

**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

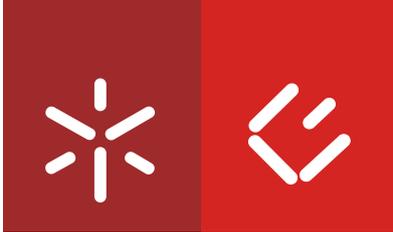
Isilda Gomes da Silva

**Estudo de segmento de mercado da  
indústria hoteleira: Fatores de diferenciação  
e inovação**

Isilda Gomes da Silva **Estudo de segmento de mercado da indústria hoteleira:  
Fatores de diferenciação e inovação**

UMinho | 2013

Abril de 2013



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Isilda Gomes da Silva

**Estudo de segmento de mercado da  
indústria hoteleira: Fatores de diferenciação  
e inovação**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Professor Doutor António J. A. Azevedo**

Abril de 2013

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

“De longe, o maior prêmio que a vida oferece é a chance  
de trabalhar muito e se dedicar a algo que valha a pena.”

*Theodore Roosevelt*



Agradeço muito aos meus pais porque sem o apoio deles era impensável conseguir tempo e motivação para elaborar este trabalho. Ao meu marido e filho, muito obrigada, por aceitarem e compreenderem a minha ausência.

Quero agradecer ao Prof. Dr. António Joaquim Araújo de Azevedo, meu orientador, pela disponibilidade e paciência em responder e esclarecer as minhas dúvidas que foram surgindo ao longo deste trabalho.

A todos os meus amigos, colegas e todas as pessoas que tiveram ao meu lado durante esta longa batalha.

Quero agradecer ainda a disponibilidade das pessoas que participaram na entrevista, a todos que responderam ao inquérito e a todos que diretamente e indiretamente contribuíram para a elaboração deste trabalho.



## **Resumo**

Fatores como preço, categoria, localização e marca na oferta hoteleira já não são suficientes para se diferenciar da concorrência, é preciso criar valor adicional. O turista de hoje anda sempre à procura de novas ofertas e novas experiências (Azevedo, 2010) que o fazem esquecer a rotina e o stress diário. Este estudo insere-se sobre experiências de clientes que já tiveram em hotéis de quatro ou cinco estrelas pois este tipo de hotéis são aqueles que têm a capacidade para proporcionar aos seus clientes um leque de experiências mais distintas (Pinto & Oliveira, 2008) e porque conseguem ir ao encontro das necessidades diversificadas dos clientes (Wu & Liang, 2009). Os clientes que frequentam hotéis de quatro e cinco estrelas procuram mais do que um serviço de excelência, procuram acima de tudo experiências únicas e memoráveis (Pine & Gilmore, 1998). Para tal, é preciso ter uma grande perceção das necessidades dos clientes e das suas preferências, de forma a anteciparem as suas necessidades com ofertas inovadoras e singulares. Com este estudo pretendeu-se ainda compreender de que forma a inovação na hotelaria contribui para a diferenciação na oferta hoteleira e até que ponto esta estratégia é percebida e valorizada pelos clientes.

Os resultados demonstraram que o género do cliente influencia a percepção positiva da oferta de experiências, das inovações e influencia ainda as emoções positivas do cliente.

A idade é outro fator que influencia a percepção positiva das inovações na hotelaria. Assim como motivo de viagem influencia igualmente a percepção positiva das inovações na hotelaria e da oferta de experiências.

Palavras chave: Diferenciação, inovação, experiências, hospitalidade



## **Abstract**

Factors like price, category, localization and brand in hospitality offer are not enough anymore to differentiate themselves from competitors. It's necessary to create additional value. Nowadays tourists are always looking for new offers and new experiences (Azevedo, 2010) which make them forget the daily routine and stress. This study is about experiences customers had in four or five star hotels, as this kind of hotels use to have more capacity to provide to their customers a wider range of distinctive experiences (Pinto & Oliveira, 2008) and also because they are able to meet customers diversified needs (Wu & Liang, 2009). Customers who attend four or five star hotels seek for more than quality service, they seek overall, for unique and memorable experiences. Therefore, it's necessary to have a good perception about customers needs and their preferences in order to anticipate their needs with innovative and singular offers. This study aims also to understand how innovation in hospitality contributes to differentiate hospitality offers and to what extent this strategy is perceived and valued by the customers.

The results showed that gender influences the customer's positive perception regarding the offer of experiences, innovation and also influences the positive emotions of the customer.

Age is another factor that influences the positive perception related to innovation in hospitality. Also the travel motif influences the positive perception of innovation in hospitality and experience offerings.

Keywords: Differentiation, innovation , experiences, hospitality



## Índice

Dedicatória .....	III
Agradecimentos.....	V
Resumo.....	VII
Abstract.....	IX
Índice.....	XI
Índice de figuras.....	XV
Índice de gráficos.....	XVII
Índice de tabelas.....	XIX
Índice de siglas.....	XXI

### **Capítulo 1 – Introdução ao tema**

1.1. Introdução.....	1
1.2 Objetivo e justificação do tema .....	4
1.3 Metodologia.....	6
1.4 Estrutura do trabalho.....	7

### **Capítulo 2 – O Mercado hoteleiro em Portugal**

2.1 Introdução.....	9
2.2 Empreendimentos turísticos e unidades de alojamento em números.....	9
2.3 Resultados da atividade económica da hoteleira em 2012.....	12
2.3.1 Registo de hóspedes em 2012.....	12
2.3.2 A taxa de ocupação em 2012.....	15
2.3.4 Proveitos de turismo e unidades hoteleiras de 2012.....	15
2.3.5 RevPar em 2012.....	16
2.4 Preço médio de hotéis em Portugal em 2012/2013.....	17
2.5 Estudo de satisfação “Férias em Portugal” .....	18

### **Capítulo 3 – Revisão da Literatura**

3. O Marketing mix na hotelaria.....	21
3.1 Introdução.....	21
3.2. Características da hotelaria.....	21
3.3 O conceito da diferenciação.....	22
3.4 Fatores de diferenciação na hotelaria (Marketing Mix).....	23
3.4.1 O preço.....	23
3.4.2 A oferta.....	24
3.4.3 A entrega.....	28
3.4.4 A imagem.....	34
3.5 A satisfação do cliente.....	38

### **Capítulo 4 – A inovação na hotelaria**

4.1 O conceito da inovação.....	43
4.2 Tipos de inovação.....	45
4.3 Medir a inovação.....	47
4.4 Fatores críticos na inovação hoteleira.....	48
4.5 Inovação na hotelaria.....	48
4.6 Exemplos de inovação na hotelaria.....	50
4.7 A importância dos funcionários na inovação da hotelaria.....	52

### **Capítulo 5 – A economia das experiências**

5.1 O conceito da economia das experiências.....	55
5.2 O conceito da experiência.....	56
5.3 O construto da experiências.....	58
5.4 As características das experiências.....	60
5.5 Criar experiências memoráveis.....	61
5.6 SEM-Structural Experiential Modules de Schmidt (1999).....	63
5.7 Tipologia de experiências de Pine & Gilmore (1998).....	65
5.8 A diferenciação através da experiências.....	67
5.9 Experiências na hotelaria .....	68
5.10 A teatralidade na hotelaria.....	69

### **Capítulo 6 – Modelo da pesquisa**

6. Modelo conceitual da pesquisa.....	71
6.1 Hipóteses de trabalho.....	72

## **Capítulo 7 – Metodologia**

7.1 Desenho da pesquisa.....	73
------------------------------	----

## **Capítulo 8 – Estudo qualitativo**

8.1 Entrevista.....	75
8.2 Descrição da entrevista.....	75
8.3 Análise da entrevista.....	78
8.4 Conclusão.....	99

## **Capítulo 9 – Estudo quantitativo**

<b>9. Questionário.....</b>	<b>101</b>
9.1 Descrição do questionário.....	101
9.2 Análise e discussão dos resultados da amostra.....	102
9.3 Análise e discussão das hipóteses de trabalho.....	116

## **Capítulo 10 - Conclusão**

10.1 Conclusão .....	127
10.2 Limitações e sugestões para futuras pesquisas.....	128
Anexos.....	134
Bibliografia.....	214



## Índice de figuras

Figura 1- Critério de escolha de um hotel.....	5
Figura 2- Estrutura do trabalho.....	7
Figura 3 - Indicação de número de empreendimentos turísticos por tipologia .....	10
Figura 4 -Indicação de número de unidades de alojamento por tipologia .....	10
Figura 5 - Indicação de número empreendimentos turísticos por categoria.....	10
Figura 6 - Indicação de número de alojamentos por categoria.....	10
Figura 7 - Indicação de número de empreendimentos turísticos por NUTS II.....	11
Figura 8 - Indicação de número de unidades de alojamento por NUTS .....	11
Figura 9 - Comparação de número de hóspedes nacionais por meses entre ano 2011 /2012..	12
Figura 10 - Comparação de número de hóspedes estrangeiros entre o ano 2011/2012.....	12
Figura 11- Número de hóspedes estrangeiros.....	13
Figura 12 -Alojamento dos hóspedes por localização.....	13
Figura 13 - Número de dormidas de estrangeiros .....	14
Figura 14 - Comparação de dormidas de estrangeiro por meses entre o ano 2011/2012.....	14
Figura 15 - Comparação de dormidas nacionais por meses entre o ano 2011/2012.....	14
Figura16 - Comparação da taxa de ocupação entre o ano 2011/2012.....	15
Figura 17 - Comparação da taxa de ocupação em 2012 entre turistas nacionais e Estrangeiros.....	15
Figura 18 - Proveitos de aposentos em 2012 .....	15
Figura 19 - Proveitos por tipologia/categoria em 2012.....	16
Figura 20 -Média de receita por quarto em 2012.....	16
Figura 21- Turistas entrevistados por nacionalidades.....	17
Figura 22 - Dados demográficos dos entrevistados.....	18
Figura 23- Tipo de alojamentos em que turistas ficaram alojados.....	19
Figura 24 - Número de noites que os turistas passaram em Portugal.....	19
Figura 25 - Grau de satisfação dos turistas.....	19
Figura 26 - Resultado inquérito a clientes.....	29
Figura 27 - Fatores de satisfação de clientes .....	29
Figura 28 - Resultado de inquérito a funcionário.....	29
Figura 29 - Modelo concetual de qualidade de serviço de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).....	40

Figura 30 - Modelo concetual de Slåtten & Mehmetoglu (2011).....	53
Figura 31 - Modelo concetual de Chen (2011) sobre fatores e comportamentos a que estimulam a inovação numa organização .....	54
Figura 32- O progresso do valor económico segundo Pine & Gilmore (1998).....	55
Figura 33 - Modelo concetual do construto da experiência de Knutson & Beck (2008).....	59
Figura 34 - Modelo concetual de experiencia do cliente no hotel de Walls et al (2011).....	59
Figura 35 - Fatores que contribuem para uma experiência memorável.....	61
Figura 36 - Estrutura experiência com módulos experimentais estratégicos.....	63
Figura 37 - Tipos de experiências segundo Pine & Gilmore (1998).....	65
Figura 38 - Modelo concetual de pesquisa aptado de Azevedo (2010).....	71
Figura 39- Pesquisa eficiente em seis passos.....	73
Figura 40 - Estrutura para elaboração de uma entrevista.....	75
Figura 41- Progresso do valor económico de Pine & Gilmore (2011).....	130

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1- Indicação do estado civil dos inquiridos.....	103
Gráfico 2 -Indicação das habilitações literárias dos inquiridos .....	103
Gráfico 3-Indicação da situação profissional dos inquiridos .....	104
Gráfico 4-Indicação do tipo de viajante relativamente aos inquiridos .....	105
Gráfico 5-Indicação do critério mais importante para a escolha de um hotel dos inquiridos.....	105
Gráfico 6-Indicação da fonte de informação para a reserva do hotel dos inquiridos.....	106



## Índice de tabelas

Tabela 1 - Marketing tradicional VS Marketing experiencial.....	2
Tabela 2 - Comparação dos conceitos Marketing 1,0, Marketing 2.0 e Marketing 3.0.....	3
Tabela 3 - Lista de hotéis contactados.....	7
Tabela 4 - Comparação preço médio de quarto em Portugal e Europa em Março 2013.....	17
Tabela 5 - Marketing Mix segundo Kottler (2000).....	22
Tabela 6 - Design hotéis em Portugal.....	26
Tabela 7- Escalas de emoções da Market Metrix.....	32
Tabela 8 - Resultado de estudo de emoções por categorias de hotéis de Barsky & Nash (2002) inclusive casinos .....	33
Tabela 9 - Hotéis em Portugal que pertencem ao grupo “The Leading Hotels of the World” .....	36
Tabela 10 -Hotéis em Portugal que pertencem ao grupo “Worlds Small Luxury Hotels of the World” .....	37
Tabela 11- Comparação de diferentes tipos de ofertas económicas segundo Pine & Gilmore (1998).....	56
Tabela 12 - Estatísticas descritivas do nível de concordância com os itens das emoções que surgiram durante a sua estadia no hotel.....	107
Tabela 13 - Estatísticas descritivas do nível de concordância com os itens serviços e experiências importantes durante a estadia num hotel.....	109
Tabela 14 – Estatísticas descritivas do nível de concordância com os itens sobre os fatores influenciam negativamente a experiência.....	110
Tabela 15 – Estatísticas descritivas do grau de inovação das seguintes experiência.....	111
Tabela 16 – Estatísticas descritivas do nível de concordância com os itens das emoções que surgiram durante a sua estadia no hotel segundo o sexo.....	117
Tabela 17 – Correlação entre a idade e o grau de inovação das experiências.....	118
Tabela 18 – Estatísticas descritivas do grau de inovação das experiências segundo o Sexo.....	119
Tabela 19 – Estatísticas descritivas do grau de inovação das experiências segundo o motivo da viagem.....	120

Tabela 20 – Estatísticas descritivas do nível de concordância com os itens serviços e experiências importantes durante a estadia num hotel segundo o motivo da viagem.....	121
Tabela 21 – Estatísticas descritivas do nível de concordância com os itens sobre os fatores influenciam negativamente a experiência segundo o motivo da viagem.....	122
Tabela 22 – Grau de satisfação com a sua experiência no hotel segundo a categoria do hotel.....	123
Tabela 23 – Preço que estaria disposta/o a gastar com essa experiência segundo o critério mais importante para a escolha de um hotel.....	123
Tabela 24 – Resultados das hipóteses de trabalho validadas e não validadas.....	127

## **Lista de abreviaturas e siglas**

INE-Instituto Nacional de Estatística

MMHI- Market Metrix Hospitality Index

RevPar- Revenue per available Room

SPSS- Statistical Package for the Social Sciences

NUTS- Unidades Territoriais Estatísticas de Portugal



## **Capítulo 1 – Introdução ao tema**

### **1.Introdução**

Em muitos países o turismo é o número um na criação de rendimento e é para muitos, nos países desenvolvidos, uma parte essencial da sua qualidade de vida (Binkhorst & Dekker, 2009). Neste sentido este estudo pretende fazer uma análise à hotelaria de categoria superior e perceber que fatores contribuem para a diferenciação na oferta hoteleira.

Atualmente os hoteleiros enfrentam um mercado indiferenciado com uma crescente competitividade (Hu, Horne & Sun, 2009) que exige uma constante mudança e inovação na sua oferta. A ciência e pesquisa de marketing pode ser uma ferramenta valiosa para fazer frente ao desafio que o mercado hoteleiro hoje em dia está exposto. A pesquisa de marketing é definida pela AMA (American Market Association) da seguinte forma: A pesquisa de marketing é a função que conecta o consumidor, cliente e o público ao profissional de marketing através de informações – informações usadas para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing, para monitorar o desempenho de marketing e para melhorar a compreensão do marketing como processo (Malhotra, 2004).

O aumento da competitividade leva a entender que a concentração no marketing tradicional e na abordagem de características e benefícios já não é suficiente para separar um hotel do outro (Walls, Okumus, Wang & Kwun, 2011.) Por conseguinte podemos propor que o marketing experiencial é uma alternativa que contribui para a diferenciação e criação de valor na hotelaria. Para isso é necessário esclarecer os dois conceitos de marketing tradicional e marketing experiencial para perceber a diferença entre um e outro.

O conceito e metodologia de marketing tradicional descreve a natureza dos produtos, o comportamento dos consumidores e a atividade competitiva dos mercados (Schmitt, 1999). Enquanto que o marketing tradicional se concentra na divulgação e descrição das

características e dos benefícios do seu produto o marketing experiencial promove o seu produto ou serviço com uma experiência apelando também aos sentidos dos consumidores. As experiências são de natureza interna e individualizadas o que torna a gestão de marketing de experiências mais difícil. Seguindo esta lógica no contexto de marketing podemos enquadrar este estudo no marketing experiencial .

A aposta no marketing experiencial pode ter um impacto maior e mais eficiente no consumidor e não só no contexto da hotelaria. A empresa Apple, por exemplo, estudou as experiências do grupo hoteleiro Ritz-Carlton e vários hotéis boutique como forma de inspiração do desenho do seu novo revolucionário formato de retalho (Pine & Gilmore, 2011).

Na tabela a seguir podemos ver as diferenças do ponto de vista de Schmitt (1999) entre o marketing tradicional e o marketing experiencial.

Tabela 1- Marketing tradicional VS Marketing experiencial de Schmitt (1999)  
(autoria própria)

Marketing tradicional	Marketing experiencial
Foco nas características funcionais e benefícios	Foco na experiência do consumidor
Categoria de produto e concorrência são estritamente definidas	Foco no consumo visto como experiência holística
Os consumidores são vistos como decisores racionais	Os consumidores são vistos como decisores racionais e <b>emocionais</b>
Metodologias e ferramentas são analíticas, quantitativas e verbais	Métodos e ferramentas são ecléticos

A aposta no marketing experiencial é visível na hotelaria e o grupo hoteleiro Tivoli é um bom exemplo que tenta diferenciar-se pelas ofertas de experiências conforme podemos ler no seu site na Internet :

*Inspire-se, desafie-se, deslumbre-se*

**VIVA A EXPERIÊNCIA**

*Por inteiro com as novas T/Experiences tivoli*

(Fonte: <http://www.tivolihotels.com/pt/t/experiences.aspx>, 2012)

O grupo hoteleiro Marriot também apresenta uma grande variedade de oferta de experiências com pacotes temáticos na área da gastronomia, desporto, romance e compras. No site do mesmo hotel encontramos o seguinte:

*Experiences by Marriot*

*Faça da sua viagem algo inesquecível...*

Fonte: <http://www.marriott.pt/default.mi> (2013)

Kotler (2000) ainda avança mais na teoria do marketing com o seu conceito do “Marketing 3.0” Neste conceito o valor produto ou serviço para além de se funcional (Marketing1.0) e emocional (Marketing 2.0) deve também satisfazer as necessidades espirituais (Marketing 3.0) do consumidor. Dentro deste conceito o produto ou serviço deve contribuir para um mundo melhor (Tabela 2).

Tabela 2- Quadro comparativo de Marketing 1.0, 2.0 e 3.0 (Kotler, 2000)

	Marketing 1.0 Product-centric Marketing	Marketing 2.0 Consumer-oriented Marketing	Marketing 3.0 Values-driven Marketing
Objective	Sell products	Satisfy and retain the consumers	Make the world a better place
Enabling forces	Industrial Revolution	Information technology	New wave technology
How companies see the market	Mass buyers with physical needs	Smarter consumer with mind and heart	Whole human with mind, heart, and spirit
Key marketing concept	Product development	Differentiation	Values
Company marketing guidelines	Product specification	Corporate and product positioning	Corporate mission, vision, and values
Value propositions	Functional	Functional and emotional	Functional, emotional, and spiritual
Interaction with consumers	One-to-many transaction	One-to-one relationship	Many-to-many collaboration

A qualidade de um produto e os benefícios adicionais já são características que os clientes esperam quando adquirem algum produto ou serviço (Schmitt, 1999). Quando escolhemos ficar num hotel de quatro ou cinco estrelas já esperamos ter uma qualidade de serviço superior e benefícios adicionais como por exemplo usufruir de um spa, serviço de internet grátis ou um pequeno almoço com uma grande variedade de escolha.

O que os clientes querem são produtos, comunicações e campanhas de marketing que

deslumbram os seus sentidos, toque no seu coração e estimulem a sua mente (Schmitt, 1999). Eles querem produtos, comunicações e campanhas de marketing que trazem experiências (Schmitt, 1999). O nível de sucesso de uma empresa vai depender da capacidade de criar experiências desejáveis e com as quais o cliente se identifica.

O nível que uma empresa é capaz de oferecer ao cliente uma experiência desejável – e usar a tecnologia de informação, marcas e comunicações integradas- vai em grande parte determinar o seu sucesso no mercado global do novo millenium (Schmitt, 1999).

## **1.2. Objetivo e justificação do tema**

A razão da escolha do tema deste estudo está ligado ao gosto pessoal pela hotelaria e pelo turismo em geral. Para além disso é de conhecimento geral que a indústria hotelaria é um sector de grande importância a nível económico e na criação de emprego a nível mundial e nacional.

Hoje em dia os clientes estão cada vez mais bem informados (Prahalad & Ramaswamy, 2004) e com o acesso às novas tecnologia podem comparar a oferta do mercado, ler críticas e avaliações de outras pessoas e escolherem de acordo com os seus próprios critérios. É necessário atrair novos clientes com produtos que satisfaçam as suas exigências as quais são cada vez mais sofisticadas (Hu et al, 2009).

Por seguinte, este estudo tem como objetivo geral responder à seguinte questão:

- **Quais são os fatores que contribuem para a diferenciação da oferta hoteleira na perspectiva do cliente?**

No que diz os respeito às questões específicas, estas vão se basear no seguinte:

O hotel é um dos lugares que faz esquecer toda a rotina e o stress diário ao que todos nós estamos expostos no dia a dia, é um lugar mágico, cheio de emoções descritíveis e indiscritíveis. É importante perceber ainda o que é que os clientes valorizam durante a sua estadia e o que é que novidade para o cliente porque em geral o cliente gosta de ser surpreendido positivamente. Binkhorst & Dekker, 2009, acreditam que as experiências podem “tocar” melhor as pessoas do que produtos e serviços. As experiências são intangíveis e imateriais e embora tendem ser mais caras, as pessoas atribuem-lhes grande valor porque são memoráveis (Binkhorst & Dekker, 2009).

Hoje em dia o interesse acadêmico em experiências é evidenciado por um crescente número de conferências e artigos sobre turismo (Scott, Laws, & Boksberger, 2009). É de referir ainda que existem poucos estudos sobre o comportamento de inovação no setor da hospitalidade (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009).

As empresas com orientação para o mercado conseguem perceber melhor as necessidades dos seus clientes do que a sua concorrência (Victorino & Verma, 2005). É fundamental conhecer o perfil do cliente para responder às suas necessidades e de preferência superar as suas expectativas. Kottler (2000) explica que as expectativas são formadas pelas experiências anteriores dos clientes, pelo “boca-boca” e pela publicidade. O mesmo autor defende que se o serviço percebido atender às expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao mesmo fornecedor.

A identificação dos fatores que contribuem para a satisfação do cliente e se esses fatores são os mesmos que contribuem para a fidelidade do cliente, é fundamental para o desempenho de um hotel e de qualquer organização. A empresa americana Market Metrix, por exemplo, introduziu o “Market Metrix Hospitality Index” em 2001, um índice que serve de indicador de satisfação de clientes, emoções, lealdade e sensibilidade ao preço na hotelaria (Barsky & Nash, 2003). Esta empresa efetuou um estudo em 2012 com 40.000 viajantes nos Estados Unidos, Europa e Ásia de hotéis para perceber as razões principais na escolha de um hotel. A localização ficou em primeiro lugar como principal razão de escolha, seguido pelo preço e pela experiência no passado como podemos ver no gráfico a seguir (ver Fig.1)

Fig.1 - Critério de escolha de um hotel (MMHI, 2012)



\*Based on more than 40,000 survey responses from American, European and Asian travelers during 2012.

Os resultados deste estudo demonstram que a localização e o preço são fatores determinantes na escolha de um hotel embora não podemos desconsiderar a importância da experiência anterior que é o terceiro determinante mais votado na escala de avaliação.

Walls et al (2011) afirmam que apesar da crescente dinâmica à volta do ambiente físico do consumidor, a literatura não aponta quais as dimensões experienciais (por exemplo o design, a iluminação, o cheiro, ou o layout) que mais afetam o consumidor num ambiente de um hotel de luxo.

Para empresas prestadores de serviço em particular, como é o caso da hotelaria, existe o desafio de identificar fatores críticos que determinam a satisfação e a fidelidade de cliente (McDougall & Levesque, 2000) .

Neste sentido pretende-se responder ainda às seguintes questões específicas:

-Quais são os factores que influenciam positivamente a percepção do cliente relativamente à oferta de experiências na hotelaria?

-Qual é a importância das emoções para a satisfação do cliente?

-Quais são os fatores que influenciam positivamente a percepção do cliente relativamente às inovações na hotelaria?

### **1.3 Metodologia**

Derivado ao tema e objetivo deste trabalho e para obter informação mais completa, o trabalho empírico é composto por um estudo qualitativo em forma de entrevistas e um estudo quantitativo através de um questionário online. Estava previsto na fase da recolha de dados primários, colocar os questionários diretamente nos hotéis de quatro ou cinco estrelas mas não houve grande aceitação desta proposta pelos responsáveis

abordados. Optou-se então em colocar um inquérito online dirigido a pessoas que já frequentaram hotéis de quatro a cinco estrelas. Foram realizadas 5 entrevistas presenciais e uma entrevista foi respondida por escrito via e-mail. No que concerne o inquérito, foram recolhidos 104 respostas válidas através de um inquérito online.

Conforme podemos ver na lista a seguir foram contactados no total 15 hotéis que se localizavam na zona de Braga (5), Guimarães (5) centro do Porto (4) e no Gerês (1). Apenas seis hotéis mostraram disponibilidade de colaborar neste estudo.

Tabela 3-Lista de hotéis contactados (Autoria própria)

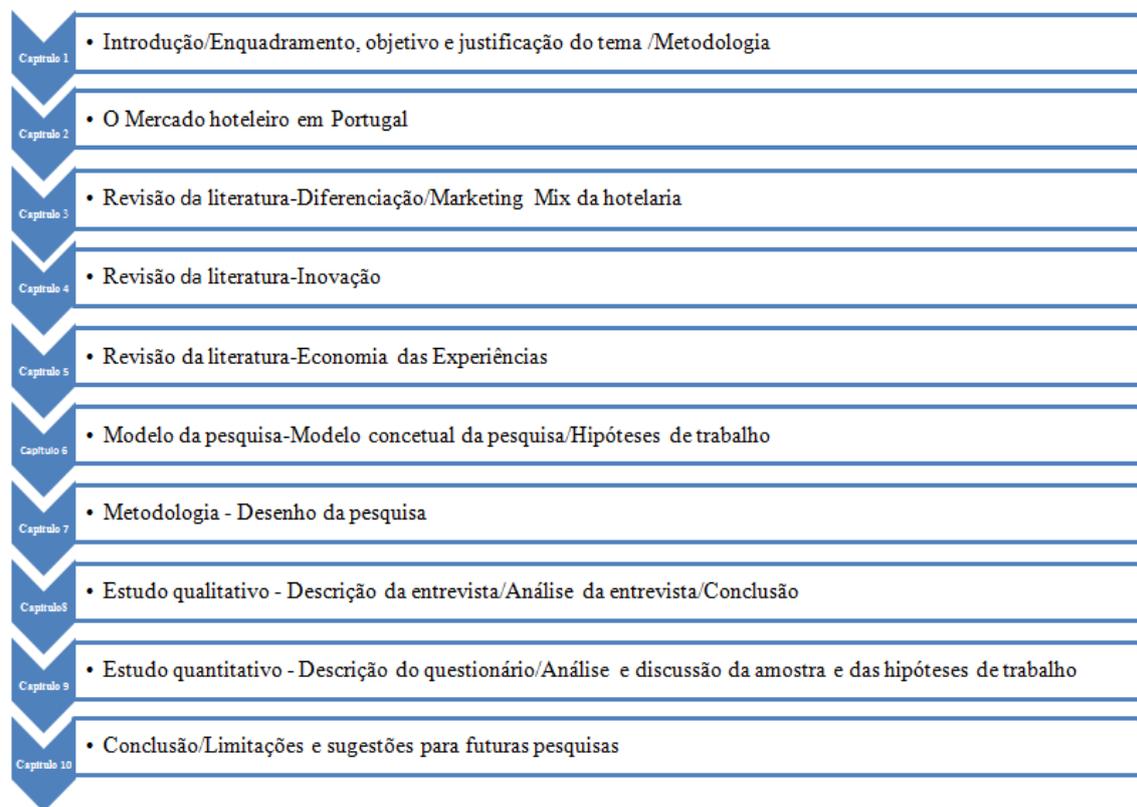
Nome de Hotel	Categoria	Localização	Forma de contacto	Entrevista realizada
Hotel Melia	5 Estrelas	Braga	Pessoal e E-mail	SIM
Hoteis do Bom Jesus	4 Estrelas	Braga	Pessoal e E-mail	SIM
Hotel Bracara Augusta	4 Estrelas	Braga	Pessoal e E-mail	SIM
Hotel Mercure	4 Estrelas	Braga	Pessoal e E-mail	Sem resposta
Hotel São Vicente	4 Estrelas	Braga	Pessoal e E-mail	NÃO
Hotel Golden Tulip	4 Estrelas	Guimarães	Pessoal e E-mail	Resposta p. escrito
Open Village Sport e Spa	4 Estrelas	Guimarães	Pessoal e E-mail	SIM
Hotel de Guimarães	4 Estrelas	Guimarães	Pessoal e E-mail	Sem resposta
Hotel Toural	4 Estrelas	Guimarães	Pessoal e E-mail	Sem resposta
Villa Hotel	4 Estrelas	Guimarães	Pessoal e E-mail	Sem resposta
Aquafalls Spa hotel rural	5 Estrelas	Gerês	E-mail	Sem resposta
Ipanema Park Hotel	5 Estrelas	Porto	E-mail	Sem resposta
Hotel Infante de Sagres	5 Estrelas	Porto	E-mail	SIM
The Yeatman	5 Estrelas	Porto	E-mail	Não disponível
Quality Inn Portus Cale	4 Estrelas	Porto	E-mail	Sem resposta

#### 1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho é composto por 10 capítulos cujo conteúdo é aqui brevemente resumido. O primeiro capítulo pretende introduzir e justificar o tema, explicar os objetivos gerais do trabalho, a sua metodologia e finaliza com o resumo da estrutura do trabalho. O segundo capítulo foi elaborado para contextualizar a hotelaria em Portugal na sua dimensão e do ponto de vista económico. Capítulos três a cinco referem-se à revisão de literatura e à abordagem dos conceitos mais importantes para este estudo. O modelo conceitual adotado é apresentado no sexto capítulo e a metodologia vem ser explicada no capítulo sete. A análise do estudo qualitativo é feita no capítulo oito e no capítulo nove é analisado o estudo quantitativo. O presente estudo é finalizado com o

capítulo dez com as conclusões, limitações e sugestões para futuras pesquisas. Em síntese este trabalho apresenta a seguinte estrutura (ver Fig. 2).

Fig.2- Estrutura do trabalho (Autoria própria)



## **Capítulo 2 – O mercado hoteleiro em Portugal**

### **2.1 Introdução**

Antes de aprofundar os conceitos teóricos relacionados com o tema e objetivo deste estudo, para uma melhor compreensão do segmento hoteleiro, começamos por contextualizar a hotelaria em Portugal em termos de dimensão de mercado e apresentar os resultados económicos da hotelaria em 2012. Esta introdução acaba com um estudo de satisfação a turistas estrangeiros efetuado em 2012 que demonstra a importância da hospitalidade no contexto geral de férias em Portugal.

### **2.2 Empreendimentos turísticos e unidades de alojamento em números**

De acordo com o “Atlas de Hotelaria” elaborado pela Deloitte (2012) podemos constatar que o tecido hoteleiro português até 31 de Dezembro 2011 é composto por 1508 empreendimentos turísticos Portugal que corresponde a cerca de 119 mil unidades de alojamento (Ambitur, 2012).

O Grupo hoteleiro Pestana e Resorts está em primeiro lugar do ranking com 65 empreendimentos turísticos e 6483 unidades de alojamento, seguido pelo Grupo Vila Galé com 17 empreendimentos turísticos e 3808 unidades de alojamento e em terceiro lugar está o grupo hoteleiro Accor Hotels com 28 unidades de alojamento e 2890 unidades de alojamento (Deloitte, 2012). De acordo com este estudo 63,3 % pertencem a grupos hoteleiros e 36,7 % pertencem a empresários independentes (Ambitur, 2012).

Quanto à tipologia de empreendimentos turísticos em primeiro lugar estão os hotéis (67%) seguido pelos apartamentos turísticos (13%) e hotel apartamentos (10%) (ver Fig. 3). Em termos de unidade de alojamento estão em primeiro lugar os hotéis (71%) seguido por Hotel apartamentos (13%) e apartamentos turísticos (10%) (ver Fig. 4).

Fig. 3. - Indicação de número empreendimentos turísticos por tipologia.

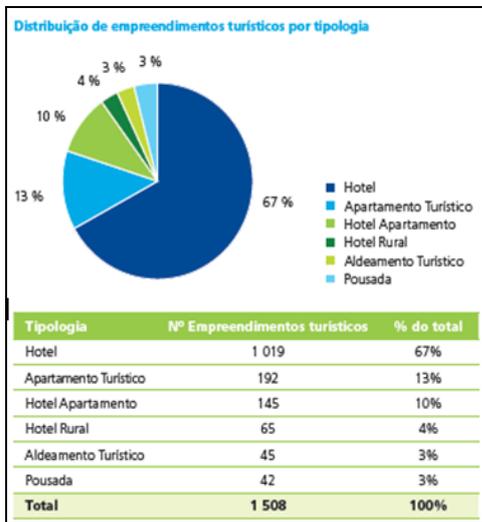
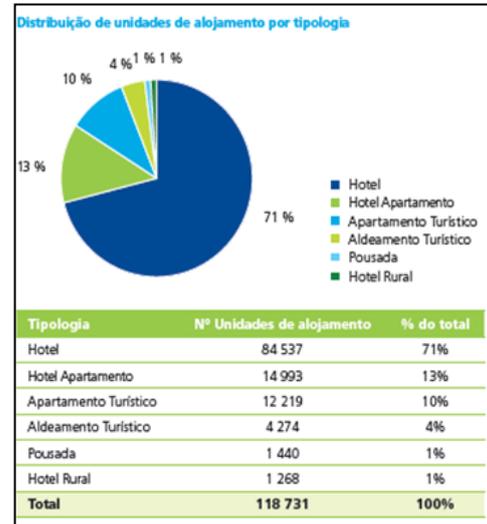


Fig. 4 - Indicação de número de alojamento por tipologia. Deloitte (2012)



No que concerne a categoria de hotéis dos empreendimentos turísticos (ver Fig.5), segundo o estudo da Deloitte, predominam os hotéis de três (40%) e quatro (35%) estrelas estando em o terceiro lugar os hotéis de 2 estrelas (13%) seguido por hotéis de 5 estrelas (7%). Os hotéis de 4 estrelas (ver Fig.6) são os que tem um maior número de unidades de alojamento (54.076), seguido por hotéis de 3 estrelas (37.371) e hotéis de cinco estrelas (17.263).

Fig.5- Indicação de número empreendimentos turísticos por categoria. (Deloitte , 2012)

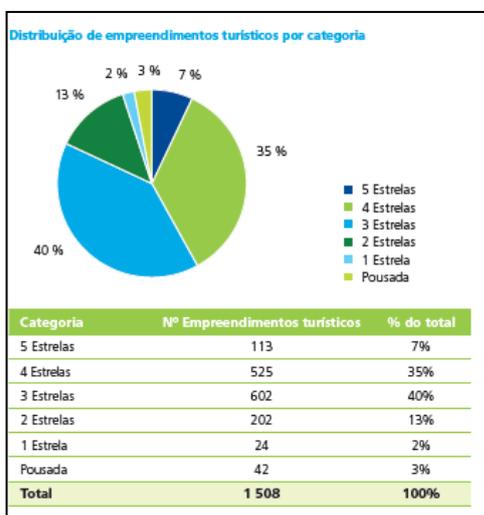


Fig. 6 - Indicação de número de Alojamentos por categoria.



Em termos de localização encontramos no Algarve a maior concentração de número de unidades turísticas com 27 %, seguido pelo Norte com 20% e o centro com 18 % (ver Fig 7).

Por seguinte o maior número de unidades de alojamento encontra-se no também Algarve com 40.478 unidades, seguido por Lisboa com 24. 1171 e em terceiro lugar está a zona Norte com 16.641 unidades (Fig.8)

Fig. 7 - Indicação de número de empreendimentos turísticos por NUTS II.

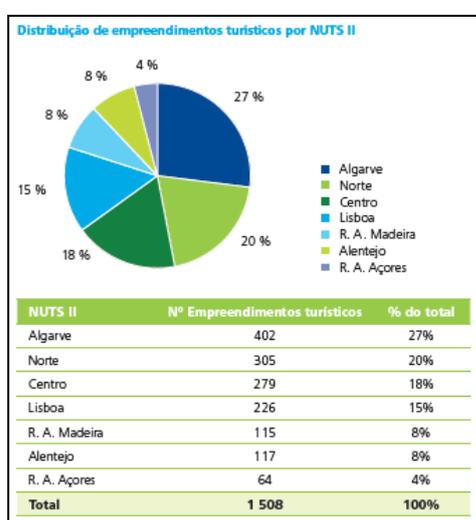
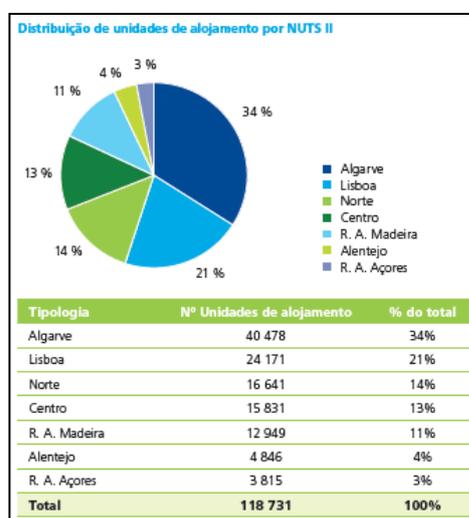


Fig.8 –Indicação de número de unidades de alojamento por NUTS II (Deloitte, 2012)



Jorge Marrão da Deloitte, numa análise macro do sector hoteleiro diz o seguinte “O aumento da concorrência, a pressão sobre os preços e a deterioração de margem obrigam a melhorar a eficiência dos hoteleiros. Neste contexto, é expectável que nos próximos anos haja uma tendência de concentração, através de aquisições ou de contratos de arrendamento ou de gestão. . A diferenciação é o caminho para evitar a concorrência direta de preços. A forte pressão sobre os preços da hotelaria, nomeadamente da associada ao produto Sol & Mar só poderá ser minimizada se houver inovação na abordagem ao mercado e uma diferenciação do serviço prestado” (Ambitur, 2012).

## 2.3 Resultados da atividade económica da hoteleira em 2012

A importância do turismo no sector da economia é bem reconhecida pelos académicos, instituições e governos (Meneses & Teixeira, 2011). De seguida vão ser apresentados os resultados da atividade económica hoteleira relativamente ao ano 2012 em Portugal .

### 2.3.1 Registo de hóspedes em 2012

De acordo com os resultado publicado pelo do Turismo de Portugal de 2012, registaram-se 13,9 milhões de hóspedes em Portugal, dos quais 7,7 milhões (56%) foram hóspedes estrangeiros. Este número corresponde a um aumento de 3,8 % do mercado externo e uma diminuição do mercado interno de 6,1 % em comparação do ano 2011. Nos gráficos 9 e 10 podemos ver o número de hóspedes nacionais e estrangeiro por meses de acordo com os dados do INE.

Fig. 9- Comparação de número de hóspedes nacionais hóspedes por meses.

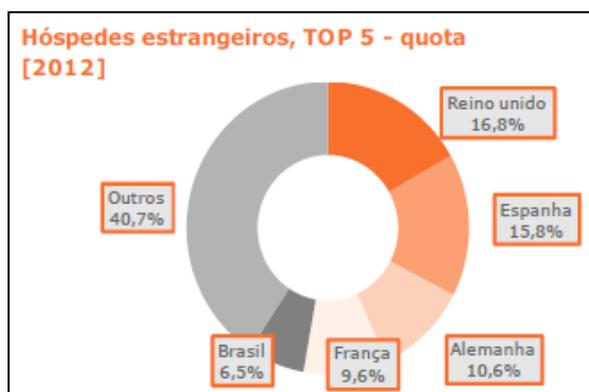


Fig. 10- Comparação de número de estrangeiros entre o ano 2011-2012 (Turismo de Portugal/INE, 2013)



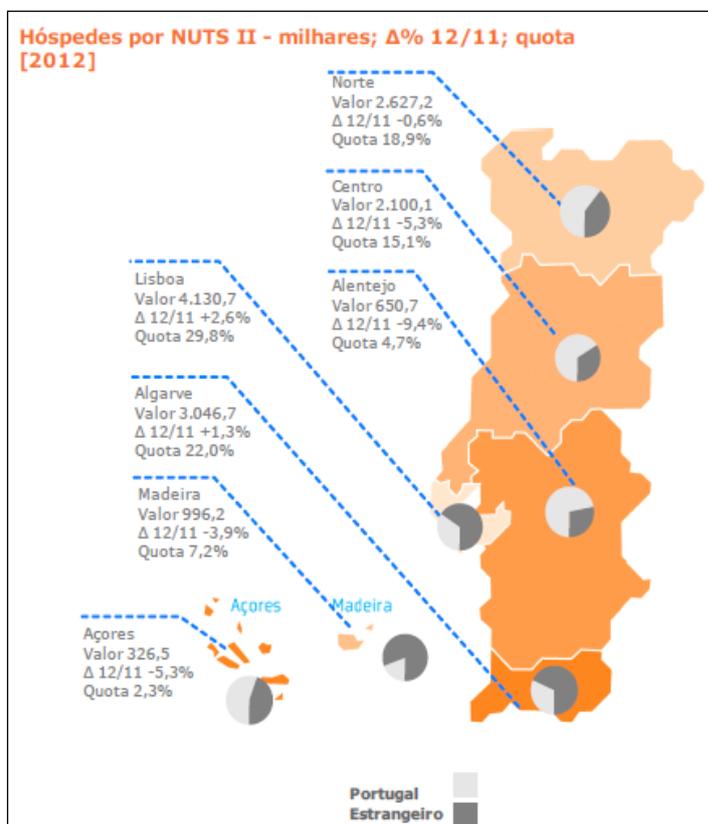
Em 2012 o Reino Unido foi o país que se destacou mais (Fig.11) do mercado estrangeiro com 1,3 milhões de hóspedes (17% dos hóspedes estrangeiros) seguido por Espanha (15,8), Alemanha (10,6%), França (6,5%) e Brasil (6,5%).

Fig.11- Número de hóspedes estrangeiros  
(Turismo de Portugal/INE, 2013)



Em termos de localização (Fig.12), em 2012, 71% dos hóspedes ficaram em hotéis na região de Lisboa, Algarve e Norte. Lisboa foi a cidade com mais hóspedes (4,1 milhões), seguido pelo Algarve (3 milhões) e o Norte de Portugal (2,6 milhões).

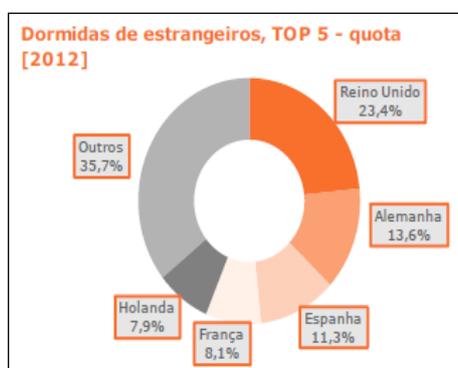
Fig.12 –Alojamento dos hóspedes por localização  
(Turismo de Portugal/INE (2013)



Os hotéis e hotéis-apartamentos, em 2012, foram os empreendimentos turísticos mais escolhidos pelo hóspedes com 81% (2,3 milhões de hóspedes) dos quais 56% eram hóspedes estrangeiros. Relativamente às categorias escolhidas constatou-se que 71% optaram por ficar em hotéis de quatro (31,9%), três (18,8%) e cinco estrelas (10,9%). O número maior de estrangeiros encontramos nos hotéis de cinco estrelas com 1,1 milhões de hóspedes que corresponde a um aumento de 6% em relação ao ano 2011 (Turismo de Portugal, 2012).

As dormidas nas unidades hoteleiras registadas em 2012 chegaram aos 39,8 milhões dos quais 69% provenientes de turistas estrangeiros.

Fig.13 – Número de dormidas de estrangeiros (Turismo de Portugal/INE, 2013)



De acordo com os 14 e 15 gráficos podemos constatar que entre houve um acréscimo do mercado estrangeiro e um decréscimo do mercado interno em 2012 em comparação com o ano anterior.

Fig.14 - Comparação de dormidas de estrangeiro meses entre 2011/2012.



Fig.15- Comparação de dormidas por nacionais por meses entre 2011/2012. (Turismo de Portugal/INE, 2013)



### 2.3.2 A taxa de ocupação em 2012

Segundo os dados do Turismo de Portugal de 2012 (Fig. 16), a média de ocupação nas unidades hoteleiras chegou aos 41,3%, menos 1,5% do que em 2011. Os hotéis de cinco estrelas foram os que registaram a média mais alta com 47,5%, um aumento mais significativo com 2,3% em comparação com 2011 (Turismo de Portugal, 2013). Em todas as categorias e tipologias a ocupação por estrangeiros era superior às nacionais conforme demonstram os seguintes gráficos (Fig.17).

Fig.16- Comparação da taxa de ocupação por categoria 2012.

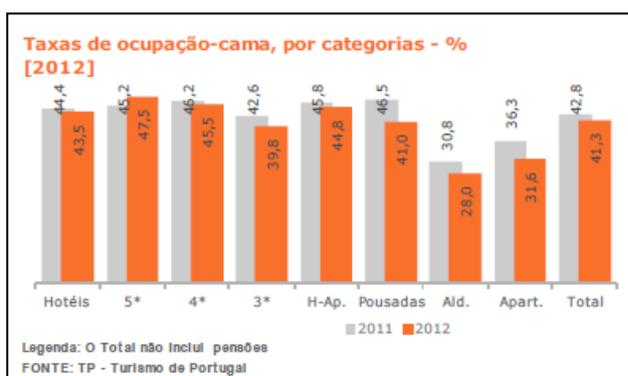
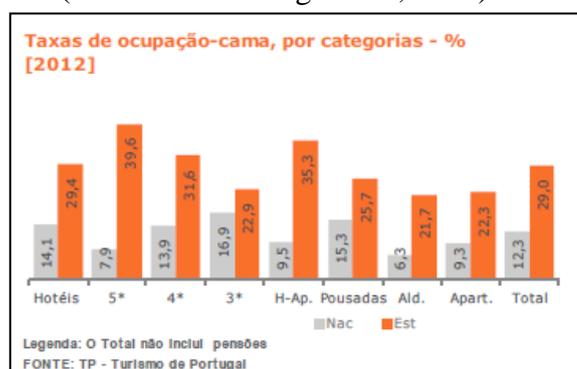


Fig.17- Comparação da taxa de ocupação Por turista nacional e estrangeiro em 2012. (Turismo de Portugal/INE, 2013)



### 2.3.3 Proveitos de turismo e unidades hoteleiras de 2012

Em geral as receitas do turismo de 2012 (Fig.18) atingiram 8,6 mil milhões de Euros com um aumento de 5,6% em comparação com o ano anterior (Turismo de Portugal, 2012). Em relação às unidades hoteleiras estas apresentam num total 1,9 mil milhões de Euros de proveitos, com uma diminuição de 45,2 milhões de Euros (-2,4%) face ao ano 2011 (Turismo de Portugal, 2013).

Fig.18 - Proveitos de aposentos em 2012 (Turismo de Portugal/INE, 2013)

Proveitos (10 <sup>6</sup> €)	2012	Ano		Quota	
		Δ 12/11	%	Abs	%
<b>Proveitos de aposento</b>	1.292,0	-1,2	-15,6	69,4	
<b>Outros proveitos</b>	568,8	-4,9	-29,5	30,6	
<b>Total</b>	1.860,8	-2,4	-45,2	100,0	

Segundo os dados do INE e fazendo a análise por categorias podemos constatar que 56% dos proveitos totais das unidades hoteleiras são provenientes de hotéis de quatro e cinco estrelas. Na figura 19 podemos ver toda desagregação por tipologia e categorias.

Fig.19 - Proveitos por tipologia/categoria em 2012

(Turismo de Portugal/INE, 2013)

Proveitos (10 <sup>6</sup> €)	Ano		
	2012	Δ 12/11 %	Abs
<b>Tipologias/categorias</b>			
<b>Hotéis</b>	1.326,0	-2,2	-29,7
Hotéis 5*	441,4	-1,9	-8,4
Hotéis 4*	596,5	0,1	0,6
Hotéis 3*	213,4	-9,3	-22,0
<b>Hotéis-Apartamentos</b>	225,2	2,7	6,0
<b>Pousadas</b>	27,1	-16,2	-5,2
<b>AldeamentosTurísticos</b>	73,6	10,9	7,2
<b>Apartamentos Turísticos</b>	96,8	6,1	5,6
Outros	112,1	-20,6	-29,1
<b>Total</b>	<b>1.860,8</b>	<b>-2,4</b>	<b>-45,2</b>

### 2.3.4 RevPar das unidades hoteleiras em 2012

A média da receita por quarto disponível (RevPar) em todas as tipologias e categorias de unidades hoteleiras de 2012 segundo dados do INE (Turismo de Portugal, 2013) foi de 31,5 Euros (Fig. 20). Em relação á media da receita por quartos disponível de 2011 este valor apresenta um decréscimo de 1, 60 Euros. Em 2012, os hotéis de cinco estrelas apresentam a média mais elevada da receita por quarto com o valor de 59,50 Euros.

Fig.20 - Média de receita por quarto em 2012 (Turismo de Portugal/INE, 2013)

RevPar (€)	Ano		
	2012	Δ 12/11 %	Abs.
<b>Tipologias/categorias</b>			
<b>Hotéis</b>	31,9	-5,3	-1,8
Hotéis 5*	59,5	-0,2	-0,1
Hotéis 4*	32,5	-2,7	-0,9
Hotéis 3*	21,4	-11,2	-2,7
<b>Hotéis- Apartamentos</b>	29,5	-2,3	-0,7
<b>Pousadas</b>	39,0	-6,5	-2,7
<b>Total</b>	<b>31,5</b>	<b>-4,8</b>	<b>-1,6</b>

## 2.4 Preço médio de hotéis em Portugal em 2012/2013

Hoje em dia os clientes estão muito mais dispostos do que no passado a negociar preços e condições com as empresas (Pralhad & Ramaswamy, 2004) e o preço é um fator de decisão muito importante no ato da compra. O valor do preço médio relativamente ao 4º trimestre de 2012 de acordo com o Turismo de Portugal (2013) foi de 113.95€.

Conforme publicado na revista Publituris em Março 2013 baseando-se no index de preço médio de hotel da Trivago (tHPI -trivago Hotel Price Index) o preço médio de hotéis em Portugal em Março 2013 foi de 73€. A cidade do Porto apresenta o preço mais baixo (59€) e Cascais é a cidade com o preço mais alto (113€). A tabela 4 compara também alguns preços de quartos de cidades europeias.

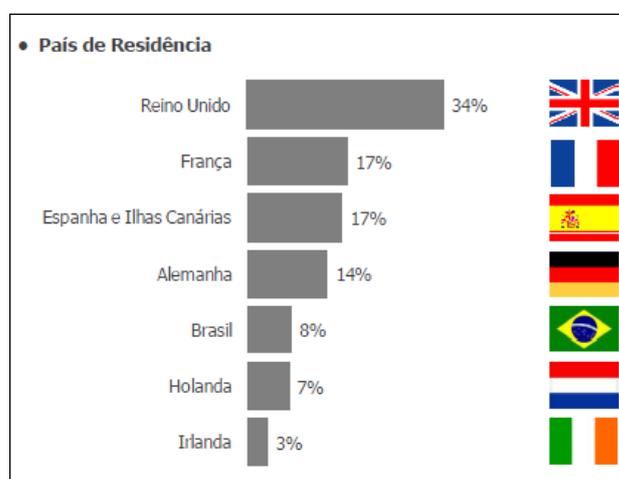
Tabela 4 - Preço médio de quarto em Portugal e Europa em Março 2013  
(Autoria própria, <http://www.trivago.com/hotelprices>,2013)

<b>Preço médio quarto hotel em Março</b>	
<b>Portugal</b>	<b>2013 Europa</b>
Portugal - 73 €	Varsóvia - 62 €
Porto - 59 €	Atenas - 69 €
Albufeira - 57 €	Praga - 90€
Estoril - 70 €	Berlin - 94€
Évora - 80 €	Barcelona - 113€
Lisboa - 84 €	Roma - 127€
Óbidos - 111 €	Paris - 163€
Funchal - 102 €	Estocolmo - 158
Cascais - 113 €	Londres - 170€

## 2.5 Estudo de satisfação “Férias em Portugal”

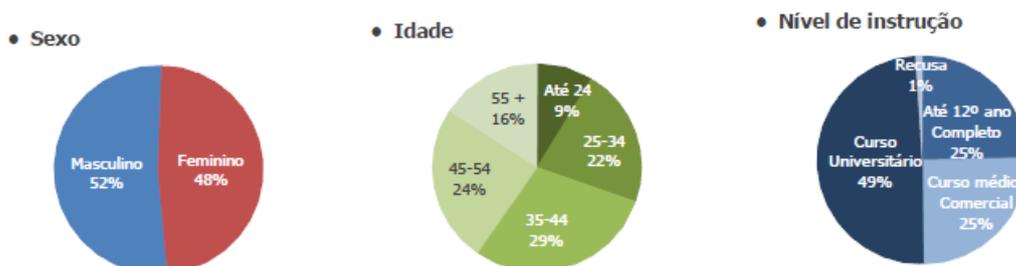
A empresa Gfk Metrix (Fig.21), contratada pelo Turismo de Portugal, efetuou em Agosto 2012 um estudo sobre a satisfação das férias em Portugal onde foram entrevistados 816 turistas estrangeiros (Turismo de Portugal, 2012). Os turistas foram abordados no aeroporto no seu voo de regresso, podendo dar assim o seu testemunho sobre a sua experiência das férias em Portugal. Os Turistas entrevistados tinham nacionalidade, Inglesa (34 %), Francesa (17%), Espanhola (17%), Alemã (14%), Brasileira (8%), Holandesa (7%) e Irlandesa (3%).

Fig.21- Turistas entrevistados por nacionalidades (Gfk Metrix, 2012)



Em termos de género, 52% dos entrevistados eram homens e 48% eram femininos com idade inferior a 24 anos e superior aos 55 anos (Fig. 22). A maioria tinha curso universitário (49%), de seguida com a mesma percentagem 25% dos turistas tinham escolaridade obrigatória e curso médio. Apenas 1 % que não quis indicar o nível de instrução.

Fig. 22 - Dados demográficos dos entrevistados (Gfk Metrix, 2012).

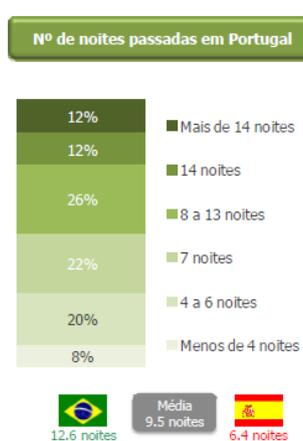


O tipo de alojamento (Fig. 23) escolhido por 53% foi hotel/aparthotel/ pousada, 27% ficaram em apartamentos ou moradias alugadas e 10% em casa de familiares ou amigos os restantes ficaram em pensões (3%), turismo rural (2%), campismo (2%) e casa própria (1%). A médias das noites (Fig. 24) é de 9,5 sendo que os Espanhóis foram os que passaram menos noites (6,4) e os Brasileiros foram os que passaram mais noites no hotel (12,6.)

Fig. 23- Tipo de alojamentos em que turistas ficaram alojados (Gfk Metrix, 2012).



Fig. 24- N° de noites que os turistas passaram em Portugal.



Os fatores que mais contribuíram para a satisfação (Fig.25) foi em primeiro lugar a oferta natural e a oferta cultural do país, em segundo lugar a hospitalidade e em terceiro lugar as atividades turísticas.

Fig. 25 - Grau de satisfação dos turistas. Gfk Metrix (2012)



O resultado do estudo demonstrou que 89% estavam em geral satisfeitos com as suas férias em Portugal. Neste estudo 89% dos turistas estavam muito satisfeitos com as suas férias em Portugal, sendo que 34% refere que as férias ficaram acima das expectativas e 85% revela que de certeza voltará/provavelmente voltará a Portugal nos próximos 3 anos. Embora os turistas do Brasil são os que demonstraram o nível de satisfação mais elevado, são os turistas do Reino Unido que revelaram a maior probabilidade de regressar a Portugal.

Este estudo demonstra que a hospitalidade em geral e na hotelaria é um fator importante e contribui para a satisfação geral dos turistas. No contexto de férias, em geral a estadia num hotel consome uma grande parte do custo ou sacrifício do cliente e se um cliente não estiver satisfeito com o hotel isso vai influenciar negativamente a imagem e memória que do turista.

## **Capítulo três – Revisão da literatura**

### **3. O Marketing Mix na hotelaria**

#### **3.1 Introdução**

A revisão da literatura tem como objetivo aprofundar o conhecimento, esclarecer conceitos e teorias que contribuem para fundamentar o objetivo e importância do conteúdo deste estudo. Neste capítulo vão ser abordados as características da hotelaria, o conceito da diferenciação, o marketing mix da hotelaria e a satisfação do cliente. Os outros dois capítulos seguintes estão incluídos na revisão da literatura e vão abordar o conceito da inovação e da economia das experiências.

#### **3.2 Características da hotelaria**

A hotelaria enquadra-se no sector de serviço e tem características muito próprias difíceis de analisar pela grande variedade de oferta, pela sua natureza de serviço invisível e pelos seus pequenos detalhes diferenciadores que por vezes são difíceis de detetar. Kotler (2000) descreve o serviço como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada ou não a um produto concreto.

Pine & Gilmore (2007) referem que os serviços são atividades intangíveis personalizadas para um pedido individual de clientes conhecidos. O serviço não é visível e não o podemos tocar no ato da compra, já que o serviço é produzido e consumido simultaneamente (Heide & Grønhaug, 2009). No contexto hoteleiro podemos dizer que o serviço consiste entre o contacto do funcionário do hotel e o cliente, ou seja, é sempre entre pessoas.

A hotelaria é classificada por categorias que vão de hotéis de 1 a 5 estrelas de acordo com a portaria n.º 326/2008 do Diário da República, 1.ª série, n.º 82 de 28 de Abril de 2008 e que por lei tem que cumprir certos requisitos. Os requisitos dizem respeito às instalações, o equipamento e mobiliário, ao serviço, e aos equipamentos e instalações de lazer. Requisitos referentes à qualidade ambiental e urbanística são opcionais em todas as categorias.

Em geral podemos dizer que as estrelas servem para nos orientar relativamente à oferta de serviço e à qualidade de serviço e pressupõe que quantas mais estrelas tiver um hotel maior é a oferta e a qualidade do serviço do hotel. É importante mencionar aqui que as expectativas do cliente são criadas, entre outros fatores, mediante a informação obtida anteriormente e mediante a categoria do hotel.

A indústria hoteleira tem como particularidade a sua constante transformação, estão sempre a surgir novos conceitos, novos serviços, novas ofertas como sinal da globalização e daí ser necessário manter os estudos sobre a hotelaria atualizados.

Oferecer um serviço que vai ao encontro das expectativas do cliente é base de sucesso para um hotel.

### 3. 3 O conceito da diferenciação

Para Pine & Gilmore (2011) para se diferenciarem verdadeiramente, os negócios devem concentra-se em aumentar a satisfação do cliente, depois eliminar sacrifícios dos clientes e finalmente criar surpresas aos clientes.

No entender de Kotler (2000) a diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência. Quanto aos critérios de diferenciação o mesmo autor sublinha que estes devem basear-se no benefício de alto valor, este deve ser superior a outras maneiras de obter esse benefício e a diferença não pode ser facilmente copiada pelo concorrente e por final o cliente deverá poder pagar pela diferença. O autor explica que uma empresa pode diferenciar-se através de cinco dimensões: produto, serviços, pessoal, canal e imagem. As variáveis da diferenciação estão expostas em detalhe na seguinte tabela.

Tabela 5 - Marketing Mix (Kotler, 2000)

Produto	Serviços	Pessoal	Canal	Imagem
Forma	Facilidade de pedido	Competência	Cobertura	Símbolos
Características	Entrega	Cortesia	Especialidade	Média
Desempenho	Instalação	Credibilidade	Desempenho	Atmosfera
Conformidade	Formação no cliente	Confiabilidade		Eventos
Durabilidade	Orientação para o cliente	Capacidade de resposta		
Confiabilidade	Manutenção e reparo	Comunicação		
Facilidade de reparo	Serviços diversos			
Estilo				
Design				

### 3.4 Fatores de diferenciação na hotelaria (Marketing Mix)

Atualmente face à competitividade e globalização a maioria na hotelaria aposta na diferenciação. O gostos das pessoas, o perfil do turista está em constante mudança devido à variedade de oferta, ao acesso à informação e a evolução económica o que torna a diferecnição no sector de serviço ainda mais difícil.

#### 3.4.1 O preço

O preço conforme já foi mencionado anteriormente é um dos principais fatores de decisão na escolha de um hotel e por isso não pode ser desconsiderado na análise da diferenciação. No contexto de marketing o preço enquanto variável, para além de contribuir para a imagem, pretende transformar esse valor em lucro para a empresa (Lindon, Lendrevie, Lèvy, Dionísio, & Rodrigues, 2008). A hotelaria tem a particularidade de ter vários preços para estadias, tem o preço ao balcão, tem preços promocionais nos seus próprio site de internet e nos sites de reservas como o [www.booking.com](http://www.booking.com).

Muitos hotéis tentam cativar os clientes com cartões de fidelidade e programas de fidelidade. Na opinião de Hemmington (2007) isto leva a várias tensões quando as empresas tentam fornecer o verdadeiro sentido de hospitalidade, por exemplo, pedir constantemente a clientes para aderirem a produtos, atua como um lembrete constante da relação económica ou seja o incentivo constante de comprar produtos ou serviços oferecidos pelo hotel pode ser interpretado de forma negativa pelo cliente. Estas práticas são antíteses da verdadeira hospitalidade e de fato alguns negócios de hospitalidade permitem estes controlos financeiros de forma a dominarem a experiencia do cliente a um nível que parecem pouco simpáticos e parcimoniosos. Aceitando que as empresas tem que ter um retorno financeiro, o desafio parece ser o distanciamento do cliente dos controlos financeiros internos ou redesenhar controlos desnecessários. Um bom exemplo disso é o formato “Tudo incluído” onde o aspeto financeiro é resolvido de uma vez só e geralmente antes da experiência (Hemmington, 2007)

A alternatiava ao preço, no sector de serviços, na opinião de Kottler (2000) pode ser encontrada na *oferta*, na **entrega** ou na *imagem*.

### **3.4.2 A oferta na hotelaria**

Hoje em dia existem hotéis para todos os gostos embora já não se fala apenas em hotéis de praia, hotéis de cidade, hotéis de negócio ou hotéis rurais. Podemos encontrar definições como por exemplo o *low cost hotel*, o *boutique hotel*, *eco-resort*, *design hotel*, *hotel de charme* para além disso temos os hotéis tecnológicos focados na tecnologia e hotéis temáticos. No que diz respeito á gestão hoteleira em geral os hotéis podem ser geridos pelos próprios proprietários, por profissionais independentes ou pertencerem a cadeias hoteleiras. De seguida vão ser analisados e exemplificadas alguns conceitos ligados à tipologia na hotelaria.

#### **3.4.2.1 Low cost hotel**

O conceito de low cost surgiu como resposta à procura de estadias mais económicas pela parte dos turistas e veio complementar a oferta que já é conhecida e aplicada pelo turismo aereo. Uma das empresas aéreas que mais se destaca a nível de Europa e Portugal atualmente é a Ryanair. Já existem várias cadeias hoteleiras que acrescentaram ás suas unidades standard um produto low cost ou que pretendem fazê-lo. O grupo hoteleiro Axis hotéis & Golf abriu em 2011 o seu primeiro hotel low cost “Basic Braga by Axis “, este grupo contempla 4 hotéis de quatro estrelas (Hotel Ofir\*\*\*\*\*, Hotel, Axis Viana\*\*\*\*\*, Axis Porto\*\*\*\*\*, Axis Vermar\*\*\*\*\*), um hotel de 3 estrelas (Axis Ponte de Lima \*\*\* ) e por último o low cost hotel Basic Braga. A nova marca low cost design hotel Star Inn “*que acompanha a evolução das novas tendências turísticas*” conforme podemos ler na sua página de internet, que pertence ao grupo hoteleiro *Hoti Hoteis*, abriu a sua primeira unidade em Portugal no Porto em 2009. O exemplo mais recente é o da cadeia hoteleira *Marriot* que em conjunto com a empresa de mobiliário *Ikea* vai abrir 150 hoteis low cost com a marca *Moxy*.

#### **3.4.2.2 O Boutique hotel**

O surgimento de "boutique" hotéis nos últimos anos é um excelente exemplo de uma oferta inovadora numa indústria senão padronizada (Victorino & Verma, 2005). Estes hoteis são geralmente mais pequenos e o nº de quartos é de 70 a 80 quartos e destacam-se pela sua decoração e arquitetura. Na edição online da revista *Visão* (2012) podemos ler que o Boutique Hotel do Bairro Alto em Lisboa foi distinguido pela segunda vez

nos International Hotel Awards 2012. Desde 2006 este hotel vem somando prêmios de excelência incluindo a *melhor 4ª vista de terraço de hotel do Mundo* conforme podemos ler na página internet do hotel. O boutique hotel apresenta tipicamente uma decoração contemporânea ou minimalista enquanto também oferece muitas “amenities” adicionais referentes ao estilo de vida (Victorino & Verma, 2005). Outro exemplo é o Carmo’s Boutique Hotel em Ponte de Lima, um hotel de 5 estrelas onde podemos que afirma ser *um espaço onde o passado, a modernidade e as raízes culturais convivem na perfeição*. ([www.carmosboutiquehotel.com](http://www.carmosboutiquehotel.com), 2013).

### **3.4.2.3 Eco Resort**

A procura do turismo verde ou turismo sustentável é cada vez maior por aqueles que gostam natureza e que se preocupam com a sua sustentabilidade. Os hotéis ou resorts que pertencem a este tipo de turismo estão normalmente localizados numa envolvente de natureza e focalizados sustentabilidade. O Eco Resort Pestana Troia (2013), menciona na sua página de internet *Infra-estruturas cuidadosamente concebidas numa ótica Eco com princípios chave de minimizar impacto, utilizar materiais com reduzida pegada ecológica, racionalizar energias e recursos naturais*.

### **3.4.2.4 Design Hotel**

Estes hotéis diferenciam-se pela sua arquitetura, pelo design, pela decoração e pela sua localização. A empresa Design hotel .tm representa mais de 200 hotéis em 40 países a nível mundial e fornece suporte a nível de consultoria, estratégias marketing, vendas e “branding”. O CEO da Design hotelsTM, na revista Publiturs (2013) lembra: “Toda a nossa filosofia é única. A sua essência intangível, a sua constante evolução e a sua capacidade de transformar umas simples férias em experiências que ficarão para sempre na memória.”

Em Portugal temos 6 hotéis que são membros desta organização.

Tabela 6 – Design hotéis em Portugal  
(Autoria própria, [www.designhotels.com](http://www.designhotels.com), 2012)

Design Hotel Portugal	
Hotel Teatro	Porto
Design & Wine Hotel	Caminha
Farol Desgin Hotel	Cascais
Fontana Park Hotel	Lisboa
Memmo Alfa	Lisboa
Memmo Baleeira	Sagres

O hotel mais recente que abriu em Agosto 2012 e que pertence a ao grupo Design hotel é o Design & Wine Hotel em Caminha. Este hotel tem realmente características únicas como por exemplo os seus quartos giratórios. Estes quartos foram construídos de uma forma que giram 35° 2 vezes por dia e permite ao cliente acordar com uma vista de manhã e à noite disfrutar de uma vista diferente. A sua decoração combina arte contemporânea com elementos históricos do século dezoito e os clientes podem ainda degustar bons vinhos na sua vinoteca. Outro hotel membro da Design hotel o Townhouse Desgin Hotel em Maastrich, ganhou prémio holandês *Hotel Award* em 2011, um dos serviços recentes implementados e pensados para os clientes que viajam sozinhos é o aluguer dum aquário com um peixe por cinco Euros por noite. A receção dos clientes que fazem o check-in é feita também de uma forma original e acolhedora já que são recebidos com uma sopa quente. Apesar de serem serviços pouco comuns e de certa forma invulgares não deixam de ser serviços que se diferenciam dos concorrentes.

#### 3.4.2.5 Hoteis “Co branded”

Recentemente podemos verificar que o mundo da moda, as grandes marcas de luxo como a Bulgari, Versace ou Armani, estão também a conquistar a indústria hoteleira (*Co-branded hotels*). O grupo Marriot aliou-se à marca Bulgari com o objetivo de se diferenciar e adicionar valor à sua própria marca de hotel e tem neste momento três hotéis com a assinatura da Bulgari em Londres, Milão e no Bali. No site

[www.luxurysociety.com](http://www.luxurysociety.com) (2011) podemos ler o testemunho do CEO da do Grupo Bulgari, Francesco Trapani, sobre a filosofia dos hotéis ligados à moda: “*O nosso sonho é que um Japonês que case num Hotel da Bulgari, compre uma prenda para a sua esposa na loja da Bulgari e passe a sua lua de mel num resort da Bulgari.*” Ou seja este tipo de hotéis vão ao encontro do estilo de vida de pessoas que apreciam as marcas de luxo e que se identificam com essas marcas.

#### **3.4.2.6 Hotéis temáticos**

Há uma grande variedade de hotéis temáticos que procuram dar resposta aos diferentes estilos de vida das pessoas e procuram desta forma dar uma identidade própria à unidade. Temos como exemplo os hotéis de gelo como o *Icehotel* na Suécia ou o *Hotel de Glace* no Canadá que dispõe de uma capela de gelo para os seus clientes. Para quem procura emoções fortes e ambientes diferentes pode escolher espaços como antigas prisões convertidas em hotéis como por exemplo o *Jailhotel Löwengraben* em Lucern na Suíça ou o *Hotel Langholmen* em Stockholmo na Suécia. Em Portugal vai abrir brevemente o Hotel da Musica no Porto, integrado no Mercado do Bom Sucesso, que pertence ao grupo Hoti hotéis. Este design hotel alusivo à música é “*diferente e inovador, onde os clientes podem comprar os produtos no mercado para serem confeccionados no hotel*”, conforme referiu Paulo Sassetti, diretor de operações do grupo ([www.hardmusica.pt](http://www.hardmusica.pt), 2013)

#### **3.4.2.7 Hotéis tecnológicos**

A moda das novas tecnologias também é bastante visível na hotelaria o *Nine Zero Hotel* em Boston tem por exemplo a “cloud nine suite” onde só se tem acesso ao quarto através do sistema de scan aos olhos. O *Peninsula Hotel* em Tóquio é dos mais avançados a nível de tecnologia. A televisão no quarto baixa o som automaticamente quando o telefone do quarto tocar. A casa de banho tem um interruptor para a opção “Spa” que aciona musica ambiente e suaviza a iluminação e inclui ainda especialmente para as mulheres um secador para unhas. Isto são exemplos de serviços personalizados e pensados exclusivamente para contribuir para o conforto e bem estar do cliente.

No entender de Kottler (2000) a oferta pode incluir características inovadoras e dá como exemplo o Grupo hoteleiro Marriott que implementou um novo tipo de apartamento criado para pessoas que necessitam de instalações para computador, fax e e-mail. As necessidades dos clientes estão em constante mudança e é necessário adaptar a oferta à demanda do mercado.

### **3.4.3 A entrega na hotelaria**

Para Kottler (2000) uma empresa prestadora de serviços pode contratar e treinar pessoas mais qualificadas para executar o serviço, pode desenvolver um ambiente físico mais atraente ou pode ainda optar por desenvolver um processo de entrega superior. Todos estes aspetos referidos por Kottler (2000) podemos aplicar também na hotelaria: é fundamental ter pessoas bem formadas e motivadas para poder entregar um serviço de qualidade na hotelaria. As pessoas podem contribuir ainda para um ambiente destinto no hotel e têm um papel importante na criação de emoções positivas. Por seguinte vamos analisar com mais profundidade o papel dos funcionários, o ambiente no hotel e a importância das emoções na hotelaria.

#### **3.4.3.1 Os funcionários**

Os funcionários são cruciais na criação de ambiente e são essenciais para a hospitalidade. A hospitalidade genuína só pode ser alcançada quando clientes encontram pessoal motivado, leal e satisfeito. Consequentemente esforços para melhorar o ambiente de estabelecimentos de hospitalidade não se devem focar nas necessidades dos clientes mas também deve-se prestar atenção à formação dos funcionários (Heide & Grønhaug, 2009). Bitner (1990) citado por Walls et al (2011) demonstrou num estudo que os funcionários fazem sentir os clientes únicos e acarinhados através de atenção ou tempo dispensado. O dialogo implica interatividade, forte empenho e deve centrar-se em questões de ambas as partes (Prahalad & Ramaswamy, 2004)

É de conhecimento geral que um funcionário satisfeito ao balcão da receção passa essa satisfação para o cliente, torna a sua estadia mais agradável e aumenta a probabilidade de repetir e recomendar essa experiencia pelo cliente.

A empresa Marketing Metrix, em 2012, fez um inquérito a clientes de hotéis e a funcionários de hoteis o qual tinha como objetivo perceber a importância da satisfação

emocional do cliente e os fatores que levam a produzir essas emoções da parte dos funcionários. Neste estudo foram recolhidos 40.000 inquéritos feitos a clientes e 160.000 inquéritos a funcionários de hotéis. Os resultados dos inquéritos aos clientes demonstram que as emoções positivas estão claramente ligadas à probabilidade de recomendar essa experiência (Fig.26) Neste inquérito foram classificados em primeiro lugar “autenticidade dos funcionários”, e de forma decrescente o “sentir-se bem vinda”, a atitude dos funcionários “saber fazer”, aparências do quarto e a limpeza do quarto (Fig.27). De destacar que os fatores emocionais aparecem em primeiro lugar na escala de avaliação.

Fig.26 - Resultado inquérito a clientes

<http://corp.marketmetrix.com>, (2013)

Rank*	2012 Questions Index
1	Emotional Satisfaction
2	Product Satisfaction
3	Service Satisfaction

Fig.27 - Fatores de satisfação de clientes

Rank*	Question	Type
1	Employee authenticity	Emotion
2	Feeling welcome	Emotion
3	Employees' 'can-do' attitude	Service
4	Room appearance	Product
5	Room cleanliness	Product

Quanto aos funcionários e o que os leva a criar emoções positivas nos clientes de acordo com este estudo foi o fato de estarem a trabalhar numa empresa que lhes traz gozo, em que a empresa é um local divertido para trabalhar e isso tem mais valor para os funcionários do que a oportunidade de carreira, emprego seguro, reconhecimento, comunicação, formação ou salário (Fig.28)

Fig.28- Resultado de inquérito a funcionário

<http://corp.marketmetrix.com>, (2013)

Rank*	Question
1	Company is a fun place to work
2	Opportunities for advancement
3	Job security
4	High performers are recognized
5	Employees are kept informed
6	Training
7	Pay is fair
8	Diversity is respected
9	Availability of technology
10	Benefits are fair

### **3.4.3.2 O ambiente**

O ambiente é frequentemente enfatizado como ferramenta para criar experiências de clientes positivas e em alguns casos o ambiente é mesmo o produto primordial (Heide & Grønhaug, 2009). Bitner (1992) introduziu o conceito “servicescape” que explica a evidência física na projeção de ambientes e serviços. O modelo conceitual de Bitner (1992) sugere que uma variedade de fatores objetivos ambientais são percebidos tanto pelos clientes como pelos funcionários e que ambos respondam cognitivamente, emocionalmente e psicologicamente ao ambiente e que essas respostas se verificam no comportamento de ambos. Em geral podemos dizer que um cliente que esteja num restaurante, por exemplo, num ambiente agradável está predisposto a passar mais tempo e a gastar mais dinheiro no restaurante do que num ambiente que lhe é desagradável com muito ruído, cheiro e iluminação incomodativo.

Carbone e Haeckel (1994) também falam em dois tipos de pistas: as “mechanics” e as “humanics”. A primeira refere-se a paisagens, cheiros, sabores, sons e texturas geradas por “coisas” e a segunda é referente a pistas que surgem através de inter-relações entre os funcionários e clientes. Num estudo efetuado em restaurantes na Finlândia por Kokko (2005), por exemplo, verificou-se que o ambiente é visto pelos clientes e funcionários de maior relevância do que a própria comida. Estes resultados demonstram que é preciso dar também importância aos aspetos intangíveis do serviço e que por vezes estes se tornam mais do que os próprios aspetos funcionais do serviço.

Heide & Grønhaug (2009) efetuaram um estudo com 369 clientes de 6 hotéis Noruegueses e identificaram 4 fatores que descrevem o ambiente de um hotel: a distinção, hospitalidade, relaxamento e requinte. A distinção foi a variável mais importante para explicar o ambiente e conseqüentemente é razoável supor que a distinção é um pré requisito para a criação do ambiente. A hospitalidade surge como principal determinante para a satisfação do cliente, fidelidade e a estratégia de marketing boca-a-boca.

O fato de que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente (Bitner, 1992), e que isto ocorre no interior das instalações físicas da empresa, implica que os clientes

serão expostos ao ambiente do local da produção. Consequentemente, este ambiente vai ser um determinante importante para a satisfação do cliente (Heide & Grønhaug, 2009).

No entender de Bitner (1992) existem fatores que podem ser controlados no ambiente e que ajudam a melhorar as ações dos funcionários e dos clientes. Esses fatores podem ser a iluminação, as cores, a sinalização, texturas, qualidade do material, estilo de móveis, decoração de paredes ou a temperatura. O ambiente em geral deve contribuir para criar reações positivas no cliente e deve contribuir positivamente para que o cliente queira repetir essa experiência.

Logo podemos concluir que o ambiente é um fator importante na criação de experiências embora não seja determinante principal para a satisfação. Na literatura de marketing, o ambiente, foi visto em relação ao cliente e especialmente discutido como ferramenta para mudar comportamento e atitudes do cliente (Heide & Grønhaug, 2009)

#### **3.4.3.3 As emoções**

Até uns anos recentes não foi dada muita atenção na pesquisa das emoções de clientes porque a pesquisa tradicional sobre respostas dos clientes concentravam-se primeiramente na satisfação do cliente (Ying, 2007).

Na opinião de Barsky, Nash, Hosany, & Witham (2002) as emoções que os clientes sentem durante a estadia num hotel são uma componente crítica de satisfação e lealdade.

Apesar da importância óbvia de provocar respostas emocionais positivas nos clientes, não encontramos nenhum registo de hotéis que já mediram ou usaram as emoções dos consumidores como ferramenta de gestão (Barsky et al., 2002). Os hotéis geralmente pedem aos clientes o seu feedback no processo que envolve a sua estadia no hotel - a velocidade de o check-in, por exemplo, sem verificar a reação emocional do convidado nessa experiência (Barsky et al, 2002)

Em todas as instâncias as emoções são criadas através de experiências com produtos de hotéis e serviços. Por isso, as respostas emocionais criadas por produtos e serviços dos

hotéis melhoram a nossa compreensão e a nossa capacidade de prever a lealdade do cliente (Barsky et al, 2002).

Barsky & Nash (2002) fizeram um estudo com 30.000 clientes em hotéis nos Estados Unidos questionando-os sobre 16 tipos de emoções em relação aos hotéis e também a sua atitude perante o hotel. O estudo tem como objetivo verificar se as emoções afetam a fidelidade no caso dos hotéis, que tipo de emoções afetam a fidelidade e como é que as emoções diferem entre clientes, segmentos de indústrias e marcas de hotéis. Os resultados demonstraram que clientes que se relacionaram emocionalmente com o hotel são mais propensos a voltar para o mesmo o hotel e são menos sensíveis ao aumento de preço do que clientes que não sentiram as emoções-chaves apresentadas na tabela a seguir.

Tabela 7- Escalas de emoções da Market Metrix (Barsky & Nash, 2002)

Market Metrix Hotel Emotions Scale <sup>®</sup>		
Comfortable	Entertained	Hip/cool
Welcome	Extravagant	Excited
Content	Relaxed	Inspired
Practical	Elegant	Sophisticated
Secure	Pampered	Respected
Important		

As emoções que afetam mais a fidelidade na hotelaria de luxo segundo este estudo é o cliente sentir-se acarinhado, relaxado e sofisticado. Por outro lado no segmento mais baixo as emoções-chave do cliente são o conforto, sentir-se bem vindo, e ser prático. Outro tipo de emoções que surgem são sentir-se importante (segmento alto) sentir-se segura (segmento médio) e sentir-se bem vindo (segmento médio e alto). Para além disso também concluiu que as emoções dos clientes variam perante a categoria e marca do hotel. Por outro lado as emoções que muitas vezes surgem nos publicidades dos hotéis, como sentir-se elegante ou “cool” não contribuem diretamente para a fidelidade do cliente. Um resumo dos resultados é demonstrado na tabela seguinte.

Tabela 8: Resultado de estudo de emoções por categorias de hotéis

Barsky & Nash (2002) inclusive casinos.

Loyalty emotions by industry segment (Q3 2003)

	<i>Economy</i>	<i>Mid-price</i>	<i>Upper mid-price</i>	<i>Upscale</i>	<i>Luxury</i>	<i>Extended stay</i>	<i>Casino</i>	<i>Upscale casino</i>
Comfortable	●	●	●	●		●		
Welcome	●	●	●	●		●		
Content							●	●
Pampered					●			●
Relaxed					●			●
Secure		●	●					
Entertained							●	
Important				●				
Inspired							●	
Practical	●							
Respected						●		
Sophisticated					●			
Elegant								
Excited								
Extravagant								
Hip or cool								

Pullman & Gross (2004) citado por Walls et al (2011) defendem que um design de experiencia com sucesso poderá criar um cliente fiel quando o funcionário e o cliente partilham uma identidade e se relacionam ao nível emocional durante a experiencia do consumidor. No entender de Haeckel, Carbone & Berry (2003) existem pistas que afetam a perceção emocional do cliente que são as pistas “mechanics” (pistas dadas por coisas) e as pistas as “humanics” (pistas dadas por pessoas). Podemos exemplificar a importância das emoções na hotelaria com o programa Lagrima Emotion Reward do Grupo Lagrimas hotéis que dividiu a sua oferta em três temas “Hotel & Emotion”, “Food & Emotion” e “Spa & Emotion”, ou seja toda a oferta de serviço está relacionado ás emoções.

Estudos de Mattila, Grandey, & Fisk (2003) citado por Walls (2011) demonstraram que as mulheres são mais sensíveis a pistas emocionais do que homens e tem mais capacidade de aceitar falhas no serviço do que homens e um espectro de tons afetivos mais amplo com os funcionários relativamente a falhas de serviço. Contudo as experiencias de consumidores mais efetivas e com mais sucesso são as que integram experiencias do tipo “humanics” com experiências do tipo “mechanics”.

#### 3.4.3.4 O valor

O valor entregue ao cliente é para Kottler (2000) a diferença entre o valor total para o cliente e o custo para determinado produto ou serviço.

Knutson & Beck (2008) acreditam que nos últimos anos os gestores tornaram-se conscientes da necessidade de criar valor para os clientes através de experiências. McDougall & Levesque (2000), explicam que o valor é a diferença entre o benefício percebido e os custos.

Quando falamos na criação de valor relativamente a um serviço ou uma experiência somos confrontados com duas perspetivas: a do cliente e a do provedor. O valor é um processo de interpretação do que o cliente sente no que diz respeito a um produto ou serviço consumado, em relação ao sacrifício, geralmente preço e tempo (Nasution & Mavondo, 2008). O cliente tem que sentir que preço que pagou é no mínimo justo e que em troca recebeu um serviço de qualidade. O ideal é minimizar a perceção do cliente entre o sacrifício e a experiência e assim diminuir a sensibilidade ao preço. A perceção do cliente é pessoal e difere de pessoa para pessoa. É difícil encontrar uma sincronia entre a perceção do cliente sobre a oferta do serviço ou experiência e a opinião sobre essa perceção da parte do provedor. O que surge como valor único para o cliente é a experiência (Prahalad & Ramaswamy, 2004). As estratégias de negócio que se centram na concepção holística e entrega de experiências completas ao cliente, criam valor superior para o cliente.

#### 3.4.4 A imagem na hotelaria

Em geral podemos afirmar que a hotelaria em Portugal a nível nacional e internacional tem grande reconhecimento e boas referências. Em 2012 foi feito um inquérito aos leitores da revista “Travel e Leisure” para avaliarem os melhores hotéis do mundo entre no qual o Four Season Ritz Hotel em Lisboa ficou entre os 100 melhores do mundo. Conforme publicada na edição de Dezembro na revista *Marketeer* (2012) o *Vila Joya*, em Albufeira, foi considerado, pelo sétimo ano seguido, o “Melhor boutique resort do mundo”, enquanto que o *Conrad Algarve* recebeu a distinção o “Melhor resort novo do mundo” que pertence a uma das 22 unidades hoteleiras do grupo Conrad Hotels & Resorts. Os hotéis que pertencem a grandes cadeias hoteleiras são normalmente associados a um certo padrão e são reconhecido pela sua qualidade

Atualmente notamos um grande esforço na hotelaria em se diferenciar pelo próprio conceito e pela filosofia do hotel chamando à atenção das suas características únicas e memoráveis.

Pesquisando alguns sites de hotéis encontramos referências a conceitos ou característica única com as quais os hotéis querem marcar presença e diferenciar-se da concorrência:

*“O Infante Sagres é verdadeiramente um hotel único, onde os hóspedes são recebidos com o charme de um serviço personalizado e a intimidade de uma casa privada”.*

Fonte: [www.HotelInfanteSagres.com](http://www.HotelInfanteSagres.com)(2013)

*“Desfrute do conforto e do sossego deste local histórico. Um lugar único onde apetece sempre voltar!”*

Fonte: [www.goldentulipbraga.com](http://www.goldentulipbraga.com) (2013)

*“O Marmoris é um hotel único no mundo, um verdadeiro Museu dedicado ao mármore...”*

Fonte: [www.alentejomarmoris.com](http://www.alentejomarmoris.com) (2013)

A imagem e o prestígio de um hotel é outra forma de se diferenciar e destacar da concorrência. Os hotéis de luxo dentro da mesma categoria tentam ainda diferenciar-se por pertencer a certas organizações/associações de hospitalidade como a “Worlds Leading Hotels of the World” (tabela 9) que se destaca pela excelência, exclusividade e qualidade dos hotéis. Normalmente os hotéis que pertencem a estas organizações fazem referência no seu site com o símbolo da “Worlds Leading Hotels of the World”. Esta organização de hospitalidade foi fundada em 1928 por um grupo de hoteleiros Europeus e representa atualmente mais de 430 hotéis de luxo acima de 80 países. Em Portugal temos 10 hotéis que pertencem a esta organização identificados na tabela a seguir.

Tabela - 9 Hotéis em Portugal que pertencem ao grupo  
 “The Leading Hotels of the World” (Autoria própria, <http://www.lhw.com>, 2013)

The Leading Hotels of the World	Localização
Olisippo Lapa Palace*****	Lisboa
Hotel Infante Sagres*****	Lisboa
Pestana Palace Hotel*****	Lisboa
Porto Palácio Congress Hotel & Spa*****	Porto
Vidago Palace*****	Vidago
Hotel Quinta do Lago*****	Almancil
Reid's Palace*****	Madeira
Vila Vita Parc Resort*****	Porches
Pousada Cascais*****	Cascais
Grande Real Villa Italia Hotel & Spa*****	Cascais

Os hotéis para serem membros têm que cumprir certos requisitos pré definidos e como membros recebem serviço de consultoria sobre estratégias de marketing e vendas, manutenção e melhoria no standard de qualidade.

Outro exemplo é a “Small Leading Hotels of the World “ que inclui mais de 520 hotéis de luxo de pequena dimensão em mais de 70 países, subdivididos nas categorias de hotéis de cidade, hotéis rurais , resort de praia , resorts de spa, resorts de golf, resorts de ski e eco resorts. Estes hotéis destacam-se pelos serviços únicos e exclusivos sendo hotéis que não pertencem a grandes cadeias hoteleiras salvaguardando assim a sua individualidade. Em Portugal existem atualmente 11 hotéis que pertencem a esta organização que estão listados na tabela 10 .

Tabela 10 –Hotéis em Portugal que pertencem ao grupo “Worlds Small Luxury Hotels of the World”(Autoria própria, <http://www.slh.com> , 2013)

Tipo de hotel	Worlds Small Luxury Hotels of the World	Localização
Hotel de Cidade	Hotel da Estrela *****	Lisboa
	Hotel Infante Sagres*****	Porto
	International Design Hotel*****	Lisboa
	Palácio Estoril Golf E Spa*****	Estoril
Hotel Rural	Alentejo Mamoris Hotel & Spa*****	Vila Viçosa
	Carmos Boutique Hotel*****	Ponte de Lima
	Vila Monte Country e Spa *****	Moncarapacho
Spa Resort /Resort de Praia  /Eco Resort   /Resort de Praia	Aqua Pura Douro Valley*****	Porto
	Blue & Green Vilalara Thalasso Resort*****	Porches
	L'AND Vineyards Resort*****	Montemor-o Novo
	Palácio Estoril Hotel, Golf & Spa*****	Estoril
	Quinta das Lagrimas*****	Lisboa
	Vila Monte Country & Spa*****	Moncarapacho
	Carmos Boutique Hotel*****	Ponte de Lima
Alentejo Mamoris Hotel & Spa*****	Vila Viçosa	

O Hotel Infante Sagres\*\*\*\*\* por exemplo, para além de pertencer à Worlds Small Luxury Hotels of the World, realça a sua decoração e o seu ambiente como fator diferenciador. O próprio hotel tem loja de produtos nacionais da Castelbel (sabonetes e essências) e o lobby funciona como show room da marca Boca do Lobo (mobiliário) que contribui também para a imagem do hotel.

### **3.5 A satisfação do cliente**

No contexto de turismo, a satisfação refere-se principalmente à função da expectativa antes da viagem e da experiência após a viagem. Quando a comparação da experiência com a expectativa resulta em sentimentos gratificantes, o turista está satisfeito (Chen & Chen, 2010).

Segundo Kotler (2000), a satisfação de um cliente apresenta as seguintes vantagens: um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a organização lança novos produtos ou aperfeiçoa os existentes, fala a favor da organização e dos seus produtos, dá menos atenção a marcas e publicidade dos concorrentes, é menos sensível ao preço, oferece ideias sobre produtos ou serviços à organização e é mais fácil de ser atendido do que novos clientes uma vez que as transações são uma rotina. Clientes satisfeitos são clientes fieis e asseguram um fluxo de “cash” duradouro (Matzler e Hinterhuber, 1996) e há uma maior probabilidade de querer repetir a compra. A satisfação do cliente passa também para fora e é divulgada aos amigos e conhecidos e a ferramenta de marketing “boca a boca” pode contribuir para o aumento de vendas. Clientes satisfeitos são menos sensíveis ao preço e mais inclinados de gastar mais em produtos que já experimentaram e testaram (Matzler & Hinterhuber, 1996).

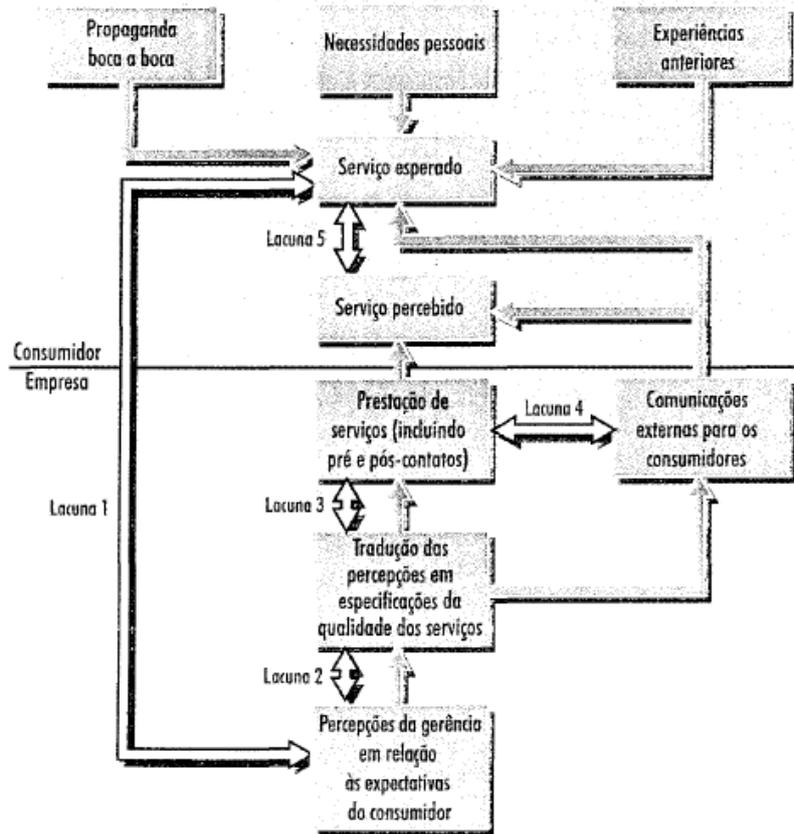
Pinto e Oliveira (2008) fizeram um estudo para identificarem os principais atributos dos hotéis de cinco estrelas em Portugal que têm mais influência na satisfação geral do cliente. Os atributos específicos escolhidos para análise da satisfação incluídos no questionário foram a higiene e limpeza, a decoração, o conforto, os funcionários, a alimentação e bebidas, serviços de apoio, o quarto e o preço. Neste estudo foram recolhidas 155 questionários em que a maioria dos respondentes era de nacionalidade estrangeira (86,4%) com idade superior a 50 anos e mais de metade tinham formação académica. Os resultados demonstraram que os atributos os funcionários, conforto e preço são determinantes para a satisfação geral em hotéis de 5 estrelas e entre estes três os funcionários destacaram-se dos outros dois. Portanto este estudo vai ao encontro da literatura que defende que os funcionários de um hotel contribuem para a satisfação e lealdade dos clientes.

Wu e Lang (2009) fizeram um estudo em restaurantes de hotéis de luxo sobre o efeito do valor da experiência na satisfação do cliente no momento do serviço. Os resultados empíricos indicam que fatores ambientais no restaurante e interações com os funcionários influenciam positivamente o valor da experiência do cliente. Enquanto que fatores ambientais (estilo, ambiente e iluminação) e interações com outros clientes influenciam positivamente de forma indireta a satisfação do cliente através do valor da experiência.

De acordo com o Market Metrix Hospitality Index entre 2003 e 2002, a providência de um alto nível de conforto reduz a sensibilidade ao preço de viajantes de negócio. Segundo os resultados do estudo os clientes que viagem por motivo de negócio cujas expectativas do conforto sejam superadas estão dispostas a pagar uma média de 13 \$ a mais (Barsky & Nash, 2003). O que contribui para esse conforto de acordo com o estudo é o produto (decoração do quarto, limpeza, “amenities” adequados) os funcionários (simpatia, conhecimento, sentido de ajuda, personalização de serviço), a chegada (receção calorosa, tratar pelo nome próprio) o valor (receber valor pelo preço que o cliente paga) e a localização (ficar perto de restaurantes, atrações ou negócios).

No modelo de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), citado por Kotler (2000) estão destacadas as exigências mais importantes para a entrega de serviços de alta qualidade (Fig.29).

Fig.29- Modelo concetual de qualidade de serviço de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), Kottler (2000, pp.459)



Este modelo tem como particularidade a indicação de 5 lacunas que causam fracasso na entrega de alta qualidade de serviços:

1. Lacuna entre expectativa do consumidor e as percepções da gerência.
2. Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços.
3. Lacuna entre as especificação da qualidade dos serviços e sua entrega
4. Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas
5. Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado.

Os mesmos autores, citado por Kottler (2000), identificaram cinco fatores determinantes da qualidade de serviço:

1. Confiabilidade – a capacidade de desempenhar o serviço como prometido.
2. Capacidade de resposta – a disposição de ajudar os clientes e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado.
3. Segurança – a atenção individualizada dispensada aos clientes.
4. Empatia – a atenção individualizada dispensada aos clientes.
5. Itens intangíveis: a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação.

Quando falamos na satisfação de cliente é importante ter em mente que a satisfação de cliente é necessária mas não é a condição suficiente para indicar intenções futuras (McDougall & Levesque, 2000). Isto é um cliente pode estar satisfeito com o serviço mas não é garantia que volte a repetir o mesmo serviço ou experimentar outro serviço com o mesmo provedor de serviço.



## **Capítulo 4 - A Inovação**

### **4.1 O conceito da inovação**

De acordo com Schumpeter (1934), citado por Camison & Monfort-Mir (2012) o conceito da inovação consiste na criação de conhecimento novo ou da combinação de conhecimento existente que é transformado nas empresas em inovações . A inovação, no ponto de vista do desempenho, é o resultado visível da capacidade de gerar conhecimento, da sua utilização, da sua combinação e síntese da introdução de novos produtos, processos., mercados ou novos tipos de organizações ou substancialmente melhorados (Camisón & Monfort-Mir, (2012).

A inovação é ainda definida como o desenvolvimento de uma organização e a implementação de novos produtos e serviços ou novas formas de fazer as coisas (Sipe & Testa, 2009).

Hall & Williams (2008) citado por Camisón & Monfort-Mir (2012) explicam que uma inovação pode ser descrita por 2 elementos: a sua forma, que indica a forma da inovação e o impacto alcançado, que delimita se os seus efeitos são observáveis a um nível mundial, nacional, regional ou setorial.

As razões que levam as empresas a começar um processo inovador têm sido tradicionalmente associadas à resolução de problemas técnicos (Camisón & Monfort-Mir, 2012). Os gestores quando reavaliam a sua oferta de serviços existente também precisam decidir qual inovações vão criar valor (Victorino & Verma, 2005). A inovação de serviço, em geral, tem um impacto positivo na escolha dos clientes e pode resultar num aumento de receita para a empresa (Victorino & Verma, 2005)

A inovação é um dos principais determinantes da competitividade (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009) mas existem também outras razões que levam as empresa a inovar, como a redução de custos, a redução do impacto da concorrência, o aumento da sustentabilidade, a melhoria da performance e o aumento da capacidade de resposta ao mercado face à sua procura. O resultado esperado do processo de inovação é um reforço da competitividade e/ou melhoria de desempenho (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009).

Lindon e et al (2008) apontam quatro razões que levam as empresas a lançar novos produtos:

- 1.) A inovação é o único meio eficaz para relançar a procura de modo significativo
- 2.) A inovação permite recuperar as margens
- 3.) A inovação continua a ser uma arma importante dos produtores, sendo os distribuidores sempre muito sensíveis aos novos produtos
- 4.) Na área de serviços a inovação nos produtos é melhor forma de manter e conquistar quotas antecipando-se assim à concorrência

Há muitas empresas cujo sucesso deriva da sua aposta na constante inovação. A Singapore Airlines por exemplo construiu o seu sucesso na sua capacidade de inovar em série introduzindo muitas novidades pela primeira vez na indústria aérea e mantém isso há décadas face às intensas pressões de custo, crises industriais e tendências da comoditização (Lovelock & Wirtz, 2007).

A inovação traz um retorno económico superior à alternativa de não inovar segundo a perspectiva schumpeteriana, por isso é importante que sejam implementadas inovações para que as empresas a operar no sector se mantenham competitivas (Camisón & Monfort-Mir, 2012). A inovação desempenha um papel importante no conceito de marketing, porque dá a empresa de serviços a capacidade de ficar à frente dos seus concorrentes através de ofertas de mercado (Victorino & Verma, 2005).

As empresas de turismo destacam-se nas inovações comerciais, em particular as que estão relacionadas com técnicas de promoção de novos produtos. Na determinação de preços, as empresas de turismo têm um melhor desempenho do que empresas de produção (Victorino & Verma, 2005). Na grande maioria dos hotéis, o cliente tem várias opções no ato da reserva: pode optar apenas pelo preço da estadia, pode optar a estadia com pequeno almoço, meia pensão, pensão completa ou tudo incluído. Em termos de preço estão sempre a surgir novas combinações na oferta de serviço embora o preço de tudo incluído encontramos mais no contexto de hotéis e hotéis apartamentos de férias.

A capacidade de acumular, proteger e atualizar a suas capacidade distintas é o que determina a posição e vantagem competitiva, assim como os diferentes resultados ao longo do tempo, entre uma empresa e a sua concorrência no mesmo sector (Victorino & Verma, 2005). Na área da hotelaria esta questão de proteger as suas capacidade distintas é muito difícil de cumprir porque o acesso à informação a determinado hotel com as novas tecnologias não permite manter a sua oferta em segredo. As inovações são quase sempre expostas através do site de internet, newsletter do hotel ou catálogos.

Kotler (2000) aponta que o maior desafio das empresas, é o fato das inovações mais importantes no setor de serviço serem facilmente copiadas embora entende que a empresa que introduziu inovações regularmente alcançará uma sucessão de vantagens temporárias sobre os seus concorrentes. O autor argumenta ainda que ao tornar-se conhecida por suas inovações, a empresa pode atrair clientes que queiram o melhor serviço.

#### **4.2 Tipos de inovação**

O manual de Oslo (2005) tornou-se referência quando queremos evidenciar a inovação no sector da economia. O manual sugere quatro tipos de inovações: Inovações de produto, inovações de processo, inovações de organização e inovações de marketing e define a inovação conforme o seguinte: *“Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. A inovação de produto é um bem ou serviço, que é novo ou significativamente melhorado no que diz respeito às suas características, especificações técnicas, software incorporado ou outros componentes imateriais”*.

A inovação de processo inclui tecnologia de produção nova e significativamente melhorada, fornecimento de serviços e de entrega de produtos novos métodos e significativamente melhorados. Em ambos os casos, o resultado deve ser significativo em relação ao nível de produção, à qualidade dos produtos (bens / serviços) ou custos de produção e distribuição. Além disso, a inovação deve ser nova para a empresa, mas não tem necessariamente de ser novo para mercado e não importa se a inovação foi

desenvolvida pela própria empresa ou por outra empresa ou agente (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009).

A inovação tecnológica é a introdução de inovações técnicas nos produtos ou processos e estão associadas á alteração do núcleo tecnológico ou sistema tecnológico das empresas.

As inovações não tecnológicas estão indiretamente relacionadas a operações centrais e representam novas abordagens que acontecem dentro do “núcleo administrativo” ou “sistema social” da organização, que são operacionalizadas através de novas práticas sobre a gestão de recursos humanos, a estrutura e organização do trabalho, os processos e sistemas executivos, e as relações externas com os clientes, mercados, fornecedores e concorrentes (Damanpour & Evan, 1984; Damanpour, Walker, & Avellaneda, 2009, citado por, Camisón e Monfort-Mir, 2012).

A grande maioria dos estudos sobre inovação foca na inovação tecnológica dentro de produção, o que reflete que a teoria de inovação tem suas raízes de um tempo em que a produção ainda era a principal atividade económica. Assim, décadas depois de os serviços terem ultrapassado a produção na perspectiva do emprego, a produção continuou a dominar estudos sobre inovação (Drejer, 2004). Binkhorst e Dekker (2009) defendem que em geral a maior parte das empresas e a maior parte dos gestores ainda inovam do ponto de vista do produto.

Martínez-Ros e Orfila-Sintes (2009) explicam que as inovações podem ser radicais, incrementais, ou até ocorrerem em simultâneo, na verdade, elas estão relacionadas. No contexto da inovação tecnológica, é feita a distinção entre a inovação do produto e a inovação do processo (Abernaty e Utterback, 1978, citado por , Camisón e Monfort-Mir, 2011) e também é feita a classificação de inovação incremental ou radical (Damanpour, 1991, citado por, Camisón e Monfort-Mir, 2011). Lindon et al (2008) dão como exemplo para a inovação radical as inovações tecnológicas, que no seu entender, criam novas categorias de produtos que permitem responder ás necessidades latentes dos consumidores ou mesmo criar novas necessidades.

Seguindo o manual de Oslo (2005) as atividade de inovação baseiam-se mais em processos contínuos e de natureza incremental.

No caso concreto da indústria hoteleira falamos numa inovação radical quando há aprendizagem de um novo atributo e falamos na inovação incremental quando há uma adição ou melhoria dos atributos existentes, no entanto, há também situações em que as

melhorias no serviço se devem a inovações nos processos (Martínez-Ros & Orfila-Sintes, 2009). Outros autores como Hjalager (2010) defendem que a inovação no turismo se refere ao processo de trazer uma nova ideia de resolução para um problema existente. A inovação é quase sempre associada à tecnologia no entanto a inovação não tecnológica pode ser crucial (Rayna & Striukova, 2009). As inovações não tecnológicas podem ser tão eficientes como as inovações tecnológicas sobretudo no sector do serviço e incluem inovações organizacionais e inovações no marketing (OECD, 2005, citado por Camisón, C. e Monfort-Mir, V. 2011). Enquanto que as inovações tecnológicas são facilmente imitáveis as inovações não tecnológicas têm características mais tácitas e podem tornar-se uma vantagem competitiva na indústria hoteleira.

### **4.3 Medir a inovação**

A inovação começa por uma ideia ou um conjunto de ideias novas e que no contexto da indústria deve contribuir para criar valor à empresa. Podemos apresentar razões concretas das inovações, podemos até calcular o seu custo através de cálculos (ex. ROI-Return on investment) mas é difícil medir a inovação. Alguns pesquisadores argumentam que a natureza vaga dos resultados de serviço torna a medição e descoberta de melhorias mais difícil (Gallouj & Weinstein, 1997, citado por Sipe & Tesa, 2009)

Ainda não existe nenhuma escala com parâmetros para medir a inovação já que a inovação acontece muitas vezes de forma contínua. Assim como em certos casos também é difícil de ver o impacto da inovação a longo e curto prazo.

No entender de Johannessen et al., citado por, Pikkemaat e Peters (2006) é preciso colocar três questões para definir e medir a inovação: O que é novo? É novo para quem? e Até que ponto é novo?

Sipe & Testa, 2009 defendem que inovação na hotelaria resulta em três tipos de inovação: a inovação de serviço, a inovação administrativa e a inovação de produto. Estes autores medem ainda o grau de inovação em cada tipologia. Desta forma propõem que grau de inovação nos serviços seja medido pelo grau da impossibilidade de fornecer o serviço. Como exemplo dão a agência de viagens Virgen Galactic que oferece o serviço de viagens ao espaço. Ou seja no entender dos autores, as empresas que fornecem serviços “impossíveis” têm maior grau de inovação. No contexto da

inovação administrativa sugerem medir o grau de inovação pela reprodução. A reprodução neste contexto diz respeito à adoção de conceitos de outras áreas para a área da hotelaria. O conceito da “eco-inovação” é um exemplo que foi adotada na hotelaria através do conceito do eco-turismo. Por outras palavras o grau de inovação é medido pela capacidade de adoptar e reproduzir conceitos de outras áreas para um determinado serviço. No que concerne a inovação do produto, aqui o grau de inovação de produto é medida pela diferença, ou seja a capacidade de fazer coisas que mais ninguém faz. A inovação do produto consiste no próprio conceito do hotel, como por exemplo hotel de gelo onde os clientes podem pernoitar num quarto feito de gelo (Sipe & Testa, 2009)

#### **4.4 Inovação na hotelaria**

Uma série de desafios surgiram desde meados de 1980 e que deram importância à inovação como força crucial emergente para empresas de turismo (Hjalager, 2002; Ottenbacher, 2007; Rithie & Crouch, 2000; Volo, 2005, citado por Camisón, C. & Monfort-Mir, 2012). De acordo com Hjalager (2010) existem poucos estudos empíricos sobre o efeito da inovação nas empresas de turismo e destinos turísticos. Os turistas tornaram-se mais exigentes ao escolher entre muitas alternativas (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009) e a inovação pode ser um fator decisiva na escolha de um hotel. Empresas de hospitalidade, como hotéis, são um exemplo ideal de um mercado que pode beneficiar da implementação da inovação de serviços (Victorino & Verma 2005)

Num estudo efetuado por Camison e Monfort-Mir (2012) sobre inovação na hotelaria em Espanha chegaram à conclusão que o sector de serviços é menos inovativo no que diz respeito a produtos e processos do que o setor de produção. As duas atividades de inovação onde não existe diferença entre produção e serviço é a aquisição de conhecimento externo e a formação. As empresas de turismo são menos inovadoras do que empresas de produção e outras empresas de serviços no que diz respeito a todo tipo de inovações tecnológicas. As suas inovações são na sua maioria de natureza incremental baseadas em conhecimento disponível dentro da organização (Camisón & Monfort-Mir, 2012).

#### **4.5 Fatores críticos na inovação hoteleira**

A indústria de turismo, fazendo também parte da indústria de serviços, tem características que a distingue das outras indústrias. O que difere a indústria de serviços, das outras indústrias no contexto da inovação é a dificuldade de distinguir a inovação do produto e a inovação do serviço. O produto e o processo na indústria de serviços estão interligados já que a produção e o consumo acontecem ao mesmo tempo (Lockwood, 2001).

Existem características estruturais na hotelaria que podem deteriorar a inovação como primeira a heterogeneidade que normalmente leva a serviços estandardizado. Outra característica estrutural é o caso da natureza fragmentada desta indústria dominada por pequenas empresas (Hjølager, 2006, citado por Camisón & Monfort-Mir, 2012). Estas pequenas empresas são muitas vezes caracterizadas por ter funcionários resistentes à inovação e por uma cultura de organização conservadora. Para além disso existem poucas empresas criam tecnologias elas preferem comprá-las de empresas exteriores do que adquiri-las do departamento interno de pesquisa e desenvolvimentos (Camisón e Monfort Mir, 2012).

O estudo de Camisón e Monfort Mir (2012) conclui que a baixa taxa na inovação tecnológica em turismo tem a ver com dois fatores: Características estruturais que o distingue de outros serviços e que podem facilmente danificar o processo de criação de conhecimento ou agir como barreira para investigar em tecnologia para além do grande número de inovações escondidas que são feitas nessa indústria (Camisón e Monfort Mir, 2012).

A inovação de serviço é importante em parte também no seu papel único de combater a comoditização (Chen, 2011). Dificilmente se consegue manter uma inovação na hotelaria durante muito tempo porque não existe forma de manter estas inovações em segredo. O que um hotel oferece hoje amanhã já podemos encontrar nos outros hotéis amanhã. Daí ser importante inovar com frequência porque normalmente os hotéis não recorrem a patentes visto que o mercado está em constante mudança e há sempre a procura de algo de novo.

A indústria hoteleira tem uma grande escolha, quando quer determinar quais os produtos que vão adicionar valor ao cliente. Um operador de hotel pode oferecer várias combinações de condutores de valor como p.ex. preço, localização e “amenities” típicas como uma piscina (Victorino & Verma, 2005), um Spa ou serviços especificamente para crianças. Por outro lado condutores de valores inovadores tais como reservas online, acesso à internet nos quartos, decoração de quarto personalizado e políticas flexíveis de check in/check out. (Victorino & Verma, 2005) Antes de introduzir uma inovação serviço, os gerentes de hotéis precisam de avaliar o valor que ela vai trazer para os seus clientes. É preciso avaliar se este serviço traz valor ao cliente, saber a opinião do cliente é fundamental seja através de contato direto ou indiretamente através do feedback dos questionários de satisfação.

Para uma empresa competitiva é essencial não só considerar os atributos dos tipos de inovação que vai oferecer mas também qual a estratégia operacional que deve ser implementada para atingir os objetivo (Victorino & Verma, 2005). No entanto, pode ser impraticável para um hotel específico ou cadeia de adotar todas as comodidades tecnológicas disponíveis, devido a uma falta de capacidade operacional ou recursos limitados. Em vez disso, os hotéis devem determinar quais inovações tecnológicas vai beneficiar mais a sua organização (Victorino & Verma, 2005).

A personalização nem sempre é fácil de implementar devido à capacidades operacionais da empresa. Por exemplo, uma política de flexibilidade no check-in e check-out poderia levar a problemas de agenda de trabalho (Victorino & Verma, 2005). O hotel tem que dispor de pessoal suficiente para possibilitar esta flexibilidade já que obriga a um horário permanente para manter os quartos limpos a qualquer momento.

#### **4.6 Exemplos de inovação na hotelaria**

A Qualidade do serviço e satisfação do cliente são importantes. Assim, os bens, instalações e capacidades produtivas do estabelecimento hoteleiro devem ser adequado para atender as expectativas dos turistas que chegam. Uma das estratégias com base na qualidade pode consistir em oferecer alguma comida e serviços de bebidas para além do alojamento, sem aumentar os preços na mesma medida, ou de oferecer estes serviços com qualidade suficiente para aumentar os preços (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009).

A utilização das TIC, por exemplo a Internet é uma inovação muito relevante que ajuda a aumentar a competitividade das empresas porque facilita a gestão de relacionamentos com clientes, através de um troca de informação mais fácil e melhor (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009\_e Victorino & Verma, 2005) No site do Hotel Infante Sagres por exemplo, tem um link (<http://infante-sagres-porto.hotel-rez.com> ) para comprar bilhetes de avião diretamente na sua página de Internet assim como também para o aluguer de carros, um serviço que a nível nacional ainda não é muito comum.

No entender de Martínez-Ros & Orfila-Sintes (2009) as decisões de inovação com um impacto significativo sobre o desempenho dos hotéis são: os serviços adicionais oferecidos, que as reservas sejam feitas através de operadores turísticos, hotéis que fazem parte de uma cadeia de hotéis e que sejam proprietários do hotel a gerir executar o negócio. Estas decisões podem formar uma estratégia coerente competitiva se implementadas conjuntamente no com o contexto local (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009).

Reid & Sandler (1992), citado por Victorino & Verma (2005), dão como exemplos de inovação tecnológicas que têm mais benefício, o serviço de despertar, as fechaduras eletrónicas, o aluguer de filmes, o serviço de PC's, linhas de telefone múltiplas, voice mail, acesso à Internet e cofres eletrónicos no quarto.

Outra forma de inovar segundo Victorino & Verma (2005) é a personalização de serviços. Como exemplos dão a flexibilidade de horários no check-in e check-out, a decoração de quarto personalizado ou ter disponível opções de serviços de cuidados de crianças.

Na edição de Março 2013 da revista *Publituris* podemos ler que o grupo português Sana está a trabalhar num novo conceito de hotel ao qual lhe chamam “Evolution” com uma forte componente tecnológica e o primeiro hotel está previsto abrir em 2012 em Lisboa. O mesmo grupo abriu recentemente um hotel de cinco estrelas em Lisboa com o nome EPIC SANA e segundo o Administrador do grupo Sr. Carlos Silva Neves é único entre todos os outros hotéis do grupo e que se destaca pela qualidade, excelência

de serviço e uma equipa de sonho. Uma das novidades que traz este hotel é o chamado espaço “Switch” que está ligado à restauração e a eventos.

O boutique hotel é mais uma inovação comparando com a tradicional experiência de hotel tradicional e uma opção atraente para considerar ao projetar um conceito de serviço do hotel (Victorino & Verma, 2005).

O Hotel Shangri-La na Singapura introduziu, por exemplo, um novo serviço no seu restaurante que permite ao cliente pagar um preço fixo nos primeiros trinta minutos do jantar (buffet) e após este tempo, o cliente paga ao minuto. O custo normal pelo jantar custava 45\$, com este sistema o cliente só paga 23\$ e 0.70\$ por cada minuto que passa pelo tempo estipulado até ao máximo do valor normal do jantar (45\$) (Kimes & Goodwin, 2010). Desta forma os clientes podem jantar num restaurante de luxo mas a um preço mais acessível.

#### **4.7 A importância dos funcionários na inovação hoteleira**

Vários fatores influenciam os métodos usados para implementar ideias criativas, inclusive recursos da empresa e gestão de liderança (Chen, 2011).

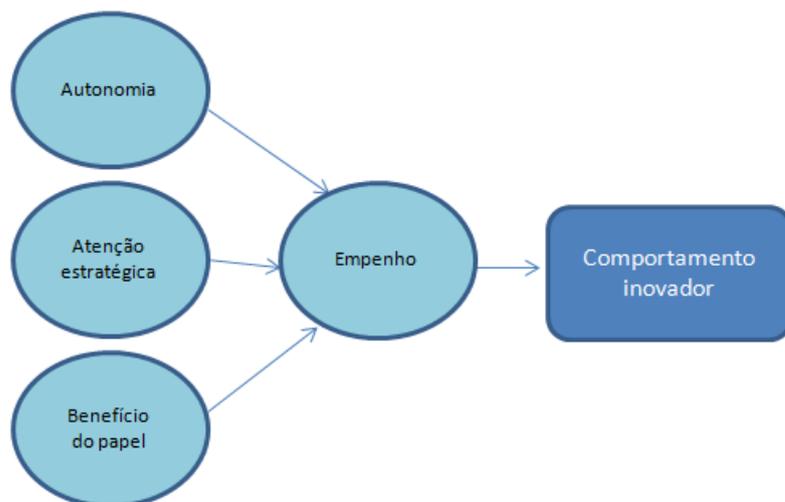
Devido ao conhecimentos sobre as necessidades e os desejos dos clientes, a inovação começa através pessoal de contacto da empresa com o cliente (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009). Os recursos humanos na indústria hoteleira têm um papel fundamental na criação de novas ideias e novos serviços. São por exemplo os funcionários no *front desk* que desenvolvem uma relação mais próxima com o cliente e que se apercebem das preferências do cliente. Em geral o cliente recorre sempre à pessoa que está na receção quando necessita recorrer a algum serviço ou precisa de algum apoio. Um bom funcionário de hotel quando se trata de um cliente habitual já sabe qual o quarto que prefere ou como quer ser recebido no hotel. Existem estudos que explicam quais os fatores que contribuem para que os funcionários tenham atitudes inovadoras como é demonstrado no modelo a seguir.

O Grupo hoteleiro Ritz Carlton elaborou um programa de formação para os funcionários com o título “Radar On-Antenna Up”. Este curso visa ensinar aos funcionários como comportar no momento da interação com o cliente e distinguir entre as necessidades

expressas do cliente e os seus desejos não expressos no momento. O objetivo deste programa não é apenas para satisfazer o cliente por ir ao encontro das suas expectativas mas sim envolver-se com o cliente de forma a criar uma relação emocional (Enz, Verma, Walsh, & Kimes, 2010).

O modelo conceitual de Slåtten & Mehmetoglu, (2011) apresentado a seguir (Fig. 30), propõe que o benefício do papel percebido, a autonomia no trabalho e a atenção estratégica são fatores antecedentes do empenho do funcionário do hotel e que levam a um comportamento inovador.

Fig.30-Modelo conceitual de Slåtten & Mehmetoglu (2011)  
(Autoria própria, Slåtten & Mehmetoglu, 2011)

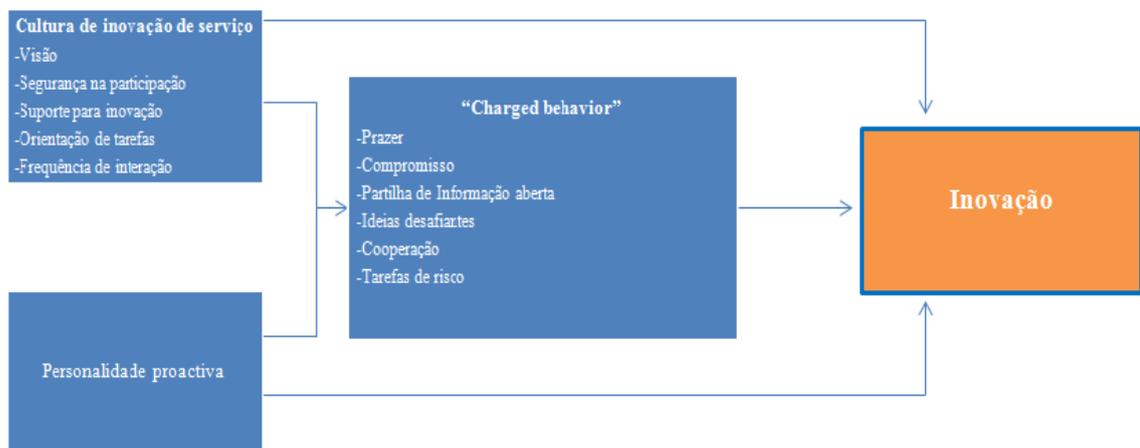


Ottenbacher & Gnoth (2005) citado por Rayna & Striukova (2009) e por Orfila-Sintes & Mattsson (2009), identificaram nove fatores que promovem inovações com sucesso nos serviços em hotéis. Três deles estão relacionados com questões de marketing: seleção do mercado, a receptividade do mercado, isto é, o ajuste entre o novo serviço e as exigências do mercado e sinergia de marketing ou seja, quando os serviços estão adequados ao preço. Os outros seis fatores estão ligados a funcionários e incluem gestão estratégica de recursos humanos, formação dos funcionários, o comprometimento dos empregados, a avaliação baseada em comportamento ou seja, como os funcionários são

avaliados e qualidade tangível ou seja, confiabilidade, precisão e coerência dos serviços (Rayna & Striukova, 2009).

O estudo de Chen (2011) efetuado em hotéis turísticos no Taiwan e baseado na resposta a um inquérito por 186 funcionários, demonstrou que existem três fatores principais relacionados com a inovação de serviços: a cultura de inovação de serviço, a personalidade proactiva e o “charged behaviour” dos funcionários.

Fig.31 - Modelo concetual de Chen (2011) sobre fatores e comportamentos a que estimulam a inovação numa organização



Para Vitorino & Verma (2005) é importante alinhar as preferências dos clientes com a estratégia operacional porque às vezes restrições operacionais impossibilitam de implementar todas as opções de ofertas de serviços inovadores. Podemos concluir que a pesquisa em comportamento organizacional indica que o ambiente do local de trabalho pode influenciar atitudes e comportamentos dos funcionários e, assim, afetar a prestação de serviços (Heide & Grønhaug, 2009).

## **Capítulo 5 –A economia das experiências**

### **5.1 O conceito da economia das experiências**

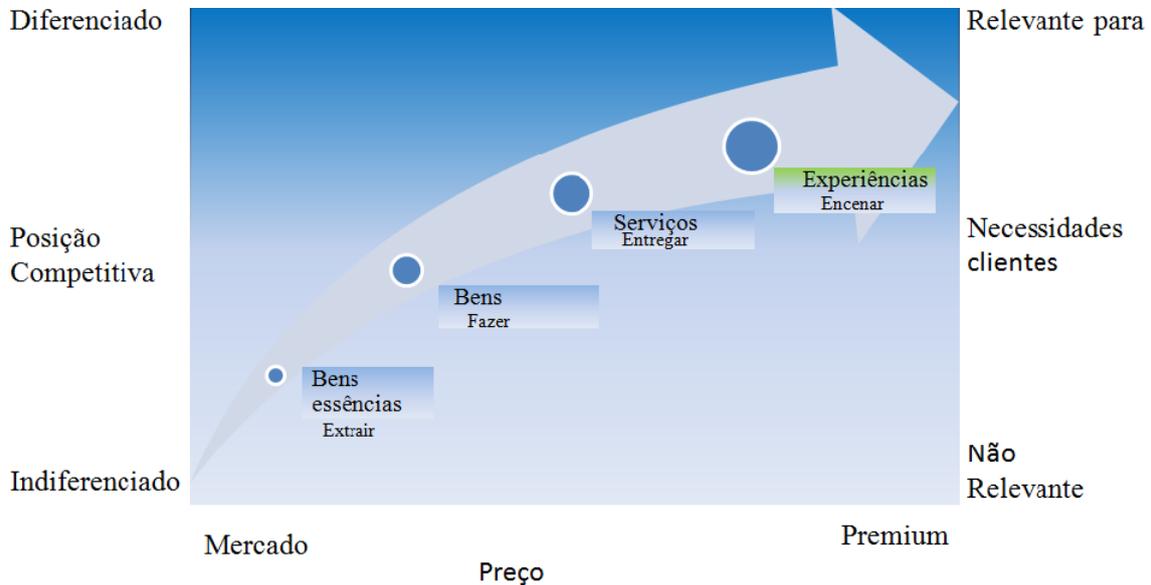
Este conceito foi introduzido por Pine & Gilmore (1998) e surge como consequência da evolução econômica e da necessidade de criar valor ultrapassando assim a “economia dos serviços”. No entender de Binkhorst & Dekker (2009) na economia da experiência os fornecedores procuram novos caminhos de diferenciar. Knutson & Beck (2008) explicam que a noção da experiência se desenvolveu com a convergência de três grandes forças: 1.) As novas tecnologias para alimentar experiências inovadoras, 2.) uma base exigente de consumidores mais sofisticada e rica 3.) competitividade intensa e ascendente.

De acordo com Pine & Gilmore (1998) os bens e serviços já não são suficientes para manter o crescimento econômico. Quando alguém compra um bem ele recebe uma coisa tangível, quando compra um serviço, ele compra um conjunto de atividades intangíveis realizados em seu nome. Mas quando compra uma experiência ele paga para ter um momento memorável que uma empresa encena de forma inerente e pessoal (Pine & Gilmore, 2011).

Para perceber o crescimento da receita e o aumento do emprego, a realização de experiências deve ser procurada como uma forma distinta de produção econômica (Knutson & Beck, 2008 e Pine & Gilmore, 1998). Desta forma a fim de fazer face a um mundo saturado de bens e serviços em grande parte indiferenciadas a maior oportunidade para a criação de valor reside na realização de experiências (Pine & Gilmore, 1998).

A seguinte figura mostra o progresso do valor econômico no entender de (Pine & Gilmore, 1998) que começa pelos bens essenciais que são extraídos da terra (extrair), os bens de consumo produzidos (fazer), o serviço que é entregue (entregar) e por último a experiência que é encenada para o cliente (encenar).

Fig 32- O progresso do valor económico segundo Pine & Gilmore (1998)  
(Autoria própria, Pine & Gilmore, 1998)



De acordo então com as definições de (Pine & Gilmore, 1998) a oferta económica consiste nos bens essenciais, nos bens de consumo, nos serviços e nas experiências. Estes diferem na natureza da oferta, têm diferentes funções, atributos, métodos de entrega, diferentes tipos de vendedores, compradores e diferentes razões de procura. Como podemos ver na tabela a seguir por exemplo os bens essenciais são substituíveis, os bens de consumo são tangíveis, os serviços são intangíveis e as experiências são memoráveis.

Tabela 11- Comparação de diferentes tipos de ofertas económicas segundo Pine & Gilmore (1998)

Economic Distinctions				
Economic Offering	Commodities	Goods	Services	Experiences
Economy	Agrarian	Industrial	Service	Experience
Economic Function	Extract	Make	Deliver	Stage
Nature of Offering	Fungible	Tangible	Intangible	Memorable
Key Attribute	Natural	Standardized	Customized	Personal
Method of Supply	Stored in bulk	Inventoried after production	Delivered on demand	Revealed over a duration
Seller	Trader	Manufacturer	Provider	Stager
Buyer	Market	User	Client	Guest
Factors of Demand	Characteristics	Features	Benefits	Sensations

## **5.2 O conceito da experiência**

Uma experiência ou dimensões de experiência são uma mistura de muitas dimensões individuais que se juntam (Shaw & Evens, 2002) no indivíduo, que podem envolver o consumidor emocionalmente, fisicamente, intelectualmente, e espiritualmente (Mossberg, 2007) e são memoráveis (Pine & Gilmore, 1998). A experiência de cliente é uma mistura entre a performance física de uma empresa e a emoção evocada, intuitivamente medida em relação às expectativas dos clientes em todos os momentos de contacto (Shaw & Ivens, 2002)

Uma experiência ocorre quando uma empresa intencionalmente usa serviços como palco, e bens como acessórios para envolver os clientes individuais de forma a criar um evento memorável. A experiência surgiu necessariamente para criar novo valor (Pine & Gilmore, 2011). Hoje em dia não se vendem experiências únicas apenas na Disney World, existem outras áreas de negócio que se tentam promover com o conceito da experiências. As empresas encenam uma experiência sempre que envolvem clientes, relacionando-se com eles de uma forma pessoal e memorável (Pine & Gilmore, 2011).

Hemmington (2007) afirma que a retenção da perspectiva do cliente é essencial para uma entrega eficiente, os clientes compram experiências, eles não compram qualidade de serviço, eles compram memórias, eles não compram comida e bebida, eles compram experiências de refeições.

A literatura parece sugerir que o conceito da experiência do consumidor demonstra uma natureza complexa e multidimensional, sendo o ambiente físico e interações humanas as maiores componentes ou dimensões (Walls et al, 2011). Walls et al, 2011, sublinham ainda que o conceito da experiência do consumidor é pouco clara no que diz respeito à sua continuidade da experiência e se essa é um conceito rígida ou flexível. Mossberg (2007), entende que, uma organização não pode garantir uma experiência ao consumidor mas sim criar apenas ambientes e circunstâncias nas quais os consumidores possam ter uma experiência.

Outros autores como Knutson & Beck (2008) definem que a experiência é uma noção ilusória e indistinta, uma construção difícil de definir e de medir por si só devido aos

múltiplos elementos e a sua natureza individual e pessoal. No que diz respeito a estudos académicos, muitos estudos sobre experiências de clientes são essencialmente ideias conceituais ou diretrizes descritivas do que estudos sobre a percepção do clientes da qualidade da experiência (Chang & Horng, 2010).

No contexto de turismo a qualidade de serviço refere-se à *performance* do serviço a nível de atributos, enquanto que a qualidade de experiência se refere ao efeito psicológico resultando da participação do cliente nas atividades turísticas (Chen & Chen, 2010). Estes autores acrescentam ainda que o âmbito da experiência é mais geral do que específico, a natureza do benefício é mais experimental/hedónica e simbólica do que funcional e a representação psicológica é mais afetiva do que cognitiva.

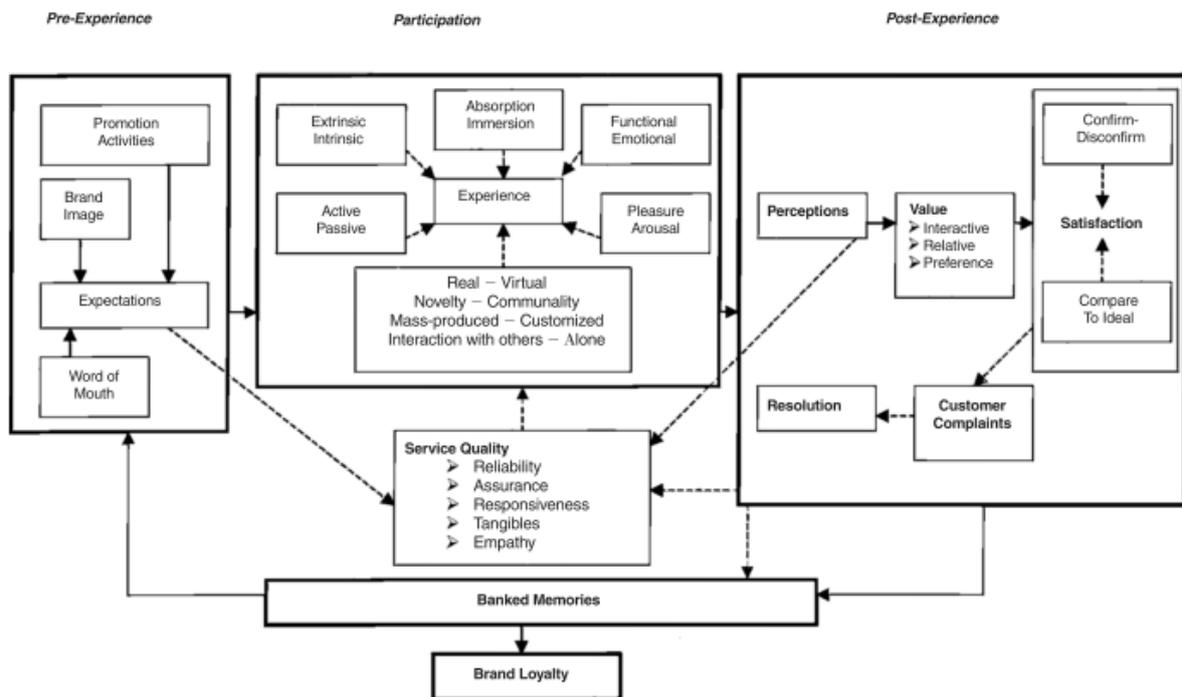
### **5.3 O construto da experiência**

Uma experiência é muito mais complexa do que arquitetura, decoração ou funcionários fantasiados e requerem o envolvimento ou participação de uma pessoa (Knutson & Beck, 2008) .

O modelo conceptual de Knutson & Beck (2008) divide o constructo da experiência em três fases cada uma com os seus componentes distintos que compõem no total o processo da criação de experiência. A primeira fase em geral está ligada à expectativa do cliente que foi criada através das atividades promocionais, da posição da marca e do “word-of-mouth”. A segunda fase tem a ver com o primeiro contacto até ao final da experiência. No caso de um hotel seria através reserva direta ao telefone por exemplo, a própria estadia até o pagamento da fatura final. O ambiente total no qual o produto ou serviço é entregue vai ter um efeito no valor, no nível de empenho, na ligação emocional, no grau de participação e na quantidade de estímulos de uma experiência. A terceira fase tem a ver com a percepção do cliente, o valor criado para o cliente e a satisfação da qualidade.

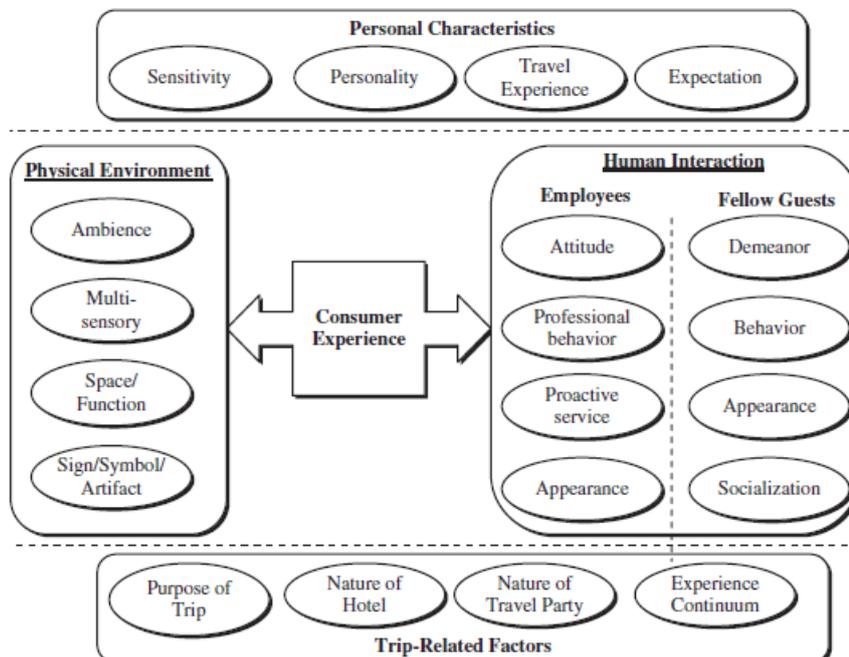
Para Knutson & Beck (2008) os elementos chave que fazem parte do constructo da experiência são o serviço de qualidade, o valor e a satisfação.

Fig.33 - Modelo conceitual do construto da experiência de Knutson & Beck (2008)



O modelo conceptual de Walls, Okumus, Wang, & Kwun (2011) também mostra alguns fatores que influenciam a experiência do consumidor durante uma estadia num hotel de 5 estrelas. Entre outros as características pessoais, o ambiente físico e a interação humana são fatores importantes apontados pelos autores.

Fig. 34 - Modelo conceitual de experiencia do cliente no hotel de Walls et al (2011).



A qualidade da experiência depende da natureza do envolvimento do cliente (Prahalad & Ramaswamy, 2004) e o cliente tem que se identificar com o que vê e o que sente para a experiência ser bem sucedida.

#### **5.4 As características das experiências**

Pine & Gilmore (1998) descrevem que as experiências são inerentemente pessoais, existem apenas na mente de um indivíduo que se envolveu ao nível emocional, físico, intelectual ou até espiritual. Assim não há duas pessoas que tenham a mesma experiência porque cada experiência deriva da interação entre o evento encenado (como uma peça teatral) e do estado do indivíduo de espírito (Pine & Gilmore, 1998).

Para Schmitt (1999) as experiências proporcionam valores sensoriais, emocionais, cognitivas, comportamentais e relacionais que substituem valores funcionais. Neste contexto cada experiência é vivida e percebida de uma forma individual e nunca é igual para cada indivíduo.

A experiência do consumidor não está necessariamente só relacionada com os itens tangíveis como nos bens de consumo gerais mas também na combinação total experiência de bens, serviços, e a envolvente que é comprada e / ou experimentada (Lewis & Chambers, 2000). Estas experiências pessoais intrinsecamente emocionais, no entanto, são influenciadas por fatores que estão fora do controlo de gestão (Pullman & Gross, 2004, citado por Walls et al, 2011). Estes fatores podem incluir experiências emotivas, de fantasia multissensoriais, culturais, de carácter pessoal e muitos outros fatores (Belk, 1975; Denzin, 1992; Hirschman & Holbrook, 1982; Knutson, Beck, Kim, & Cha, 2009; Schmitt, 1999; Schmitt & Simonson, 1997; Titz, 2008, citado por Walls, 2011). Assim de forma a melhorar as experiências dos consumidores ou clientes, as empresas podem criar ofertas distintas através da encenação de experiências e incluindo dimensões ambientais.

## 5.5 Criar experiências memoráveis

A experiência com mais impacto é a que fica na memória do cliente muito tempo depois de ter vivido essa experiência e há fatores que contribuem para que uma experiência seja memorável. Pine & Gilmore (1998) identificaram 5 princípios chave para criar uma experiência memorável:

Fig. 35 - Fatores que contribuem para uma experiência memorável  
(Autoria própria; em Pine & Gilmore, 1998)



### 5.5.1 Tematizar a experiência

No nosso dia a dia existem nomes e marcas que já associamos a um tipo de experiência como o Starbucks café ou o McDonalds ao qual associamos o sentido de experiência e caráter de entretenimento e que é mais do que um sítio onde podemos beber um café ou comer um hamburger. O nome já deve indicar o tipo de experiência que vai proporcionar ao cliente assim como temos na indústria aérea a Singapur Airline e a Malaysian Airline que associamos a qualidade, conforto e simpatia. À Disneyland Paris, por exemplo, associamos logo a um alto valor de entretenimento e a uma experiência única.

O grupo hoteleiro Tivoli tem uma grande variedade de oferta de experiências tematizadas e cujo nome da experiência já indica o tema da mesma, como a *Tivoli Delicious experience*, *Tivoli Challenging experience* ou *Tivoli Romantic experience*. Um

tema eficaz é conciso e atraente, deve conduzir a todos os elementos do desenho da experiência (Pine & Gilmore, 1998) e deve chamar a atenção do cliente.

O Hotel St. Regis Bal Harbour em Miami, nos Estados Unidos, oferece o serviço “In room shopping experience” no qual o cliente durante a reserva preenche um inquérito com as suas preferências no que concerne vestuário e moda. Na sua chegada terá no armário vestuário e outros acessórios que poderá escolher durante 3 dias. Este serviço é gratuito e o cliente só paga o que quiser comprar.

### **5.5.2 Harmonizar impressões com pistas positivas**

De forma a criar a impressão desejada são preciso pistas positivas que indicam a natureza da experiência (Pine & Gilmore, 1998). A impressão é a que fica e a que o cliente leva para casa no final da experiência por isso é importante ao criar a experiência pensar quando essa experiência começa e quando acaba. Por vezes são pequenos detalhes e pormenores que fazem a diferença e que criam essa impressão positiva. São essas pistas positivas que deixam impressões que criam as experiências na mente do cliente (Pine & Gilmore, 1998).

### **5.5.3 Eliminar pistas negativas**

Para assegurar a integridade da experiências do cliente devem ser eliminadas todos os aspetos que diminuem, contradizem ou distraem do tema (Pine & Gilmore, 1998) da experiência.

### **5.5.4 Mix de fatores memoráveis**

A experiência deve ser de tal forma desenhada para que vários fatos possam contribuir para fazer lembrar essa experiência. Podem ser pequenos gestos, palavras ou até lembranças, que apelam e lembram fisicamente a experiência (Pine & Gilmore, 1998). È entre os clientes comum por exemplo, levarem o gel de banho ou o sabonete do hotel (amenities) como lembrança da sua estadia .

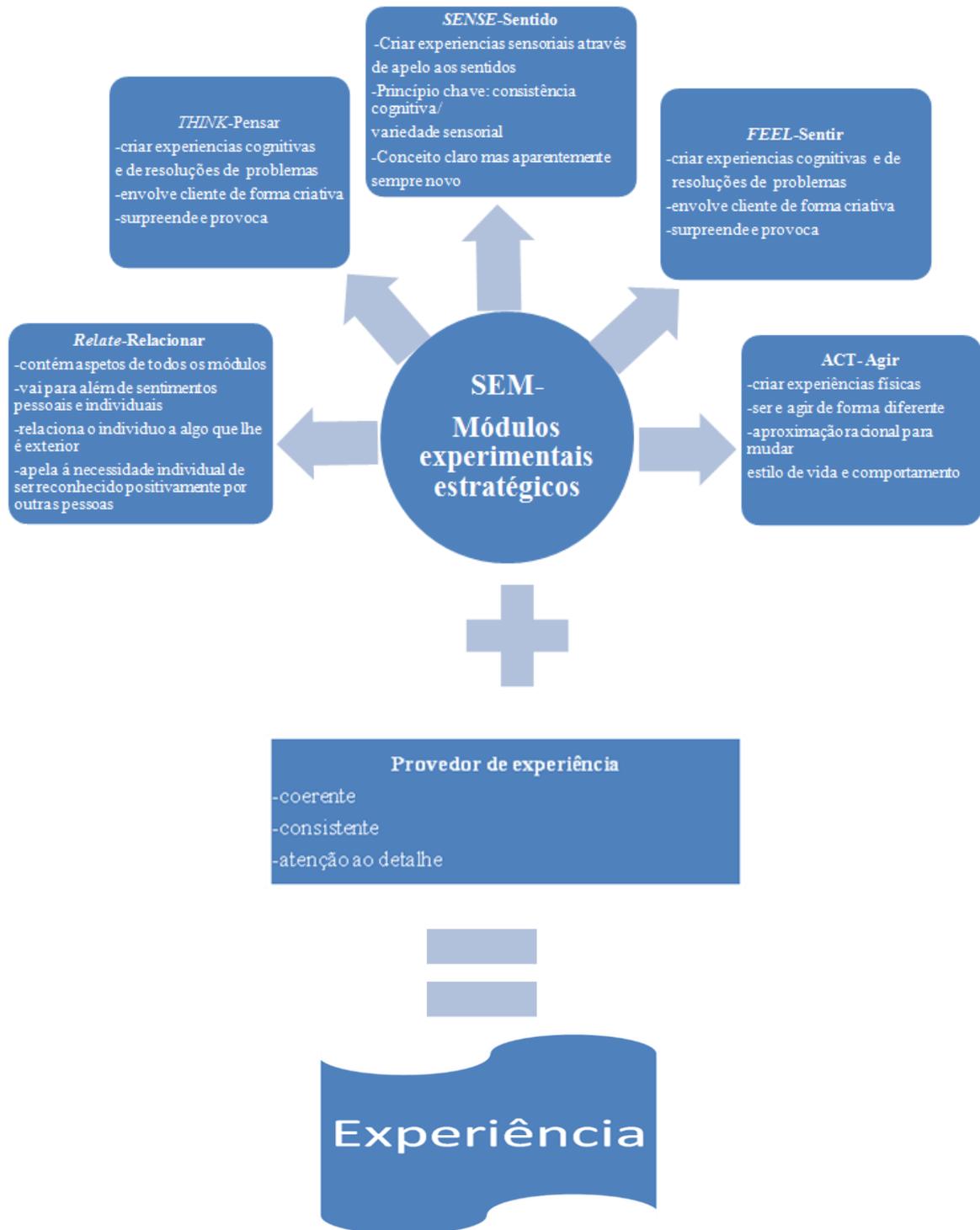
### **5.5.5 Envolver os 5 sentidos**

A experiência deve ser desenhada de forma a apelar aos cinco sentidos para ter um impacto mais eficiente e dar suporte à experiência holística e torná-la mais memorável. A entrada pela primeira vez num hotel é muito importante para a impressão do cliente. Quando um cliente entra no lobby do hotel podemos dizer que a melhor impressão que fica é quando usa positivamente os cinco sentidos. O cliente deve se sentir bem-vindo, gostar da decoração e a iluminação, apercebe-se do cheiro agradável e típico do hotel, ouvir música ambiente agradável e gostar do welcome drink. Quanto mais sentidos envolvidos numa experiência, mais eficaz e memorável poderá ser (Pine & Gilmore, 1998). O hotel Porto Palácio das Cardosas, por exemplo, tem na avaliação dos clientes cinco principais pontos a serem avaliados: Pessoal e serviço, Quartos e conforto, valor, pessoal bem formado e experiência memorável.

### **5.6 SEM-Structural Experiential Modules de Schmitt (1999)**

Schmitt (1999) também destinge 5 tipos de experiências e acrescenta que existem dois conceitos essenciais no marketing experiencial: os módulos experimentais estratégicos (*SEM- Structural Experiential Modules*) e os provedores das experiências (*ExPros- Experience providers*). Os cinco módulos estratégicos de experiências são experiências sensoriais (“Sense”), experiências afetivas (“Feel”), experiências cognitivas e criativas (“Think”) experiências físicas, comportamentais e estilos de vida (“Act”) e experiências de identidade social que resultam da relação com um grupo de referência ou cultura (“Relate”). Estes módulos podem ser usados para criar diferentes tipos de experiências embora para criar experiências os seus provedores têm que ser coerentes, consistentes e prestar atenção ao detalhe (Schmitt, 1999). Para Schmitt (1999) cada módulo tem o seu próprio objetivo, a sua própria estrutura e os seus próprios princípios.

Fig.36 – Estrutura experiência com módulos experimentais estratégicos (Autoria própria; Schmitt, 1999)



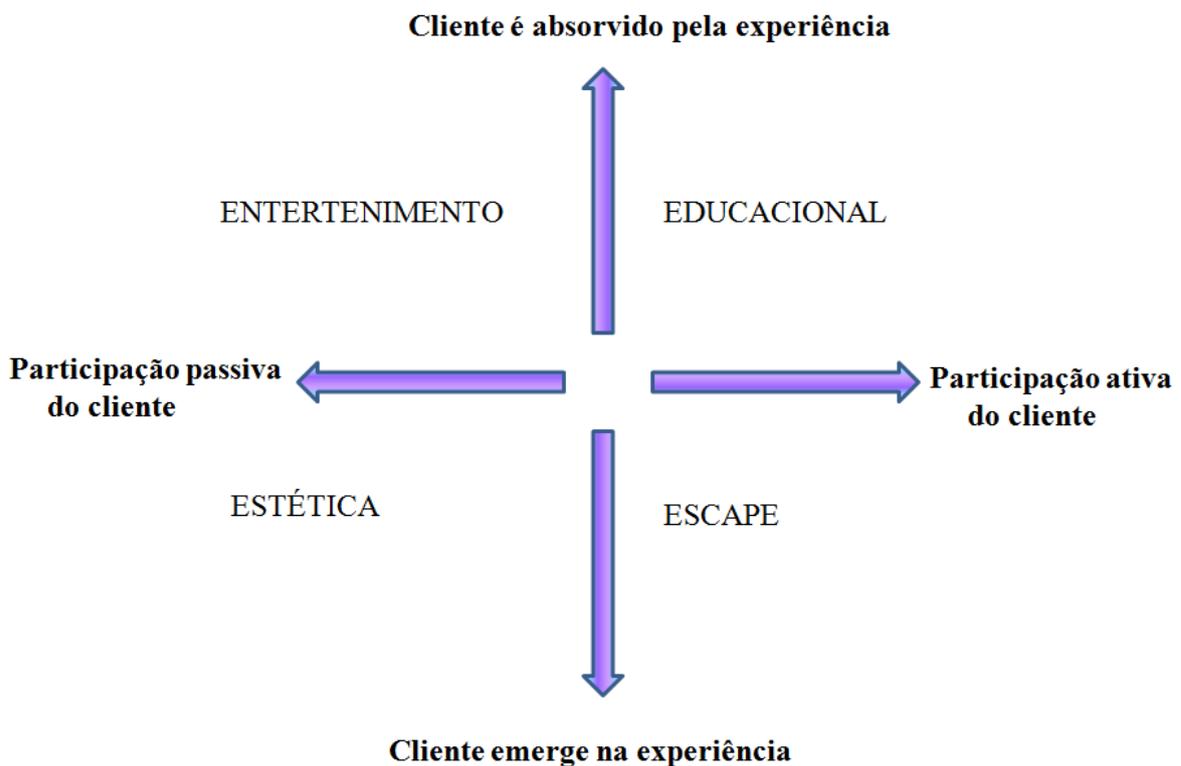
Conforme já foi dito, cada módulo tem a sua função mas a forma ideal de criar uma experiência holística é usar todos os módulos ao mesmo tempo (Schmitt, 1999).

### 5.7 Tipologia de experiências segundo Pine & Gilmore (1998)

Para Pine & Gilmore (1998) quando falamos em experiências é preciso pensar em duas dimensões. A primeira diz respeito à forma como o cliente participa na experiência e esta pode ser de forma passiva ou ativa. A segunda diz respeito à forma como o cliente se relaciona com a experiência e esta pode ser do tipo em que o cliente emerge na experiência ou na qual o cliente é absorvido da experiência.

Quando a empresa encena surpresas para os clientes com sucesso, o cliente já espera ser surpreendido (Pine & Gilmore, 2011) e aí é preciso passar para a próxima fase que é o suspense. O suspense segundo Pine & Gilmore (2011) é a lacuna entre a memória da última surpresa e o que ele não sabe sobre os próximos eventos. É importante criar pistas que despertem a curiosidade do cliente e que criem um sentido de antecipação para encorajar a viver uma nova experiência.

Fig. 37 – Tipos de experiências segundo Pine & Gilmore (1998)



Os autores Pine & Gilmore (1998) entendem que se pode classificar as experiências em quatro grandes categorias as quais caem ao longo do espectro nas duas dimensões anteriormente referidas. A primeira diz respeito às experiências de entretenimento, como por exemplo assistir a um concerto. Neste tipo de experiência a relação do cliente

é passiva e o cliente é absorvido pela experiência. Experiências educacionais são a segunda categoria e que podem ser por exemplo workshops ou aulas de natação. Neste tipo de experiência o cliente tem um papel mais ativo e emerge na experiência. A terceira categoria, experiências de escape, tanto podem ter cariz educacional como de entretenimento mas o cliente tem um papel mais ativo e emergente. Aqui podemos dar o exemplo da participa o do cliente numa peça de teatro ou um espetáculo musical. A visita a um parque temático, a ida a um casino ou jogar jogos de computador (Pine & Gilmore, 2011) enquadram-se também neste tipo de experiência. Na quarta e última categoria   explorada a parte mais est tica de uma experiência. O cliente aqui emerge no evento ou ambiente mas tem pouco ou nenhum efeito sobre a experiência,   apenas observador do seu próprio ambiente. A ida a um café temático cuja decora o emite um ambiente real ou um quarto de hotel com uma decora o que faz lembrar certos conceitos enquadra-se perfeitamente neste tipo de experiência.

No entender de Pine & Gilmore (2001) a experiência mais rica   a que abrange todos os domínios e dão como o exemplo o parque temático da Disney Land.

Após uma pesquisa na internet sobre hoteis que proporcionam um experiência completa segundo a percep o de Pine & Gilmore, 2011) podemos dar o exemplo do hotel temático *The Venetian*\*\*\*\*\* em Las Vegas (Estados Unidos). Este hotel que consegue proporcionar uma experiência completa ao cliente com o seu ambiente e decora o alusivo a Itália e principalmente   cidade italiana Veneza. A arquitetura e decora o do hotel   uma réplica com características italianas e principalmente da cidade italiana Veneza. Quanto aos quartos para além dos serviço e “amenities” habituais estes têm também, um serviço de prepara o de camas   noite, serviço de roupa hipoalerg nica e as casa de banho estão equipadas com um pequeno plasma. O hotel tem uma vasta oferta de entretenimento como um casino, um museu de cera da “Madame Tussauds”, concertos, lojas, zona de spa e vários bares e restaurantes temáticos. O hotel tem um pequeno rio e gondolas italianas originais as quais podem ser alugadas pelos clientes e fazerem o típico passeio de Gondola como na cidade de origem. Uma das piscinas exteriores “Tao Beach” tem espreguiçadeiras em “cabanas” que incluem ar condicionado, plasma com jogos de consola e um minibar. Estes são alguns exemplos

dos serviços em destaque e que proporcionam ao cliente uma estadia única com todos os domínios de uma experiência completa.

O hotel *Le Bellagio* também em Las Vegas é outro exemplo que tem como principal atração o seu próprio teatro para os clientes e público em geral um show do famoso “Circe du soleil”. Este hotel também dispõe de um casino, um jardim botânico, lojas e galerias de arte. Para prolongar a sua experiência do hotel em casa, os clientes podem comprar alguns produtos que encontraram e usaram durante a sua estadia no hotel. Através do site [www.bellagioathome.com](http://www.bellagioathome.com) é possível encomendar vários produtos de higiene pessoal, almofadas, roupa de cama, colchões, roupões ou toalhas da marca do hotel.

Atualmente em Portugal com caráter de entretenimento temos por exemplo o *Aquashow hotel*, na Quarteira, que oferece aos clientes um vasto leque de atividades com o seu parque aquático, pista de gelo e outras atrações que estão abertas também ao público exterior.

## **5.8 A diferenciação através das experiências**

Nas práticas de marketing a gestão e a conceção das experiências são a base para o esforço de se diferenciar da sua concorrência e conseguirem uma vantagem competitiva (Chang & Horng, 2010). As experiências podem ser usadas como fator de diferenciação focando no desenho, na entrega e no serviço da experiência (Yuan & Wu, 2008 citado por Wall et al, 2011). Do ponto de vista de um cliente, o mercado hoteleiro é constantemente inundado por muitos semelhantes, ofertas de serviços, muitas vezes facilmente substituíveis (Victorino & Verma 2005 e Zaltman (2003), citado por, Chang & Horng (2010) sublinha, que elementos subconscientes sensoriais e emocionais derivados da experiência completa tem muito mais influência na preferência do consumidor do que atributos tangíveis de produtos ou serviços.

O estudo pioneiro de Chen & Chen (2010) sobre a importância da qualidade da experiência no contexto de turismo de património demonstrou que a qualidade da experiência tem um efeito positivo no valor percebido e ambos são determinantes da satisfação. Este estudo veio provar ainda que no contexto de turismo patrimonial existe uma relação entre qualidade de experiência, valor percebido, satisfação e intenção comportamental.

## 5.9 Experiências na hotelaria

Os hotéis em particular procuram dar um toque pessoal ao seu estabelecimento, seja por texturas diversas, cheiros agradáveis, decoração, iluminação ou uma determinada música. É importante compreender se os clientes se apercebem destes pormenores e se tem alguma influência durante a sua estadia. Por exemplo Milliman (1986), citado por Walls (2011) descobriu que a variação do ritmo da música afeta a intenção de compra e consumo de álcool nos restaurantes. Existem também algumas pistas que levam a perceber que certos cheiros influenciam a entrada nos restaurantes.

Exemplos de dimensões das experiências podem incluir ambiente físico (Berman e Evens, 1995; Wakefield e Blodgett, 1996, citado por Walls et al, 2011) e ambiente social, tais como a interação com funcionários e outros clientes (Arnould, & Price, 1993; Silkapit & Fisk, 1985, citado por, Walls et al, 2011).

Binkhortst e Dekker (2009) dão o exemplo do *Qbic Design hotel* em Amesterdão que tem quartos com estilo futurista onde o cliente pode mudar a cor da iluminação do quarto conforme a sua disposição. Outro exemplo dado pelos mesmos autores é do grupo hoteleiro Starwood hotels que foi pioneiro em lançar uma nova marca de hotel no mundo virtual em 2006. Através da co-criação dos vistantes no site [www.virtualaloft.com](http://www.virtualaloft.com) foi criado virtualmente o desenho para uma novo hotel que posteriormente foi aberto em 2008.

A experiência é criada e vivida pelo cliente e só o cliente é que decide que tipo experiencia lhe proporciona determinada situação. P.ex. a colocação de chocolates na almofada pode ser interpretada como gesto simpático, a colocação das toalhas da casa de banho pode chamar atenção e ser interpretado como gesto de carinho, a decoração do quarto pode proporcionar sensação de conforto. Cada individuo tem uma perceção diferente do que vê e do que sente para além disso a experiência anterior do cliente também é muito importante no impacto da experiência. Em geral podemos afirmar que um cliente muito viajado reage a uma experiência de uma forma diferente do que o cliente que não tem tanta experiência porque tem não tem tanto conhecimento e poder de comparação. O que para um pode ser uma surpresa agradável para outro já é um serviço comum.

### **5.10 A teatralidade na hotelaria**

Para Hemmington (2007) o foco na experiência e desempenho sugere uma interessante analogia com o teatro. Tanto na hospitalidade como no teatro existe a necessidade de encenar experiências e ambientes. A colocação das mesas, a dobragem de guardanapos, os arranjos de flores, a iluminação, o som, tudo faz parte da gestão do palco do restaurante e preparação para o desempenho subsequente. Ao contrário do teatro a encenação na hotelaria deve ser de forma individual e personalizada e o cliente deve sentir isso. Sempre que um funcionário está à frente de um cliente está a encenar e fazê-lo de forma a envolver o cliente em cada interação com o cliente (Pine & Gilmore, 2001)

Binkhorst & Dekker (2009) explicam que os clientes modernos querem contextos relacionados, conceitos de experiências autênticas e procuram um equilíbrio entre o controlo do encenador da experiência e a própria atividade determinada com espontaneidade, liberdade e expressão própria.

A revisão da literatura foi essencial para elaborar os restantes capítulos da metodologia e do estudo empírico até chegar á parte final da conclusão do estudo.



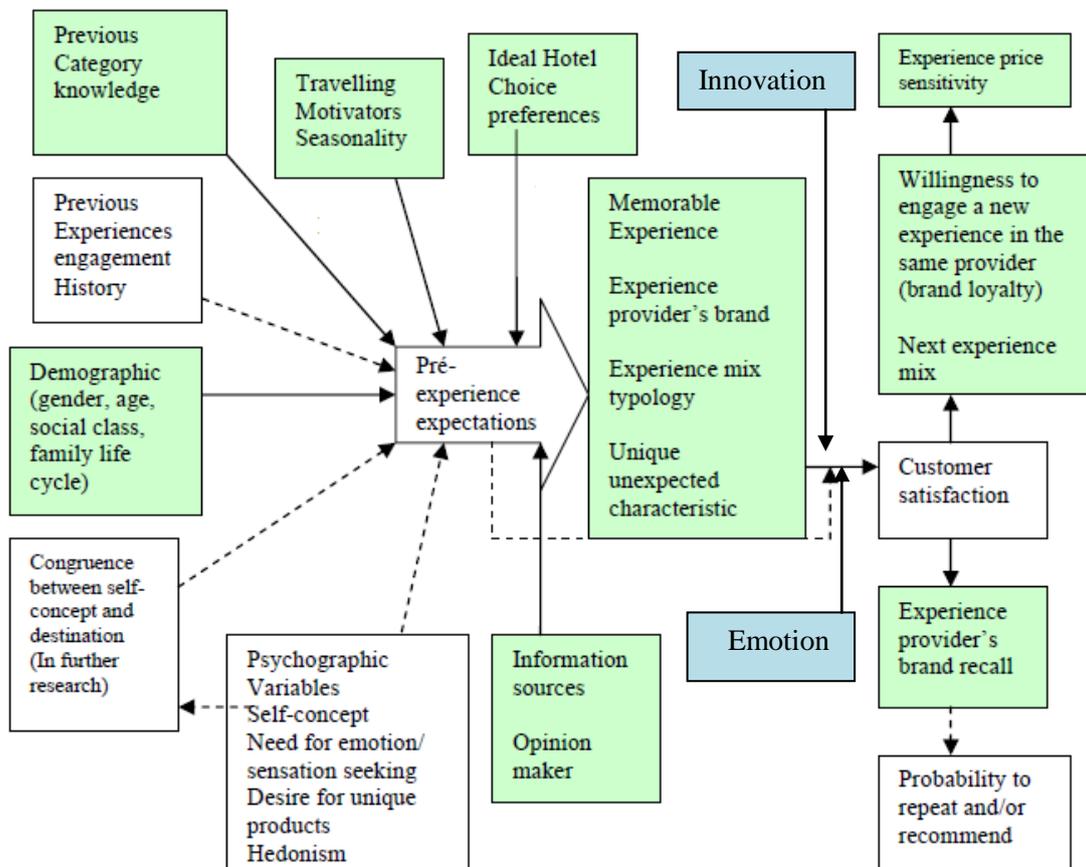
## Capítulo 6–Modelo conceitual da pesquisa

### 6. Modelo conceitual da pesquisa

Os capítulos anteriores analisaram o setor hoteleiro em termos de mercado e conceitos ligados a este segmento de forma a facilitar o trabalho empírico da investigação. Neste capítulo vamos apresentar o modelo conceitual que serve como base desta investigação e serve como guia para a elaboração das questões de pesquisa. O presente estudo vai basear-se no modelo apresentado a seguir que descreve o papel do mix de experiências dos provedores da experiência na satisfação de clientes moderado por comportamentos anteriores de consumo de clientes (Azevedo, 2010).

Optou-se por este modelo porque também permite discutir o design da experiência no contexto do turismo do ponto de vista dos produtores e dos consumidores da mesma (Azevedo, 2010). Ao longo da revisão da literatura verificou-se que a “emoção” e a “inovação” são fatores importante para este estudo e que devem ser incluídos no modelo adoptado como variáveis.

Fig. 38 - Modelo conceitual de Azevedo (2010)  
(Azevedo, 2010; adaptado por autoria própria)



## 6.1 Hipóteses de trabalho

As hipóteses são afirmações não comprovadas ou proposições sobre um fator ou fenómeno que interessa ao pesquisador (Malhotra & Birks, 2006). As questões de hipóteses ajudam a responder a um problema com maior profundidade e maior fiabilidade.

Conforme já foi mencionado na introdução, o presente trabalho tem como objetivo geral responder á questão:

- **Quais são os fatores que contribuem para a diferenciação da oferta hoteleira na perspectiva do cliente?**

De forma a podermos responder melhor a esta questão formulou-se as seguintes hipóteses:

H1 "O género/sexo do cliente influencia a percepção positiva da oferta das experiências"

H2 "O género do cliente influencia as emoções positivas do cliente"

H3 "A idade do cliente influencia a percepção positiva das inovações na hotelaria."

H4 "O género do cliente influencia a percepção positiva das inovações na hotelaria “

H5 "Motivo de viagem influencia a percepção positiva das inovações na hotelaria"

H6 "O motivo de viagem influencia positivamente a percepção da oferta das experiências “

H7 "A categoria do hotel influencia positivamente a satisfação do cliente"

H8 "A duração da estadia influencia postiviavamente a recomendação"

H9 "A duração da estadia influencia positivamente a disposição de repetir a estadia"

H10 “O critério de escolha influencia positivamente o preço.”

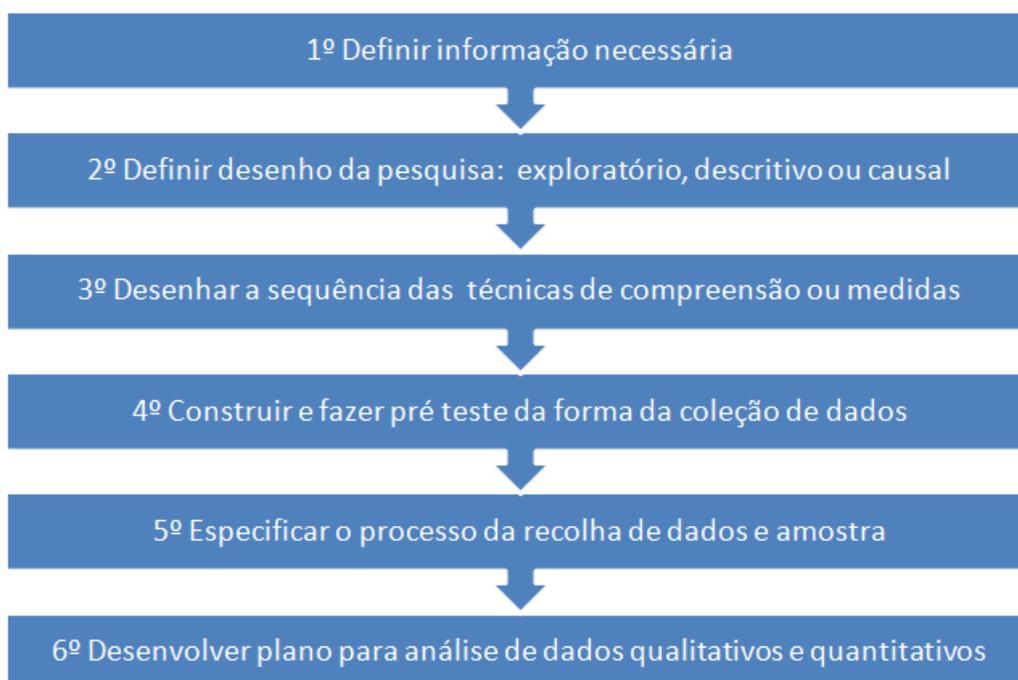
H11“Os clientes habituais tem uma maior tendência para recomendar”.

## Capítulo 7 – Metodologia

### 7. Desenho da pesquisa

O desenho da pesquisa é uma estrutura ou um plano para conduzir um projeto de pesquisa de marketing (Malhotra & Birks, 2006). É necessário definir uma sequência lógica para assegurar a eficácia e resultados válidos do projeto de pesquisa. Malhotra & Birks (2006) sugerem seis passos para uma pesquisa eficiente:

Fig.39-Pesquisa eficiente em seis passos  
(Autoria própria; Malhotra & Birks (2006))



Nesta sequência foi recolhida informação suficiente através da leitura de artigos científicos, newsletters, revistas, livros e pesquisa de internet.

Optou-se pela pesquisa de carácter exploratório para uma melhor compreensão do estudo e para proporcionar uma maior familiaridade com o estudo (Vieira, 2002). Fez-se um estudo qualitativo por entrevista em profundidade semi-estruturadas aos diretores de hotel complementado com um estudo quantitativo através de inquérito on-line

De acordo com Malhotra & Birks (2006) a pesquisa qualitativa e quantitativa devem ser vistas como recursos complementares e não como recursos individuais. Desta forma

consegue-se obter uma informação mais completa que ajuda a fundamentar e argumentar o objetivo do estudo. Foram elaborados o guião da entrevista e o questionário com base na revisão da literatura e pesquisa na internet.

O pré teste aconselhados para ambas as formas de colecção de dados neste caso não foi efectuados por restrições de tempo e cumprimento de prazos.

Foi feita a análise de conteúdos nas entrevistas e para a análise do inquérito recorreu-se ao software Software IBM SPSS versão 21.0 para Windows e também á revisão da literatura.

A entrevista vai ser analisada a seguir e no capítulo 8 e no capítulo 9 passamos a analisar o inquérito de forma detalhada.

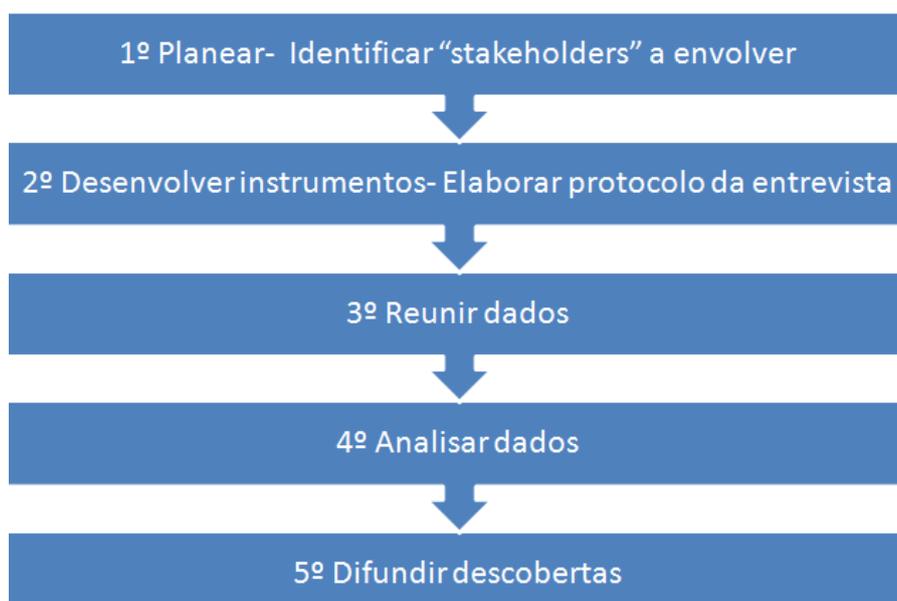
## Capítulo 8- Estudo qualitativo

### 8.1 A Entrevista

A entrevista em profundidade é uma técnica de pesquisa qualitativa que é vantajosa quando queremos informação detalhada sobre pensamentos ou comportamentos de uma pessoa ou quando queremos explorar novas questões a fundo (Neale & Boice 2006). Este tipo de técnica tem a vantagem de ser sincrónica no tempo e espaço e obtermos respostas mais espontâneas (Opdenakker, 2006). Neale & Boice (2006) apontam como principal vantagem da entrevista a de provisionar informação muito mais detalhada do que outro tipo de método de recolha de dados como por exemplo os inquéritos. Para além disso lembram que as entrevistas são muitas vezes utilizadas para fornecer contexto a outros dados, oferecendo assim uma visão mais completa.

Neale & Boice (2006) propõem o seguinte processo para conduzir entrevistas em profundidade.

Fig. 40 – Estrutura para elaboração de uma entrevista  
(autoria própria; Neale & Boice (2006))



### 8.2 Descrição da entrevista

Seguindo o processo de Neale & Boice (2006) foi feita a pesquisa de hotéis de quatro e cinco estrelas e seleccionados hotéis na zona de Braga, Guimarães e Porto. De seguida

e foi feita a pesquisa dos responsáveis dos hotéis. Após a seleção dos hotéis foi feito o primeiro contacto pessoalmente e por e-mail. Os hotéis em Braga e Guimarães foram contactados pessoalmente. Os hotéis localizados fora de Braga e Guimarães foram contactos por e-mail .

Segue um exemplo de texto que foi enviado por e-mail a solicitar a entrevista:

Assunto: Pedido de colaboração tese mestrado - "Estudo de segmento de mercado da indústria hoteleira: Fatores de diferenciação e inovação"

“O meu nome é Isilda Silva, sou aluna do Mestrado em Marketing e Gestão estratégica na Universidade do Minho em Braga e encontro-me a elaborar a Tese de Mestrado na temática "Estudo de segmento de mercado da indústria hoteleira: Fatores de diferenciação e inovação". No âmbito da minha investigação sobre fatores de diferenciação e inovação na hotelaria, sob a orientação do Professor Dr. António Azevedo, venho solicitar a Vossa colaboração para a realização desta investigação que será extremamente importante e pertinente para a pesquisa sobre a temática. A colaboração consiste numa curta entrevista pessoal (com o Diretor geral, Diretor Comercial ou Diretor de Marketing ) sobre o tema acima referido. Este estudo vai ser efetuado em vários hotéis de 4 e 5 estrelas da Zona Norte de Portugal e julgo ser também uma mais valia para vosso estabelecimento visto que vai recolher também informação importante da parte dos clientes. Neste sentido gostaria de saber qual a Sua disponibilidade para colaborar neste estudo. Desde já agradeço a Vossa atenção dispensada para este assunto e aguardo resposta por e-mail ou tlm (961319994). Para vossa informação, junto envio a proposta da dissertação aprovada pela Universidade do Minho.”

As entrevistas foram realizadas entre dia 11 de Janeiro 2013 e 09 de Março 2013 com a duração de cada aproximadamente de 60 a 75 minutos.

Cinco entrevistas foram presenciais e uma entrevista foi respondida via e-mail, por escrito (Hotel Golden Tulip Guimarães).

As Entrevistas foram todas realizadas com o diretor geral de cada hotel. Os diretores apresentavam todos uma vasta experiência na hotelaria: 5 pessoas entre os 25 a 30 anos

de experiência profissional e 1 pessoa com 16 anos de carreira na hotelaria. As cinco entrevistas presenciais foram gravadas com autorização prévia, para poderem ser transcritas posteriormente de forma a garantir a fiabilidade do conteúdo das mesmas.

Os entrevistados dos hotéis foram os seguintes:

**Entrevistado 1:** Dr. Delfim Ribeiro - Hotel Mélia Braga\*\*\*\*\*

**Entrevistado 2:** Dr. António Costa - Hotel Bracara Augusta\*\*\*\*\*

**Entrevistado 3:** Sr. Albino Viana - Hoteis do Bom Jesus\*\*\*\*\*

**Entrevistado 4:** Dr. Faustino Teixeira - Hotel Open Viillage Sport & Spa\*\*\*\*\*

**Entrevistado 5:** Dr. Paulo Carvalho - Hotel Infante Sagres\*\*\*\*\*

**Entrevistado 6:** Dr. Sandra Lorenz - Hotel Golden Tulip \*\*\*\*\*

A entrevista estava estruturada por três partes com um total de 24 perguntas sendo a primeira sobre informação geral do hotel (9 perguntas), a segunda sobre inovação na hotelaria (7 perguntas) e a terceira sobre experiências na hotelaria (8 perguntas). As questões foram elaboradas com base no modelo conceitual e na revisão da literatura de forma a poder obter evidência sobre a intensa leitura anteriormente efetuada. Com a entrevista pretendemos saber

Em primeiro lugar a importância que os gestores dão à inovação e à oferta de experiência e de que forma se tentam diferenciar da concorrência .

As respostas mais relevantes vão ser apresentadas e analisadas a seguir nos seguintes quadros para facilitar a compreensão do conteúdo e finalizamos com a conclusão das entrevistas. Todas as entrevistas com o conteúdo total, encontram-se disponíveis nos anexos deste trabalho.

### 8.3 Análise da entrevista

#### Questão 1 - “Qual a taxa de ocupação média do hotel?”

Entrevistado 1: “Uma boa taxa média”

Entrevistado 2: “A taxa de ocupação é de ca.73 a 74%”. Este ano deve ser mais baixo, à volta de 70%

Entrevistado 3: “Anda nas ordens de 50% nos hotéis do bom Jesus”

Entrevistado 4: “O ano passado foram 47,3% salvo erro”

Entrevistado 5: “A taxa de ocupação anual ronda as 60%. 58,7,59,2, 60% anda à volta destes números”

Entrevistado 6: “Ronda os 30%”

A taxa de ocupação acaba por ser o principal indicador de sucesso de um hotel, sendo o alojamento a principal fonte de receita. É importante ter essa informação para perceber todo o contexto do hotel e tendo uma boa taxa de ocupação média demonstra que consegue cativar e satisfazer os clientes. Orfila-Sintes & Mattsson, 2009 também entendem que no contexto da hotelaria a taxa de ocupação média é uma medida de desempenho aceitável.

Em geral podemos dizer que os hotéis aqui apresentados apresentam uma média satisfatória exceto um, com uma taxa de 30%.

#### -DIFERENCIAÇÃO-

#### Questão 2 - Que tipo de serviço oferece o hotel aos seus clientes?

**Entrevistado 1:** *“Um serviço completo. Este hotel pode se considerar um resort urbano, está localizado no centro da cidade, em frente à universidade, a caminho do Bom Jesus, está a 5 minutos do centro da cidade eu considero mesmo dentro da cidade. Entretanto tem spa, tem sala de congresso, tem piscina exterior tem tudo que pode ter um hotel para clientes business tanto para clientes de lazer.”*

**Entrevistado 2:** *“Nós temos o serviço que o hotel de 4 estrelas tem que ter. Temos restaurante, serviço ao quarto, serviço de lavandaria, temos aquelas*

*coisa que faz falta num hotel de 4 estrelas . Não temos Spa mas se alguém quiser nós procuramos e aconselhamos. Isto é uma unidade pequena. Não temos espaço.”*

**Entrevistado 3:** *“Os hotéis oferecem para além da dormida propriamente dita, temos um produto que é quase um resort ou seja as pessoas têm aqui a pesar de serem quatro edifícios não deixa de ser um resort, porque está aqui tudo muito próximo e têm aqui a possibilidade de escolher produtos de acordo que mais lhe agrada....”*

**Entrevistado 4:** *“Este hotel oferece os serviço de um hotel normal de 4 estrelas. Temos o alojamento, um restaurante, bar spa e depois temos uma grande componente desportiva no hotel Estamos muito fortes virado para o Tennis. Temos 13 courts de Tennis.e temos além disso a outra área que é o futebol temos um campo de futebol indoor de cinco e está para breve termos um campo de futebol relvado de 11.” ...)*

**Entrevistado 5:** *“ Nós aqui para além do alojamento, temos uma pequena loja de sabonetes do Porto, da Castelbel, temos um spa também. O Spa é mais uma sala de terapias do que propriamente um spa. E depois temos um restaurante aberto para o exterior portanto aberto ao público exterior. Para além disso também temos salas para eventos. Para casamentos, seminários e reuniões claro que coisas não muito grandes. Temos capacidade máxima de 120 pessoas, mas temos alguma versatilidade e tentamos ir buscar também esse mercado”.*

**Entrevistado 6:** *“ Para além de alojamento com 63 quartos e suites, uma oferta gastronómica baseada na cozinha tradicional portuguesa no restaurante do Convento, bar, 6 salas de reunião/banquetes até 1000 pessoas/total, health club & Spa, com piscina interior, sauna, jacuzzi, banho turco, ginásio e sala de massagens (uma parceria Golden Tulip Braga – Touch Clinic), piscina exterior (incluindo piscina para crianças), jardim, campo futebol de 11 e court de ténis.*

Os serviços oferecidos pelos hotéis aqui apresentados são todos muito semelhantes a começar pelo alojamento, Spa (exceto um devido à falta de espaço) e Restaurante.

A dimensão do hotel acaba por ser um aspeto que pode restringir a oferta de serviços ou aumentar a oferta de serviço que neste contexto consegue ser um fator diferenciador.

Por exemplo a dimensão do Hotel Open Village permite ter 13 courts de ténis que é

uma oferta única a nível do mercado Ibérico. À medida que o a concorrência se intensifica, o design oferece uma maneira consistentes de diferenciação e posicionamento dos produtos e serviços. Kottler (2000) defende que em mercados com ritmos cada vez mais velozes, o preço e tecnologia já não são suficientes e que o design é fator que oferecerá à empresa uma constante vantagem competitiva. Podemos concluir que acordo com os entrevistados os fatores que contribuem para a diferenciação é a oferta de serviços (Spa, Restaurante, health club).

### ***Questão 3- Como descreve/caracteriza o seu cliente alvo?***

**Entrevistado 1:** *“O nosso cliente é tanto de business como de turismo. É uma percentagem muito parecida. Durante a semana temos o business e ao fim de semana temos o cliente de lazer que vem com spa, passar um fim de semana em família e depois temos o verão, clientes de férias mesmo em Julho e Agosto.”*

**Entrevistado 2:** *“Nós abrangemos um leque de pessoas devido à localização que temos, desde empresas, desde ministros, artistas de cinema, tanto no restaurante como no hotel. Temos um buffet. Temos uma mistura de tudo . Depende da época do ano Em Agosto é mais turistas. Durante resto do ano é empresas. Trabalhamos com as empresas embora com a atual crise também tem baixado um pouco.”*

**Entrevistado 3:** *“Como nos temos vários produtos temos vários alvos a atingir. Tentamos e ir ao encontro de todos os nichos e segmentos do mercado. Mas a tendência que existe, é primeiro porque o mercado nacional não é assim tão grande e esse mercado nacional é muito sensível aos pacotes de ofertas com experiencias quer de Spa quer de algumas atividades quer possam fazer aqui no parque Bom Jesus também e muito também gastronómicas, experiencias gastronómicas, que resultam muito bem... O mercado externo aí posicionamo-nos mais nos circuitos religiosos que tem um peso muito grande neste área do país que é Braga especialmente Bom Jesus. Porque tem tudo para ser considerado um centro de turismo religioso. E depois temos mercado cultural ou seja chamar pessoa que nos venham visitar de Inglaterra, Alemanha França Itália, que venha visitar Braga apela sua Cultura e mentalidade. Desde logo que bom jesus é o maior conjunto barroco do mundo já é um bom argumento. Não temos uma componente*

*muito forte de para negócio. Já tivemos mas efetivamente nos últimos anos só 15 % é de negócio. Não é o nosso “core business”...*

**Entrevistado 4:** *“Esses dois segmentos que acabei de mencionar .Tenho dois segmentos tenho o segmento do desporto e tenho o segmento do cliente individual que vem para descansar que vem cá passar o fim de semana. O cliente de cultura...”*

**Entrevistado 5:** *“O nosso cliente alvo ou o nosso cliente típico é um cliente de média idade, culto, geralmente com formação superior que vem à procura de cultura, gastronomia. É essencialmente de lazer embora temos também o hóspede de incentivos ou “corporate” mas é mais de lazer.”*

**Entrevistado 6:** *“Temos clientes com várias motivações, as que destacaria são: Lazer, natureza, religioso (grupos), corporate (cliente individual que vem em negócios).”*

O perfil do cliente aqui apresentado é claramente distinguido entre negócio e lazer o que vem ao encontro de Victorino & Verma, 2005, que afirmam ser importante distinguir entre turistas que viagem por lazer e turistas que viagem em negócio e lazer. As decisões do comprador também são influenciados por características pessoais, como idade, estágio do ciclo de vida, ocupação circunstâncias económicas, estilo de vida, personalidade e autoimagem (Kotler, 2000). Apenas um entrevistado refere-se a características de cliente mais específicas descrevendo o seu cliente como *sendo culto, de meia idade e com formação superior*. Isto demonstra uma maior preocupação com o perfil de cliente que vai para além da classificação tipo lazer/negócio. Com esta visão consegue responder melhor às necessidades do cliente, consegue selecionar e adoptar a sua oferta ao perfil do cliente.

#### **Questão 6 - O que é que o cliente procura quando escolha ficar no vosso hotel?**

**Entrevistado 1:** *“Procura o serviço melhor da cidade, um serviço de 5 estrelas. É um cliente de 5 estrelas, quer uma experiencia diferente, um serviço com qualidade. tem uma expectativa muito elevada porque está no melhor hotel.”*

**Entrevistado 2:** *“Um negócio familiar, porque é um negócio familiar, a localização, o*

*acolhimento, profissionalismo do nosso serviço, pelo menos é o feedback que nós temos.”*

**Entrevistado 3:** *Quem procura os nossos hotéis, procura sempre algo diferente que não encontra num hotel típico de cidade de cidade, que são indiferenciados, ou sejam mesmo mais clássicos são hotéis indiferenciados que não tem características muito suas.*

**Entrevistado 4:** *“Eu acho que procura mesmo o nosso espaço...”*

**Entrevistado 5:** *“Procura tradição, procura charme, procura um ambiente familiar, o hotel tem uma vivência bastante familiar. Procura também conforto e procura também a localização.”*

**Entrevistado 6:** *“Acima de tudo a garantia de qualidade, conforto, segurança e um atendimento personalizado.”*

No entender dos entrevistados o que os clientes procuram é um serviço de qualidade, procuram uma experiência diferente, um ambiente familiar e escolhem os hotéis também pela sua localização. O espaço do hotel, o atendimento e o conforto também são mencionados como critérios de escolha. No geral todos os entrevistados tem a percepção da importância do critério de escolha e demonstram saber qual é o ponto forte do seu hotel.

#### **Questão 7 - Que tipo de ferramentas usa para promover o hotel?**

**Entrevistado 1:** *“Muitas. Desde divulgação externa ou interna. Externa publicidade revistas, jornal, outdoor, comunicamos em vários campos, newsletters. Internamente também comunicamos muito internamente quer dizer nos elevadores, nas tv no check-in, quando fazemos o check-in informamos o cliente o que tem, se for ao spa tem desconto, se for ao restaurante tem um desconto, se for fidelizado ao cartão “Mais”, que é um cartão da cadeia também tem desconto.”*

**Entrevistado 2:** “Nós somos terríveis a fazer o marketing. Nós temos aqui um dos melhores restaurantes da cidade em Braga e não conseguimos comercializar bem. Nós já tivemos cá o inspetor do guia Michelin duas vezes em 2007 e 2012.

Ele gostou imenso do restaurante está classificado por ser o melhor restaurante pelo guia da Michelin mas não conseguimos chamar os clientes à noite....”

**Entrevistado 3:** “Para promover os hotéis: Site de internet. Isso é a promoção mais direta. Newsletter não programadas, não muito regulares frequentes digamos assim. Mandamos para os clientes. Fazemos a recolha desses dados. E depois os canais muito próprios de hotelaria. O “tour” operadores nacionais e estrangeiros e agências de viagens.”

**Entrevistado 4:** “A ferramenta principal hoje em dia é a internet, depois temos contactos com operadores, com as farmacêuticas, vai se fazendo umas coisas engraçadas aqui. Porque o edifício com todas as valências que tem, tem todas as condições.”

**Entrevistado 5:** “Estamos no máximo possível de online, “travel agencies”, estar com todos os operadores importantes, o mais possível de agências também temos muitos acordos com empresas embora o nosso alvo não seja o “corporate” mas temos imensos acordos que criamos com empresas de referência para que os clientes que se identifiquem efetivamente que fiquem cá com um o mesmo preço para o ano todo. Depois fazemos comunicações permanente. Mensagens através de “newsletters”, através de menus especiais que nós temos disponíveis o mês todo... Para além disso tentamos sempre estar muito próximos da imprensa seja ela imprensa normal ou imprensa cor-de-rosa. Porque acaba sempre de surgir uma notícia ou outra e acaba sempre por haver uma produção fotográfica ou uma produção televisiva que é muito vulgar connosco e depois estamos quase sempre, e isto tem sido continuo desde há cerca de dois anos atrás com a imprensa internacional. Portanto quando a imprensa internacional visita o Porto através de convite ou fica connosco ou vem fazer uma refeição connosco e vem fazer uma visita ao hotel, portanto isso acontece sempre.”

**Entrevistado 6:** *“Diversos canais: Agências de viagens, operadores turísticos, canais on-line, redes sociais, internet, site, emailings, visitas a clientes, visitas porta a porta.”*

No que concerne o canal de distribuição (Kotler, 2000) a hotelaria usa vários tipos de canais de distribuição embora nestas entrevistas, as estratégias são muito semelhantes. O uso de internet, agências de viagens, operadoras turísticas e o contacto direto com o cliente, através de newsletters. Apenas entrevistado mencionou o canal da imprensa nacional e internacional e visitas porta a porta.

**Questão 8 - O hotel oferece algum serviço que na sua opinião se destaca dos outros hotéis?**

**Entrevistado 1:** *“O spa, temos um bom restaurante, nós fazemos semanas gastronómicas, agora vou lançar um produto interessante que é o buffet de família com espaço dedicado a crianças, aos domingos”*

**Entrevistado 2:** *“O nosso serviço é mais o acompanhamento do cliente eu acho que nós oferecemos muita coisa ao cliente que não cobramos, colocamos fruta no quarto, não cobramos colocamos água no quarto não cobramos, eu acho que temos um serviço tipo familiar e aconchegado que muita gente que vem de grandes cidades tipo de Londres, Paris ou Milão ou das grandes cidades da Alemanha dão muito valor ao nosso hotel. Sentem-se acompanhados aconchegados deixam de ser um número de quarto e é mais pelo nome”.*

**Entrevistado 3:** *“O fato do produto ser diferente de ser diferenciado de tradicional hotel de cidade. Pela sua dimensão, uma espécie de pousada. Já é um conceito criado também. Este tipo de hotel acaba por ser um resort urbano. O cliente pode frequentar todos os hotéis e todos os espaços, podem, frequentar a piscina interior, podem frequentar, o spa, podem frequentar as salas do hotel do Lago, tem um pequeno spa portanto o hotel do lago também tem um pequeno ginásio. Os clientes circulam...”*

**Entrevistado 4:** *“Acho que já acabei de dizer o que é que é: Toda esta valência à volta do hotel.”*

**Entrevistado 5:** *“Eu acho que aqui é mais este conceito de familiar, de proximidade é uma atmosfera que provavelmente pode não ser novidade nenhuma ou poderá existir também noutros hotéis de cidade mas no nosso caso está envolvido por esta atmosfera. É uma atmosfera que não dá para replicar é uma atmosfera que acolhe e portanto nós juntamos realmente o mimo que damos ao dinâmica também de ter este ambiente acolhedor que faz com que a pessoa não se sinta constrangida.” cliente e a atenção com este tipo de atmosfera.*

**Entrevistado 6:** *“Temos uma oferta de lazer muito completa e única: Primeiro a localização do hotel – um local único, no meio da natureza e rodeado de verde; as “facilities” do hotel: espaços interiores, todas as valências exteriores, em especial o campo de futebol. A parceria que fizemos com a Touch Clinic com uma oferta diversificada em lazer, fitness, carta de massagens, aluguer de bicicletas. No verão passado tivemos no exterior um eco-spa, que foi um sucesso.”*

O que diferencia o hotel dos outros na opinião dos entrevistados é a oferta de serviços como o Spa e Restaurante, a diferenciação no produto no caso do Hotel Open Village e nos Hoteis do Bom Jesus. Conforme foi dito por Pine & Gilmore (2001) os serviços são atividades intangíveis, alguns destes serviços também foram apontados como fatores diferenciadores como por exemplo o ambiente e o aconchego.

## INOVAÇÃO

### Questão 1- Como é que define o conceito de inovação no âmbito da hotelaria?

**Entrevistado 1:** *“Inovação tem tanto que dizer. Hoje em dia mudou muito a hotelaria clássica tem vinda a acabar isto é hoje os clientes tem outras necessidades, dos clientes são diferentes. Hoje os clientes são todos informatizados. Está sentado a fazer uma reserva no booking do hotel tem que ser rápido. A rapidez e a tecnologia tudo isso tem que estar associado a novos projetos hoteleiros”.*

**Entrevistado 2:** *“A gente tem que ir inovando eu não diria conforme as modas mas é mais ou menos isso, conforme a percepção do cliente daquilo que o cliente às vezes.... as*

*modas mudam conforme as épocas quase como os telemóveis. Temos que acompanhar a inovação, por exemplo a inovação nas ementas, parte dos quartos, os serviços. O que as pessoas pedirem, daí o inquérito. Temos dois inquéritos um para o restaurante e outro para o serviço. É uma arma de Marketing nossa porque as pessoas que nos deixam aqui o e-mail nós contactamos e informamos que vamos mudar a ementa para a semana. E os clientes ficam a saber podem não vir mas sabem que nós mudamos a ementa. Agora há o Facebook que podemos utilizar embora não sabemos o retorno que tira mas em todo caso isso tem que ser feito. É uma mais valia mas não sabemos contabilizar”.*

**Entrevistado 3:** *“Na hotelaria de quartos propriamente dito acredito que tirando as atualizações de decorações não há muito a inovar, há as tecnologias porque hoje em dia é obrigatório terem internet nos quartos, é obrigatório prestar esse tipo de serviço ao cliente, mas o que eu destacava mais em termos de inovação, Na inovação tecnológica. Não sei se é isso que estamos a falar? É tudo, é inovação tecnológica é um pouco de tudo. A inovação tecnológica é só um à parte....”*

**Entrevistado 4:** *“Eu acho que inovação está aqui exposta, está aqui neste projeto. Acho que é neste projeto que está a inovação é totalmente diferente de todos. A inovação está nisto que eu tenho aqui é uma coisa diferente para oferecer.”*

**Entrevistado 5:** *“Eu acho que hoje em dia na hotelaria há cada vez menos inovação já há coisas tão diferentes. A verdadeira inovação hoje em dia será a inovação que provoque uma experiência tão extrema no cliente que o cliente que o cliente se sinta...quer dizer pode ser uma coisa muito simples mas única pode ser de tal forma que o cliente se sinta que nunca mais se esqueça. De tal forma que nunca mais se esqueça. Ter o hotel todo com estores elétrico todo “XPTO” ou ter um hotel ecológico isso para mim não é inovação. A Inovação é quando se entra num hotel e dizer “ O que é isto?!?!” “Não esperava!” E às vezes são coisas muito simples. Inovação geralmente está um bocadinho próxima da tecnologia do tecnológico ...eu acho que isso já está ultrapassado. Porque para mim a inovação na hotelaria é efetivamente provocar uma reação tão forte no cliente que o cliente se sinta nunca mais vou esquecer.”*

**Entrevistado 6:** *“Pôr em prática novas ideias para poder proporcionar mais serviços e produtos ao cliente, com o objetivo de o surpreender e superar as suas expectativas, fidelizar bem como melhorar obviamente a rentabilidade do negócio. Surpreender o cliente e superar as suas expectativas”.*

A inovação é quase sempre associada à tecnologia (Rayna & Striukova, 2009) conforme também mencionado em algumas respostas sobre a definição da inovação. A inovação está também ligada a novos conceitos, novos hotéis com conceitos diferentes como o Hotel Open Village com foco no desporto, no Ténis em particular. Depois podemos associar a inovação na capacidade de criar emoções fortes. Nesta amostra podemos encontrar exemplos de inovações radicais (novos projetos de hotéis) e incrementais (Martínez-Ros & Orfila-Sintes, 2009) associados a melhorias de serviço. Apenas um entrevistado aponta a criação de emoções fortes como fator inovador, apela à importância das emoções (Barsky et al., 2002) já que no entender do entrevistado a tecnologia está um pouco ultrapassada.

As razões apontadas pelos entrevistados que possam impedir a inovação estão ligadas a fatores financeiros, à dificuldade em adaptar as inovações aos clientes e também aos funcionários que nem sempre se adaptam às inovações. Isto vai ao encontro da afirmação de Martínez-Ros & F Orfila-Sintes, 2009) de haver funcionários resistentes à inovação e dificultarem assim inovações na sua organização.

## **Questão 2- Como se pode medir a inovação no contexto hoteleiro?**

**Entrevistado 1:** *“Pela taxa de ocupação. Acho que é por aí.”*

**Entrevistado 2:** *“Novos conceitos. Tirei um curso em direção hoteleira, na Escola de Hotelaria de Viana do Castelo e estava lá um hotel em que o próprio quarto girava, a cama girava, girava tudo, em Caminha. É ligado aos vinhos. Eu não cheguei a ir inauguração. Mas ele conseguiu os fundos do QREN portanto tinha que ter uma certa inovação. Acima de tudo temos que ver que o negócio seja rentável e que atraí-mos clientes. Depois tudo o que vem além disso é muito bom.”*

**Entrevistado 3:** *“Ora esta é uma boa questão. A inovação é tecnológica? É de serviço? É de gestão isto engloba uma serie de áreas que...é de marketing . Que ai obviamente tem havido uma grande evolução. Tem muitas áreas. Para medir isso, é medindo com sucesso. Penso que Só assim é que se pode ter uma noção. Mas esse sucesso também não pode ser avaliado num período demasiado curto. Porque se nós abrimos agora uma nova unidade, porque é novo provavelmente vai ser um sucesso no primeiro e segundo ano. Acho que deve ser por ai.”*

**Entrevistado 4:** *“Quando há um aumento de taxa de ocupação na hotelaria, acho que é por aí acho que não é por mais nada.”*

**Entrevistado 5:** *“Eu acho que a única forma de medir é pela perceção do cliente. Ou seja eu se tenho um conceito inovador na hotelaria , ou se tenho um hotel inovador, ele não tem que ser inovador para mim a perceção de que o cliente me da é que me dá a garantia dessa inovação. É mesmo nas tais coisas simples ou nas tais complexas. Portanto essa é a única forma, é a do cliente expressar. Claro que o cliente pode não dizer diretamente: “Isto é de uma grande inovação” mas nós podemos recolher informação que nos permita aferir o grau de inovação... Eu acho que a única forma de o fazer é esta, através do feedback de quem está de fora e do contacto direto com o cliente. O contacto direto é outra coisa extremamente importante e cada vez mais importante.”*

**Entrevistado 6:** *“Através do grau de satisfação dos clientes, que é medido através de inquéritos de satisfação. É por aqui que temos orientações para onde devemos ir. Pela capacidade de notícias que podemos conseguir gerar nos media.”*

Em geral podemos dizer que os entrevistados defendem que o grau de inovação se mede pelo sucesso e a satisfação do cliente. Por outro lado, para dois entrevistados a taxa de ocupação pode ser um instrumento que indique o grau de inovação, para outros é necessário considerar a opinião e satisfação do cliente. O próprio conceito de um hotel também foi mencionado como medida de inovação o que coincide com a proposta de Sipe & Tesa (2009) que sugerem medir a inovação pela inovação de produto.

**Questão 3 - Em geral as inovações estão focadas mais no cliente ou na gestão do hotel?**

**Entrevistado 1:** *“É sempre no cliente. Nós queremos é os clientes, do que nós vivemos é do clientes.”*

**Entrevistado 2:** *“Nas duas coisas. A gestão é muito importante para a gente poupar nos gastos e ter a casa bem orientada. Já fomos o único hotel aqui que tivemos o certificado de qualidade em 2010 ISSO 9001 da APCER só não renovamos porque tínhamos que gastar muito dinheiro e tínhamos uma pessoa só a tratar disso...”*

**Entrevistado 3:** *“A verdade é que temos estado focados nas duas vertentes ou seja na vertente da gestão, porque tem que se inovar na gestão nas novas atitudes e um argumento muito importante da inovação é também a formação e que nós portanto, nos últimos 2 anos no nosso caso temos investido nas pessoas por forma a sensibilizar as pessoas também saber a importância do turismo porque as pessoas que vinham para o turismo até uns anos atrás ou é por quem vinham aprendendo desde muito cedo ou vinham porque não tinham mais*

**Entrevistado 3:** *continuação ...outra coisa onde trabalhar e portanto iam para o turismo. E isso é mau. Portanto é importante que essas pessoas percebam a importância do turismo é importante saber estar e saber agradecer. Para além das outras que é saber vender também.”*

**Entrevistado 4:** *“No meu caso está mais **focado no cliente**. Na gestão do hotel o investimento é maior mas acaba por se ter um retorno.*

**Entrevistado 5:** *“Eu acho que temos que ter **nas duas áreas** eu acho que a inovação também é uma coisa muito instantânea. O que é agora inovação amanhã já não é porque foi ontem. Eu acho tem que ser constante tem que ser focada em ambas as questões.*

**Entrevistado 6:** *“No cliente em primeiro lugar mas também na gestão do hotel. Definir e agilizar processos para facilitar/aumentar a produtividade e para gerir melhor os custos.*”

As inovações aparentemente são idealizadas a pensar em primeiro lugar no cliente mas a inovação na gestão também é importante para a maioria dos entrevistados. A necessidade de controlar custos e gerar retorno financeiro é a realidade económica do negócio da hospitalidade (Hemmington, 2007). Em geral a importância da inovação é reconhecida por todos tendo sempre em conta os custos que implicam.

#### **Questão 4- Pode dar algum exemplo recente de inovação na sua organização?**

**Entrevistado 1:** *“Neste hotel tem vários, os quartos, a comunicação do quarto com casa de banho, o hotel tem tudo em led é tudo “touchil” tem uma serie de coisas que são confortáveis é virado para o cliente moderno.*”

**Entrevistado 2:** *“Recentemente mudamos a ementa do restaurante. Pouparamos energia colocamos uns relógios com horário para ligar várias máquinas mais pesadas porque a eletricidade é muito mais das 9 ou meio dia . Colocar um relógio. Coisas essenciais, posso dizer que é inovação na poupança.”*

**Entrevistado 3:** *“Nos agora este ano no nosso caso possibilitamos ao cliente de fazer a reserva no nosso site e pagar no nosso site....”*

**Entrevistado 4:** *“É o projeto em si e o mais recente ainda não existe que será o campo de futebol de onze.”*

**Entrevistado 5:** *“Eu acho que mais recente e o mais visível foi mesmo a loja. A loja e também “O book”. A loja começou há cerca de 3 anos e também o nosso restaurante novo, que não propriamente uma inovação ou pronto é uma inovação no conceito....”*

**Entrevistado 6:** *“Eco-Spa no Verão, a possibilidade de os clientes poderem alugar bicicletas”*

Os exemplos de inovação apresentados exceto o projeto do Hotel Open Village resumem-se a melhorias de serviço (Manual de Oslo, 2005) de forma incremental. Conforme foi dito o sector de serviços é menos inovativo no que diz respeito a produtos e processos (Camison e Monfort-Mir, 2012). Temos exemplos de inovação tecnológica “quartos equipados com painéis táteis”, conceitos novos segundo os entrevistados, ligados a restaurantes e spa. As inovações trazem sempre algum valor acrescentado (Kottler, 2000) não são propriamente inovações radicais mas são novas para a própria organização (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009). Temos nestes exemplos uma inovação no produto segundo a teoria de Sipe & Testa (2009) que é o conceito do hotel Open Village. Um hotel de desporto, especificamente um hotel para clientes que gostam de jogar tennis a nível pessoal e profissional.

**Questão 5- A vossa oferta de serviços é alterada com frequência ou em geral mantém sempre os mesmos serviços?**

**Entrevistado nº1:** *“Sempre. Acabamos de finalizar o plano de ação de eventos para este mês e o trimestral. Nós temos um “business plan” que fazemos todos os anos comorçamento que é projetado. Entretanto o plano de ação é atualizado constantemente.”*

**Entrevistado nº2:** *“Vão se mantendo. Nós alteramos... Depende do clientes se tivermos um cliente japonês nós mudamos um pouco o pequeno almoço, se forem Alemães temos que fazer o pequenos almoço mais cedo meia hora. Se vem clientes e ficam cá e almoçam nós tentamos mudar um pouco.”*

**Entrevistado nº3:** *“No geral mantemos os serviços vamos mudando com uma pequena serie de coisas mas não é nada de muito... Vai se inovando vão aparecendo coisas novas. Agora no geral mantemos o serviço.”*

**Entrevistado nº4:** *“Em geral mantemos os nossos serviços vamos é fazendo alguns pacotes alguns programas de fim de semana. Por exemplo a partir de Março vamos fazer alguns jantares temáticos todos os meses, vamos fazendo também todos os meses os pacotes do spa. Alguma coisa vai se fazendo para não cair na rotina.”*

**Entrevistado nº 5:** *“A nossa oferta de serviços não é muito fácil de alterar o que nós podemos isto também é relativamente pontual fazer, é acrescentar mais valias....”*

**Entrevistado nº 6:** *“Os serviços de base, esses mantêm-se sempre, tentamos sempre melhorá- los e ter cada vez mais atenção ao cliente. Criamos programas/packages de acordo com eventos de calendário (por exemplo S.Valentim, Páscoa, dia do pai, dia da mãe, natal, réveillon...), criamos packages sazonais (por exemplo programa de verão, de primavera), outros...Mudamos a nossa carta de restaurante pelo menos 2x/ano.”*

As respostas á questão sobre a frequência de alteração de serviço tem muito haver com o o ponto de vista de cada um sobre o conceito do serviço na hotelaria. Para uns a alteração da ementa já é uma alteração de serviços para outros é uma adaptação aos serviços base que não está ligado à inovação. Apenas um refere um plano de acções especificamente para fazer alterações nos serviços. Em geral podemos dizer que a oferta de serviço se mantem mas vai-se criando valor ao cliente com ofertas adicionais através de pacotes especiais. No contexto da inovação podemos dizer que as inovações aqui apresentadas consistem na melhoria de um produto ou serviço (Manual de Oslo, 2005).

## EXPERIÊCNIAS

**Questão 1 - Quais são os fatores que contribuem para que uma experiência se torne única e memorável?**

**Entrevistado 1:** *“Depende das pessoas que vem fazer cá. Se vier com um a expectativa de passar uma noite espetacular, lancei agora um pacote novo que tive dois clientes que pediram. ....Criei este pacote de jantar romântico no quarto. Fazemos pacotes de massagem, e temos salas cupido...”*

**Entrevistado 2:** *“Cada pessoa é diferente. Há pessoas que vão ali para o Jardim, sentam-se na cadeira no jardim a ler um livro e acham isso 5 estrelas, há outros são diferente depende dos gosto de cada um. Há coisas com que umas pessoas se sentem muito bem e outras não. Isso é saber, fazer inquérito e saber o que é que mexe com o cliente.”*

**Entrevistado 3:** *“Desde logo a simpatia.... Obviamente que as instalações são importantes é preciso de uma espaço agradável as pessoas quando vem para o hotel querem ter um espaço agradável isso é importante mas o serviço e a qualidade é o que provavelmente no final da sua estadia os clientes mais valorizam. Para além do resto das experiências que possam ter associadas o spa, da massagem da gastronomia isso valoriza naturalmente.”*

**Entrevistado 4:** *“Nos temos uma boa experiencia, temos um spa de excelência temos uma piscina de excelência que os clientes mais gostam aqui dentro o restaurante também. Às vezes há situações que nem tem nada a ver com o espaço às vezes basta a simpatia de um funcionário... O que contribui imenso para uma experiência memorável é não enganarmos o cliente. Encontrar aquilo que espera... De preferência exceder a expectativa do cliente. As pessoas com que se trabalha são elas que fazem a fazem a diferença. Acho que a experiência passa por aqui, as pessoas em si. As pessoas que trabalham cá são os condutores para uma boa experiencia no hotel.”*

**Entrevistado 5:** *“Eu acho que quando o cliente viaja e o cliente hoje em dia esta extremamente sensível e está extremamente bem informado acho que o única situação que pode tornar uma viagem experiencia única e memorável é ultrapassar a expectativa do cliente... E sem dúvida a diferença é o fator humano e o ambiente a atmosfera. ....Eu acho que conjugação com atmosfera, decoração com o serviço, pormenores com as pessoas é que faz essa diferença.”*

**Entrevistado 6:** *“Acima de tudo pelo serviço, a forma como é acolhido, como é acompanhado durante a sua estadia. E por experimentar experiências que marquem-que pode ser simplesmente ter uma massagem com umas mãos únicas, por um aperitivo no terraço ao pôr do sol, por uma refeição especial, pelo conforto do*

*quarto, pela sensação de bem-estar que pode sentir no hotel. É a conjugação de uma serie de fatores que fazem com que a experiência seja memorável.”*

Na opinião de Shaw & Ivens (2002) uma grande experiência de cliente tem também haver com a estimulação das emoções dos clientes tendo em conta que a experiência consiste numa parte física e numa emocional. Esta visão vai também ao encontro das respostas dos entrevistados que mencionam ser uma *conjugação* ou *conjunção* de fatores que contribuem para uma experiência única. A importância dos funcionários, “*as pessoas*” e o ambiente são os fatores que se destacam mais nas respostas dos entrevistados. Estes fatores foram mencionados na revisão de literatura através de alguns autores como Bitner (1992), Walls et al (2011) e Kottler (2000).

#### **Questão 2- O hotel oferece experiências nas quais o cliente participa ativamente?**

**Entrevistado 1:** *“Esses jantar único ele envolve-se um pouco porque é uma prova de vinho, mais nessa parte. Já fizemos workshops para clientes com chefe de cozinha, um workshop de Risoto com chefe de cozinha de Risoto, o cliente vai para a cozinha confeciona com ajuda do chefe. E os clientes aderem. Normalmente são senhoras da cidade, funciona. Nós fazemos muito os open days. Para as pessoas fazerem aulas e experimentarem massagens. Nós interagimos muito com o publico da cidade.”*

**Entrevistado 2:** *“Nós somos um hotel pequenino não temos assim tanta diversidade. È um hotel de cidade, nós o que oferecemos é sermos hotel de 4 estrelas, nós o que utilizamos são a qualidade do serviço, a construção, a localização em termos de um hotel grande não temos uma sala de reuniões. O inovar tem que ser rentável também.”*

**Entrevistado 3:** *“Nós fazemos de vez em quando workshops mas não é atualmente o nosso público também. Não é muito o nosso tipo de publico. Participa mas ser for um festa fim de ano, Reveillon p.ex. ou se for um jantar temático como fazemos agora no carnaval um jantar brasileiro portanto nesse tipo de coisas participam. Acho que tem mercado e há muito essa tendência agora o meu público e que não é muito desse tipo.”*

**Entrevistado 4:** *“O hotel em si experiencias que eu lhes disse são os programas e os pacotes que vamos fazendo de fim de semana. Ainda não tenho histórico. Neste momento as experiencias que tenho oferecido são as aulas de grupo em que criamos uma dinâmica são aulas que já não temos capacidade para a procura.”*

**Entrevistado 5.** *“Nós temos em certas circunstâncias ações em especialmente com incentivos ações em que o cliente participa ativamente como o workshops, pady paper ou coisa parecida ai sim de outra forma não e geralmente são orientadas por empresas externas.... nós não temos nada desse tipo estruturado porque não somos um hotel para esse tipo de ações. Os nossos clientes procuram mais avivencia da cidade os momentos, museus os restaurantes cafés isso eles procuram, a cultura o resto não.”*

**Entrevistado 6:** *Sim.*

Pelas respostas do entrevistados podemos entender que existe a percepção das diferentes formas de participação do cliente numa experiência. Os entrevistados dão como exemplo experiencias educacionais, de acordo com a teoria de Pine & Gilmore (1998), como workshops. Ações como Pady paper referido por um entrevistado também podemos enquadrar nos domínios da experiência Pine & Gilmore na experiência de Escape. Neste tipo de experiência o cliente participa ativamente mas não tem control sobre a experiência (Pine & Gilmore, 2011). Em geral a oferta de experiências no qual o cliente participa activamamnte, é muito reduzida, porque no entender da maioria dos entrevistados os clientes procuram outro tipo de experiência.

**Questão 3- Na sua opinião a fidelização do cliente está mais ligada à satisfação do cliente relativamente à qualidade de serviço ou à oferta de experiências ?**

**Entrevistado 1:** *Na realidade a satisfação do cliente está intimamente ligada a um serviço de qualidade que lhes proporciona experiencias diferentes. São, de facto,*

*dois conceitos que se complementam.*

**Entrevistado 2:** *As duas coisas mas mais à qualidade do serviço. A oferta de experiências é muito bom mas a qualidade de serviço o outro é secundário, a qualidade de serviço tem mais peso acho eu.*

**Entrevistado 3:** *Está ligado a ambas e pelas experiências que nós propomos, normalmente os clientes gostam. Nós não somos muito arrojadas de decerto em propor experiências mirabolantes. Especialmente nas gastronómicas porque as pessoas normalmente gostam muito.*

**Entrevistado 4:** *Eu acho que está mais ligada á satisfação e à qualidade do serviço. Quando se faz experiencias, posso fazer um jantar gastronómico, ou spa mas a fidelização está mais ligada à qualidade de serviço é por isso que o cliente fica cá.*

**Entrevistado 5:** *Aqui eu acho que são as duas coisas. Porque há clientes que vem efetivamente à procura de experiencias e há cliente que vem á procura de serviço e serviço no sentido de atenção de carinho, de mimo e há porque há pessoas que realmente tem essas necessidades. Outras não, que vem á procura de experiencias fortes, de experiencias novas, de coisa novas, de situações que ainda não viveram e outros vem há procura de ambas as coisas...*

**Entrevistado 6:** *“As duas.”*

A maioria dos entrevistados entende que a satisfação do cliente está relacionada tanto com a qualidade de serviço como com a oferta de serviços e que são dois atributos que se complementam. Isto demonstra que os entrevistados reconhecem que a satisfação de cliente não depende apenas da qualidade de serviço .

**Questão 3- Tem algum caso em que a experiência não teve o resultado desejado, ou que falhou?**

**Entrevistado 1:** *“Não que me recorde. Todas as ofertas que criamos têm sempre um feed-back positivo e que nos permite mesmo assim melhorar”.*

**Entrevistado 2:** *“A experiência do chã que não resultou. Contratamos uma pessoa de propósito para tratar do chã e não conseguimos, foi há três anos”....*

**Entrevistado 3:** *Vamos naturalmente mudando. Porque há experiências que não resultam. Estou-me a lembrar agora de um de jantar que tinha um tipo de animação que achava que ia funcionar, tinha um pequeno espetáculo também com anedotas, stand up comedy, tb exigia um público mais jovem mas não resultou.*

**Entrevistado 4:** *Para já felizmente acho que não. Mas já teve noutros hotéis por exemplo uma festa de carnaval com apenas 12 pessoas em que tive que chamar amigos para encher a casa.*

**Entrevistado 5:** *Não me lembro de nenhum.*

**Entrevistado 6:** *“Por exemplo, a tentativa de ter, de novo, ao domingo ao almoço o buffet regional, vocacionado para os clientes locais”.*

As experiências que falharam e que foram aqui apresentadas nas respostas dos entrevistados, estão ligadas a ofertas de gastronomia e festas temáticas. Por vezes a hotelaria tem tendência de seguir certas “modas” como por exemplo o serviço “do chã da tarde” mencionado como exemplo de inovação.

De acordo com Lindon et al (2008) existem inúmeras razões para a causa de falhas de novos produtos dão os seguintes exemplos:

- 1.) uma deficiente análise do mercado, devido à ausência de estudos
- 2.) um produto com performances insuficientes
- 3.) um erro de política de marketing
- 4.) a distribuição não aceita o produto ou não o apoia suficientemente
- 5.) uma subavaliação da concorrência, da sua força e da sua implantação

## 6.)uma má organização

Nem sempre o que está na moda é o que o cliente procura devemos desenhar a nossa oferta de acordo com o cliente (Pine & Gilmore, 2011) e não ao contrário. Quando queremos inovar, introduzir uma nova oferta, não devemos esquecer que o cliente é o produto (Pine & Gilmore, 2011).

### **Questão:Em geral consegue exceder as expectativas dos clientes?**

**Entrevistado 1:** *“Podemos, orgulhosamente, dizer que na generalidade conseguimos superar as expectativas dos clientes, ao antecipar os seus desejos, fazer todos os possíveis para lhes proporcionar um serviço de qualidade. No entanto temos a consciência que os clientes são cada vez mais exigentes, pelo que temos que melhorar continuamente o nosso serviço e as nossas ofertas”.*

**Entrevistado 2:** *“Depende de onde o cliente vier. Depende da expectativas do cliente”.*

**Entrevistado 3:** *“Eu acho que não. Muito sinceramente não. O objetivo é sempre esse. Mas exceder.....os clientes saem satisfeitos mas exceder as expectativas para mim é mais. É algo que a gente não alcança apesar de ser o objetivo mas a gente não alcança. Portanto acho que nunca vamos alcançar esse topo agora há muita gente que sai surpreendida. Mas no meu conceito é pouco tem que ser mais. Tem que ser mais. ”*

**Entrevistado 4:** *“A maior parte sim. Primeiro pelo espaço que tenho cá e depois porque se tiver oportunidade de consultar o nosso site tudo o que lá tenho é real.”*

**Entrevistado 5:** *“Às vezes acho que sim nem sempre. Nós tentar tentamos... É um “nim” nem é sim nem é não”.*

**Entrevistado 6:** *“Pelo menos conseguimos ir ao encontro das suas expectativas. Temos ainda muito trabalho pela frente, principalmente a nível de infra-estruturas”.*

Todos os entrevistados reconhecem a importância de corresponder às expectativas do cliente e idealmente superar essa expectativa. Todos, à exceção de um, acreditam que hoje em dia é difícil superar as expectativas dos clientes. Um número de fatores como o estado emocional, fatores psicográficos e ambiente social influenciam o julgamento, que é essencialmente a comparação entre as expectativas e as experiências (Scott et al., 2009). O julgamento é sobre a extensão do cumprimento da expectativa e por isso a satisfação está dependente daquilo que o cliente sabe sobre o serviço e sobre o provedor do serviço (Scott et al., 2009).

#### **8.4 Conclusão**

A entrevista tinha como objetivo perceber o ponto de vista das pessoas, que fornecem as experiências aos clientes, sobre a forma como se tentam diferenciar da concorrência, a importância da inovação e a oferta de experiências na hotelaria. Pretendia ainda perceber como é que estes conceitos são aplicados na prática através de exemplos reais.

A maioria dos entrevistados apresentou fatores de diferenciação que estavam ligados à oferta de serviços, apenas dois mencionaram o próprio conceito do hotel como fator diferenciador. Embora de dois dos hotéis aqui representados pertencerem a grupos hoteleiros, nenhum deles referiu a marca como fator diferenciador.

A inovação é percebida por todos como um fator importante de diferenciação. A forma como inovam nas suas organizações é muito semelhante entre eles, nomeadamente na variação da oferta através de pacotes e menus. Em geral podemos afirmar que a inovação consiste na alteração da oferta gastronómica através de menus novos e na oferta de programas de bem estar, embora com os mesmos recursos. Os entrevistados afirmaram que as inovações se centram no cliente e na gestão, no entanto só a maioria dos exemplos referiam-se respeito ao cliente.

No geral as oferta de experiências são vistas como um complemento importante para a satisfação do cliente.



## **CAPITULO 9 – Estudo Quantitativo**

### **9.1 Descrição do questionário**

O questionário foi colocado online através de envio de e-mails com o link do questionário e também traduzido para Inglês e enviado por e-mail a mais de 800 destinatários. Para além disso também foi colocado na minha página do Facebook. O questionário começava como seguinte texto introdutório de forma a explicar o objetivo do mesmo:

“O presente questionário insere-se num projeto de investigação no âmbito do Mestrado de Marketing e Gestão estratégica pela Universidade do Minho sobre fatores de diferenciação e inovação no segmento hoteleiro. O presente questionário insere-se num projeto de investigação no âmbito do Mestrado de Marketing e Gestão estratégica pela Universidade do Minho sobre fatores de diferenciação e inovação no segmento hoteleiro. Este estudo tem como objetivo investigar fatores de diferenciação e tipos de experiências que os clientes mais valorizam durante a sua estadia num hotel de 4 ou 5 estrelas. O questionário está dividido em 5 partes sendo que a parte 1 e 2 se refere a uma experiência pessoal durante uma estadia num hotel de 4 a 5 estrelas, a parte 3 refere-se a preferências de serviços de um hotel, a parte 4 procura compreender que tipo de serviços considera inovadores e a última parte refere-se a informações pessoais. Agradecemos desde já a Sua valiosa colaboração que é fundamental para a realização deste trabalho.”

No total foram recolhidas 104 respostas válidas sendo 92 resposta por portugueses e 12 por estrangeiros.

O questionário está dividido em 5 partes sendo que a parte 1 se refere à percepção dos inquiridos sobre a inovação nos serviços hoteleiros a segunda é sobre uma experiência pessoal dos inquiridos referente uma estadia num hotel de 4 a 5 estrelas. A parte 3 é sobre as preferências de serviços de um hotel dos inquiridos e fatores que influênciam negativamente a estadia no hotel. A parte quatro procura compreender que tipo de serviços consideram inovadores e a última parte refere-se a informações pessoais. A análise da primeira parte do questionário vai ser incluída na secção da análise dos resultados do questionário.

Para medir o questionário na grande maioria foi utilizada a escala tipo Likert de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente). Para os dados demográficos foi usada a escala nominal.

Todas as questões do questionário foram elaboradas com base à revisão de literatura e pesquisa de internet. A parte das emoções foi baseada na teoria de (Barsky & Nash, 2003). A terceira parte dos serviços importantes é de factores que influênciam negativamente a estadia num hotel foi baseada na revisão de literatura (por ex. Victorino & Verma, 2005) na pesquisa de internet em sites de avaliação de hotéis como o Tripadvisor (2012) e nos próprios sites de internet de diversos hotéis. A parte quatro com exemplos de serviços inovadores foi baseada em exemplos reais encontrados nos sites da internet de hotéis nacionais e internacionais.

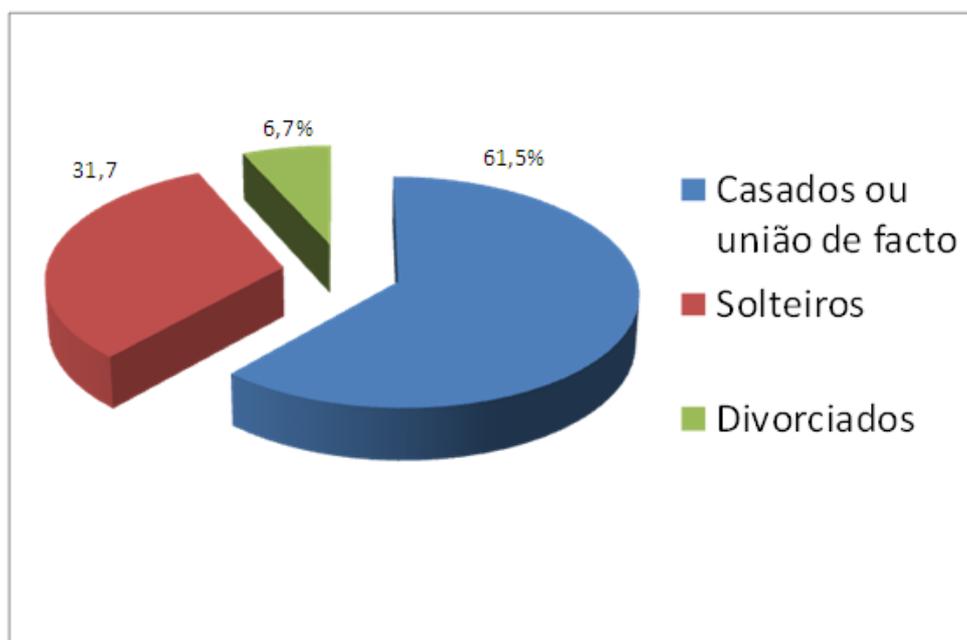
## **9.2 Análise e discussão dos resultados da amostra**

Conforme já foi mencionado os dados do inquérito foram analisados com recurso ao Software IBM SPSS

As variáveis quantitativas resumiram-se através da média, mediana, mínimo, máximo e desvio padrão. Quanto às variáveis qualitativas recorreu-se às frequências absolutas e relativas.

Relativamente à caracterização sócio-demográfica (ver tabela 25, anexo 5) observamos que 55,8% (58=N) dos inquiridos eram do sexo masculino e 44,2% (46=N) do sexo feminino com idades entre os 18 e 73 anos e com uma média etária de  $38,6 \pm 10,7$  anos. Quanto ao estado civil, 61,5% estavam casados ou em união de fato, 31,7% eram solteiros e 6,7% divorciados.

**Gráfico 1- Indicação do estado civil dos inquiridos**

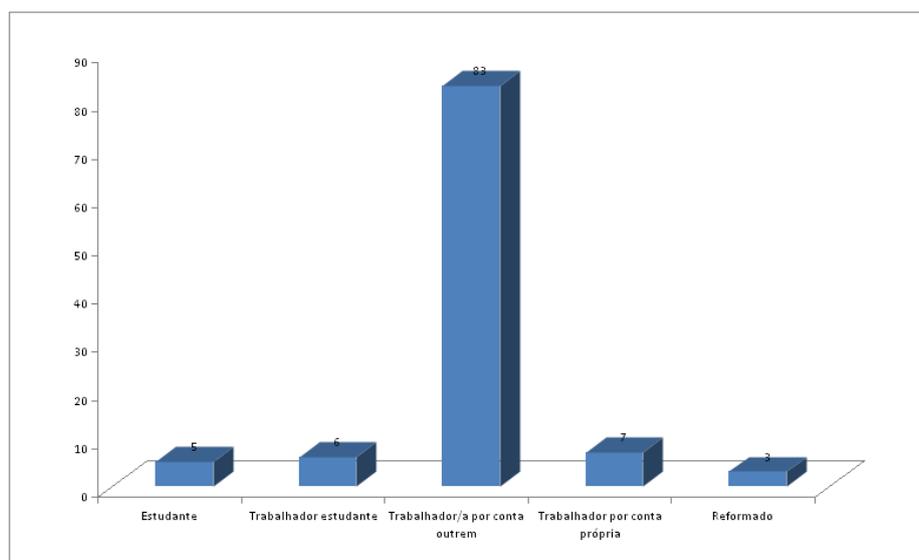


Fonte: Elaboração própria com base do resultado do programa SPSS

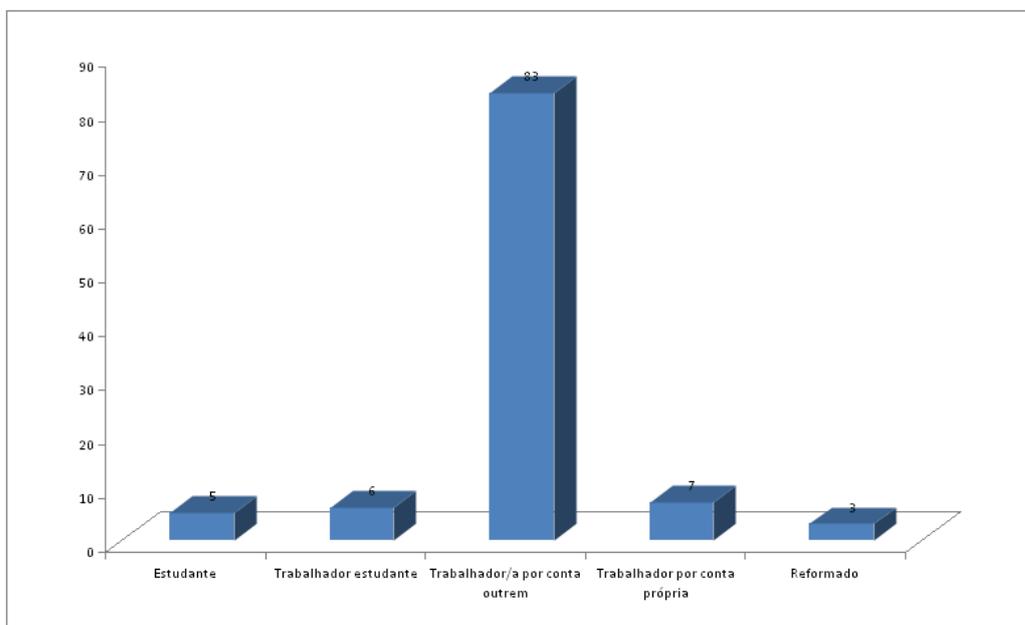
Em relação à nacionalidade 86,5% eram portugueses e os demais eram estrangeiros, salientando-se 3 turistas espanhóis e ingleses, 2 alemães e os demais eram originários do Brasil, Bulgária, Suíça, Polónia e Canadá.

No que respeita à escolaridade e situação profissional, 68,6% possuíam formação superior e 79,8% eram trabalhadores por conta outrem (gráfico 2 e 3).

**Gráfico2:Habilitações literárias**



**Gráfico 3 - Situação profissional**



#### **Dados sobre experiência de uma estadia num hotel de 4 ou cinco estrelas**

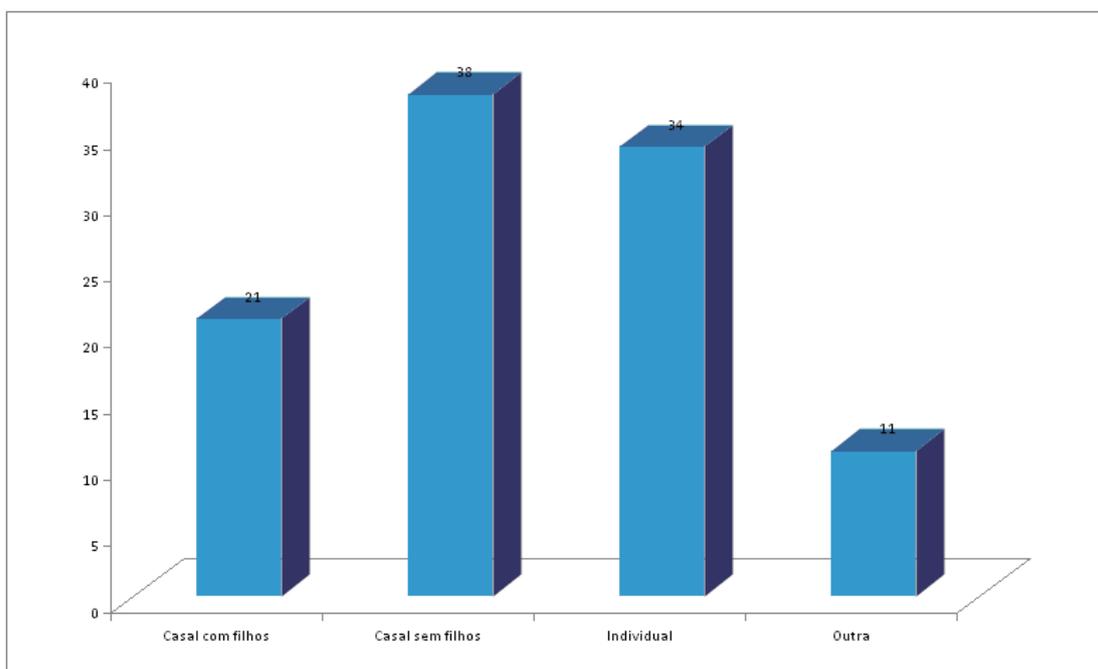
De seguida vão se apresentar os dados referentes a uma estadia a num hotel de 4 ou cinco estrelas (ver tabela 1 e 2 nos anexos).

Em relação à informação sobre uma experiência num hotel dos inquiridos constata-se o seguinte: 77,2% dos inquiridos ficaram alojados em hotéis de cinco estrelas os restantes ficaram em hotéis de 4 estrelas.

Na altura da estadia (gráfico 4) a maioria 36,5% eram casais sem filhos, 32,7% estavam alojados individualmente, 30,2% eram casal com filhos e 10,6% indicaram outro tipo de viajante (por exemplo com amigos).

86,4% indicaram nome do hotel e localização, 12,48% indicaram apenas a localização e 1,04% não se lembravam do nome nem da localização do hotel. O período de estadia indicado foi entre Outubro 2011 e Janeiro 2013. Os inquiridos estiveram alojados entre 1 dia e um mês, em média  $4,1 \pm 4,0$  dias (ver tabela 27, anexo 5).

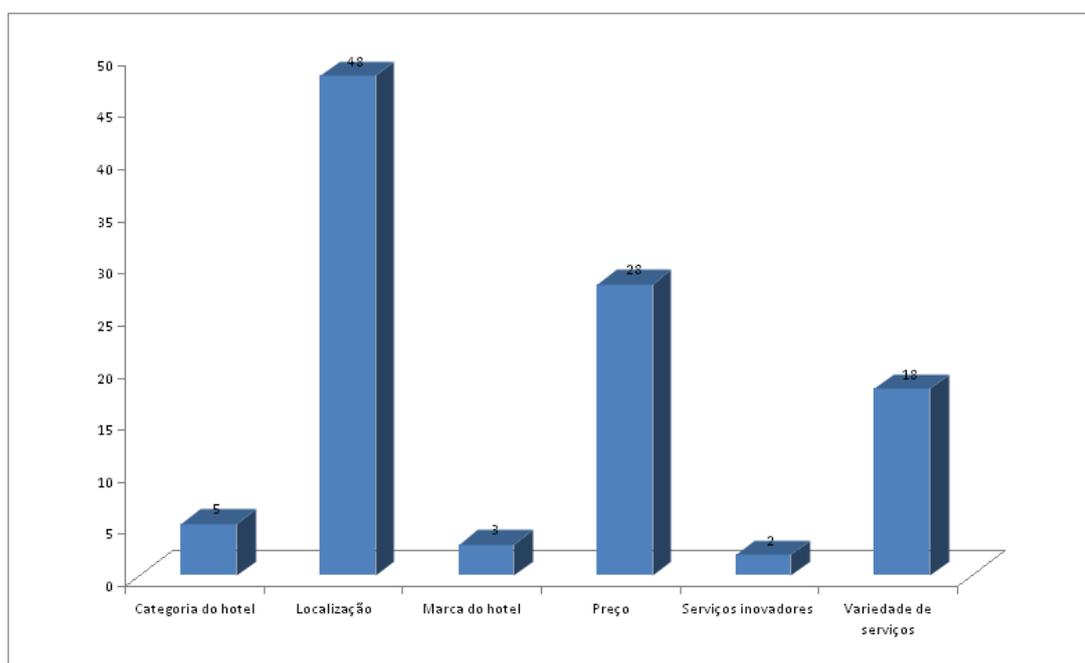
**Gráfico 4: Indicação do tipo de viajante relativamente aos inquiridos**



Fonte: Elaboração própria com base do resultado do programa SPSS

Os principais critérios (gráfico 5) de seleção dum hotel indicados foram a localização (46,2%), o preço (26,9%) e a variedade de serviços (17,3%).

**Gráfico 5 - Indicação do critério mais importante para a escolha de um hotel dos inquiridos**

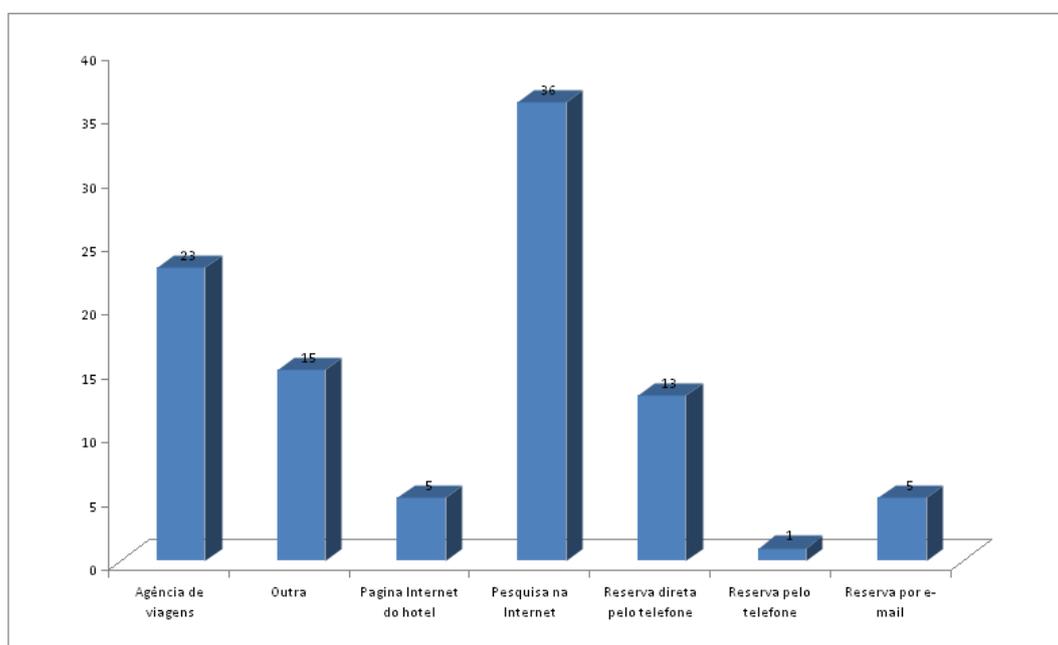


Fonte: Elaboração própria com base do resultado do programa SPSS

Quanto à experiência anterior relativamente ao hotel, 83,7% frequentaram o hotel pela primeira vez e 16,3% já conheciam o hotel.

As pesquisas na internet (36,7%) e as agências de viagens (23,5%) foram as principais fontes de informação utilizadas para a realização da reserva (gráfico 6). Exemplos na opção outras com 15,3 % foram por exemplo reservas efectuadas pela empresa ou reservas efectuadas por amigos, esposa etc.

**Gráfico 6: Indicação da fonte de informação para a reserva do hotel dos inquiridos**



Fonte: Elaboração própria com base do resultado do programa SPSS

No que concerne o motivo de viagem 73,1% estavam alojados por motivos de lazer e 26,9% estavam alojados por motivos profissionais.

Relativamente à satisfação com o hotel (1 - Pouco satisfeito a 10 - Muito satisfeito) observa-se um nível médio elevado de satisfação  $8,1 \pm 0,9$ , variando esta entre 5 e 10.

Em relação à recomendação, 98,1% recomendariam aos amigos e 1,9% não recomendariam o hotel. 96,2% indicaram que voltariam a repetir a experiência novamente e 3,8% não repetiam a estadia no hotel.

Os inquiridos costumam ficar num hotel em média  $13,0 \pm 23,1$  dias por ano.

Ainda na segunda parte do questionário e relativamente questão das emoções que surgiram durante a estadia no hotel de um modo geral observam-se níveis altos de concordância com os diversos itens, destacando-se os itens relativos ao sentirem-se confortáveis ( $4,5 \pm 0,6$ ), bem-vindos ( $4,4 \pm 0,7$ ) e tranquilos ( $4,4 \pm 0,7$ ) são os que possuíam níveis médios mais elevados. Os itens referentes ao sentimento de extravagante ( $3,1 \pm 0,9$ ), importante ( $3,5 \pm 0,9$ ) e sofisticado ( $3,5 \pm 0,8$ ) foram os que apresentaram níveis médios de concordância mais baixos.

Na Tabela 12 apresentam-se as estatísticas descritivas do nível de concordância (1 – Discordo completamente a 5 – Concordo completamente) com os itens das emoções que surgiram durante a sua estadia no hotel.

**Tabela 12 – Estatísticas descritivas do nível de concordância (1 – Discordo completamente a 5 – Concordo completamente) com os itens das emoções que surgiram durante a sua estadia no hotel**

	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	DP
Senti-me bem vinda/o	4,4	4,0	2,0	5,0	0,7
Senti-me confortável	4,5	5,0	2,0	5,0	0,6
Senti-me importante	3,5	3,0	1,0	5,0	0,9
Senti-me entretida/	3,9	4,0	1,0	5,0	0,8
Senti-me extravagante	3,1	3,0	1,0	5,0	0,9
Senti-me relaxada/o	4,3	4,0	2,0	5,0	0,7
Senti-me segura/o	4,3	4,0	2,0	5,0	0,7
Senti-me tranquila/o	4,4	4,0	2,0	5,0	0,7
Senti-me elegante	3,6	4,0	1,0	5,0	0,9
Senti-me inspirada/o	3,6	4,0	2,0	5,0	0,9
Senti-me sofisticada/o	3,5	3,0	2,0	5,0	0,8
Senti-me respeitada/o	4,0	4,0	2,0	5,0	0,8
Senti-me acarinhada/o	3,9	4,0	2,0	5,0	0,8
Senti-me feliz	4,3	4,0	2,0	5,0	0,7
Senti-me especial	3,7	4,0	2,0	5,0	0,8

Senti calor humano	3,8	4,0	1,0	5,0	0,8
Senti-me moderna/o	3,7	4,0	2,0	5,0	0,7
Senti aconchego.	4,0	4,0	2,0	5,0	0,7
Senti que as minhas expectativas foram superadas.	4,1	4,0	1,0	5,0	0,7

---

DP – DESVIO PADRÃO

A primeira questão da parte três do questionário (tabela 13) sobre serviços e experiências importantes durante a estadia num hotel, de um modo geral, os inquiridos consideram os diversos serviços e experiências importantes, considerando o serviço de pequeno-almoço ( $4,7 \pm 0,5$ ), o check in rápido e personalizado ( $4,6 \pm 0,6$ ) e a qualidade do equipamento de quarto ( $4,6 \pm 0,5$ ), como os mais importantes, enquanto a admissão de animais ( $3,0 \pm 1,1$ ) e a existência de DVD com aulas de yoga ou ginástica incluindo tapete de ginástica no quarto ( $3,2 \pm 0,9$ ) eram os serviços/experiências consideradas menos importantes.

**Tabela 13 – Estatísticas descritivas do nível de concordância (1 – Discordo completamente a 5 – Concordo completamente) com os itens serviços e experiências importantes durante a estadia num hotel**

	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	DP
<i>Check in</i> rápido e personalizado	4,6	5,0	2,0	5,0	0,6
Serviço " <i>early check-in</i> ": Fazer <i>check-in</i> antes das 14h00	4,0	4,0	1,0	5,0	1,0
Serviço " <i>late check-out</i> ": Fazer <i>check-out</i> depois das 12h00	4,3	4,5	1,0	5,0	0,9
Serviço de Restaurante	4,3	4,0	3,0	5,0	0,7
Serviço pequeno almoço	4,7	5,0	3,0	5,0	0,5
Serviço de Bar	4,1	4,0	2,0	5,0	0,8
Serviço de quarto	4,4	5,0	2,0	5,0	0,7
Spa do hotel	4,2	4,0	2,0	5,0	0,8
Programa "educacional" do hotel (Ex.: <i>Workshops</i> de cozinha, de vinhos ou de arte)	3,7	4,0	1,0	5,0	0,9
Jantares temáticos Ex.: Jantar vínico, gastronomia local etc.	3,9	4,0	1,0	5,0	0,9

Programa de entretenimento do hotel (Ex.: Peça teatral com participação ativa do cliente)	3,8	4,0	1,0	5,0	1,0
Programas <i>open days</i> (Ex.: <i>Health club</i> , Restaurante, bar)	4,0	4,0	1,0	5,0	0,9
Oferta de boas vindas	4,2	4,0	1,0	5,0	0,9
Surpresa no quarto	4,2	4,0	1,0	5,0	1,0
Qualidade do equipamento do quarto	4,6	5,0	3,0	5,0	0,5
Fruta fresca e água no quarto	4,4	4,5	1,0	5,0	0,7
Serviço de chá e café no quarto	4,2	4,0	1,0	5,0	0,9
Mini bar gratuito	4,3	5,0	1,0	5,0	0,9
Mapa da cidade e informação turística útil no quarto	4,5	5,0	1,0	5,0	0,7
Quartos equipados com alta tecnologia (Ex.: Conector para Ipod no quarto, comandos com painéis tácteis)	4,1	4,0	1,0	5,0	0,9
Música ambiente no quarto.	4,0	4,0	1,0	5,0	0,9
Iluminação regulável no quarto.	4,4	5,0	2,0	5,0	0,7
Coleção de almofadas.	3,9	4,0	1,0	5,0	0,9
LCD e pacote de canais.	4,1	4,0	1,0	5,0	1,0
DVD com aulas de yoga ou ginástica incluindo tapete de ginástica no quarto	3,2	3,0	1,0	5,0	0,9
Coleção de " <i>amenities</i> " de qualidade e quantidade (Ex.: gel de banho, hidratante, shampoo, etc.)	4,4	5,0	2,0	5,0	0,8
Quantidade de toalhas.	4,5	5,0	2,0	5,0	0,7
Banheira grande.	4,2	4,0	2,0	5,0	0,8
Serviço de Internet gratuita em toda área do hotel.	4,6	5,0	2,0	5,0	0,6
Quartos antialérgicos.	4,0	4,0	2,0	5,0	0,9
Quartos fumadores/não fumadores.	4,4	5,0	1,0	5,0	0,9
<i>Design</i> e decoração do hotel/dos quartos.	4,4	4,0	2,0	5,0	0,7
Zona de lazer para crianças.	4,1	4,0	1,0	5,0	0,9
Espaço para fumadores dentro hotel.	3,5	4,0	1,0	5,0	1,2

<i>Transfer</i> do aeroporto para o hotel gratuito ( <i>shuttle bus</i> ).	4,4	5,0	3,0	5,0	0,7
Serviço com especial atenção a crianças.	4,1	4,0	1,0	5,0	0,9
Área com serviço de secretariado com fax, impressora e PC.	3,9	4,0	1,0	5,0	0,8
Admissão de animais.	3,0	3,0	1,0	5,0	1,1

---

DP – DESVIO PADRÃO

Quanto à concordância (1 – Discordo completamente a 5 – Concordo completamente) com os itens sobre os fatores que influenciam negativamente a experiência (Tabela 14) referente à segunda questão da parte três do questionário, observava-se níveis médios elevados de concordância com os diversos itens, salientando-se a falta de simpatia e profissionalismo dos funcionários ( $4,5 \pm 1,1$ ), a cobrança de serviço de internet ( $4,3 \pm 1,0$ ) e as expectativas não cumpridas ( $4,3 \pm 1,0$ ) como os fatores mais relevantes.

**Tabela 14 – Estatísticas descritivas do nível de concordância (1 – Discordo completamente a 5 – Concordo completamente) com os itens sobre os fatores influenciam negativamente a experiência**

	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	DP
Falta de simpatia e profissionalismo dos funcionários	4,5	5,0	1,0	5,0	1,1
Cobrança da utilização de spa (piscina, sauna e banho turco)	4,1	4,0	1,0	5,0	1,0
Cobrança de serviço de internet	4,3	5,0	1,0	5,0	1,0
Falta de equipamento tecnológico no quarto	4,0	4,0	1,0	5,0	0,9
Falta de programa de experiências	3,8	4,0	1,0	5,0	1,1
Falta de programa de entretenimento do hotel	3,8	4,0	1,0	5,0	1,0
Expectativas não cumpridas	4,3	5,0	1,0	5,0	1,0
Falta de serviços inovadores	3,8	4,0	1,0	5,0	0,9

---

DP – DESVIO PADRÃO

A última questão referente ao grau de inovação (1 – Nada inovador a 10 – Muito inovador) das diversas experiências apresentadas (tabela 15), os inquiridos consideraram ter um *Ipad* no quarto com informações do hotel e possibilidade de efetuar reservas no restaurante, inclusive acesso ao mail particular ( $7,9 \pm 2,0$ ), assistir a uma antestreia de um filme no cinema privativo do hotel ( $7,9 \pm 2,1$ ), cozinhar o seu próprio jantar com apoio de um chefe de cozinha Michelin ( $7,8 \pm 2,3$ ) e a utilização da piscina interior exclusiva durante 2 horas à luz de velas e massagem para 2 pessoas ( $7,7 \pm 2,2$ ) como as experiências mais sofisticadas.

**Tabela 15 – Estatísticas descritivas do grau de inovação (1 – Nada inovador a 5 – Muito inovador) das seguintes experiências**

	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	DP
Poder fazer o <i>check-in</i> e <i>check-out</i> online.	6,7	7,0	1,0	10,0	2,2
Substituição do acesso ao quarto com cartão através dum <i>smartphone</i> .	7,5	8,0	1,0	10,0	2,1
Quarto com coleção de livros. Poder escolher quarto conforme temática dos livros. (Ex. Ciências sociais, Literatura, Línguas, Filosofia, Artes, Religião etc.)	7,1	7,0	1,0	10,0	2,1
Quarto equipado com móveis modulares de forma a poder colocar os móveis a seu gosto.	6,6	7,0	1,0	10,0	2,4
Poder escolher os seus <i>amenities</i> (gel de banho, shampoo, hidratante) de acordo com o seu gosto e tipo de pele.	7,4	8,0	1,0	10,0	2,1
Oferta de set de protetor solar (para pele, lábios e cabelo).	7,4	8,0	1,0	10,0	2,0
<i>Ipad</i> no quarto com informações do hotel e possibilidade de efetuar reservas no restaurante, inclusive acesso ao mail particular.	7,9	8,0	1,0	10,0	2,0
Cozinhar o seu próprio jantar com apoio de um chefe de cozinha Michelin.	7,8	8,0	1,0	10,0	2,3
Encomendar e jantar no Restaurante sem necessidade a recurso de serventes através de sistema de alta tecnologia.	7,1	7,0	1,0	10,0	2,1
Serviço de restaurante com gastronomia molecular.	7,0	8,0	1,0	10,0	2,5

<i>Brainfood</i> menu- Refeições confeccionadas com ingredientes próprios para manter a concentração durante longas horas de reuniões.	6,9	7,0	1,0	10,0	2,4
Participar num curso de vinhos organizado pelo hotel.	6,1	6,0	1,0	10,0	2,4
Ter equipamento de <i>fitness</i> no exterior para poder fazer exercício físico ao ar livre.	6,8	7,0	2,0	10,0	2,0
Poder tomar o pequeno almoço a qualquer hora do dia.	7,2	7,0	1,0	10,0	2,1
Assistir a um " <i>show cooking</i> " durante o jantar no restaurante do hotel.	6,9	7,0	1,0	10,0	2,3
Quarto romântico com banheira em madeira.	7,0	7,0	1,0	10,0	2,4
Utilização da piscina interior exclusiva durante 2 horas à luz de velas e massagem para 2 pessoas.	7,7	8,0	1,0	10,0	2,2
Assistir a uma antestreia de um filme no cinema privativo do hotel.	7,9	8,0	1,0	10,0	2,1
Aulas de yoga ou pilates no quarto com professor/a particular.	6,7	7,0	1,0	10,0	2,4
Eventos culturais diários no lobby do hotel e contacto direto com artistas locais.	7,1	7,0	1,0	10,0	2,2
Ter aulas de patinagem de gelo na própria pista de gelo do hotel.	6,6	7,0	1,0	10,0	2,5
Participar no restaurante do hotel num jantar mistério (ex. "Quem matou o Concierge").	6,5	7,0	1,0	10,0	2,5
Assistir a uma peça teatral interativa em que o hóspede entra como personagem)	6,6	7,0	1,0	10,0	2,6
Oferta de "cabaz de despedida" com pequenos <i>snacks</i> para poder consumir durante a sua viagem de regresso.	7,1	7,5	1,0	10,0	2,4
Balcão de receção só para crianças.	6,5	7,0	1,0	10,0	2,5
Poder escolher tipo de colchão preferido.	7,0	7,0	1,0	10,0	2,4
Receber por correio sementes de flores das mesmas flores usadas pelo hotel após regresso a casa.	6,7	7,0	1,0	10,0	2,6
Oferta das receitas referente às refeições que	7,2	7,5	1,0	10,0	2,2

consumiu no restaurante

Quarto com área de spa privado.	7,6	8,0	1,0	10,0	2,2
<i>Amenities</i> para crianças (Robe, chinelos, paste de dentes etc.)	7,0	7,0	1,0	10,0	2,3
Programa de spa para crianças.	6,8	7,0	1,0	10,0	2,3
<i>Amenities</i> para animais de estimação.	6,3	7,0	1,0	10,0	2,7
Poder reservar online (como as reservas dos quartos) espaço exclusivo de trabalho para reuniões (sala de reuniões, espaço reservado no <i>lobby</i> do hotel, espaço reservado o bar do hotel).	6,8	7,0	1,0	10,0	2,1
Ter aulas de equitação no hotel.	6,4	7,0	1,0	10,0	2,4
Hotel com próprio museu de arte.	6,6	7,0	1,0	10,0	2,3

---

DP – DESVIO PADRÃO

A primeira questão pedia para dar um exemplo de um serviço de hotel que na opinião dos inquiridos fosse um serviço inovador. Esta questão pretendia perceber o que é que é considerado inovador nos serviços hoteleiros. Treze inquiridos responderam que não sabiam ou não se recordam de um serviço que seja inovador. Na opinião de quatro inquiridos a hotelaria não apresenta inovações. A grande maioria centrava-se no serviço de spa e nos serviços gastronómicos. Alguns também mencionaram aspetos relacionados com o design e equipamento de quartos. Foram dado muito exemplo com características distintas que demonstra a percepção individual sobre a inovação na hotelaria. Não podemos desconsiderar as respostas dos inquiridos que não deram exemplos o que demonstra que a inovação ainda é um conceito emergente (Sipe & Testa, 2009) e necessita de mais pesquisa (respostas completas, anexo 4).

O objetivo da segunda questão da primeira parte era perceber o que é que leva a entender que um serviço é novo, ou qual é o atributo do serviço que o distingue como novo. Algumas palavras utilizadas para explicar o porquê de ser inovador foram: diferente, único, primeira vez. A grande maioria das respostas justificava a inovação por responder a uma necessidade pessoal ou resolver um problema que até lá não tinham visto noutra hotel. Por exemplo: “Considero este um serviço inovador por

permissis ao cliente usufruir do quarto mais cedo do seu quarto, sem horários rígidos. Em Portugal ainda não tinha tido essa experiência(respostas completas, anexo 4).”

A terceira questão pedia para indicar o grau de inovação relativamente ao exemplo indicado pelos inquiridos na primeira questão do inquérito “**Pode dar um exemplo de um serviço de hotel que na sua opinião é inovador?**” O grau de inovação atribuído apresentava níveis médios de inovação altos com um grau médio de inovação de  $7,0 \pm 2,2$  (ver tabela 26, anexo 5)

A quarta questão pretendia perceber que tipo de serviço os inquiridos gostariam de experimentar. A grande maioria das respostas estavam relacionadas com serviço especial no quarto nomeadamente serviço de spa no quarto e massagens. Outros inquiridos responderam que gostariam de experimentar o serviço de spa em geral, e alguns responderam que gostariam de experimentar o serviço que deram como exemplo na primeira questão. O serviço do bem estar de forma individualizado surge como exemplo que mais se destaca pelos inquiridos. Ou seja os clientes procuram mais experiências em que são absorvidos pela experiência (Pine & Gilmore, 1998), procuram experiência que lhes proporcionam descanso e bem estar e que resguarda a sua privacidade. Curiosamente os exemplos dados como exemplos inovadores e os exemplos dados para serviços que gostariam de experimentar na grande maioria estavam ambos ligados ao serviço de Spa (respostas completas, anexo 4).

Na quinta questão pedia-se para dar o preço que os inquiridos estariam dispostos a pagar pela experiência que gostariam de experimentar. Os valores indicados em números são os seguintes: 10 inquiridos indicaram que o serviço devia ser gratuito, 12 não sabiam indicar um valor, 38 indicaram um valor até 50€, 31 estavam dispostos a gastar até 100 € e apenas 13 estariam dispostos a gastar mais do que 100€ com uma experiência nova.

O objetivo da segunda parte do questionário pretendia perceber a percepção dos inquiridos sobre as emoções que surgem durante uma estadia num hotel. No geral podemos dizer que todos os inquiridos têm uma boa percepção das emoções e respondem positivamente às emoções. Os sentimentos ou itens com os quais se mais

identificaram foi “sentirem-se confortáveis”, “sentirem-se bem vindos” e “sentirem-se tranquilos”. Os sentimentos que menos importância para os inquiridos foram “senti-me extravagante”, “senti-me extravagante” e senti-me “sofisticado”. Este resultado vai ao encontro das resposta à questão da entrevista “O que é que o cliente procura quando escolhe ficar no vosso hotel?” à qual dois dos entrevistados responderam que “...o cliente procura também conforto”.. “acima de tudo conforto e um atendimento personalizado.” Podemos concluir que as experiências e os serviços que provocam emoções positivas nos clientes contribuem para a satisfação geral do cliente.

A primeira questão da terceira parte do questionário pretendia saber que tipo de serviços ou experiências num hotel são mais importantes para os inquiridos. Os itens foram escolhidos tendo em contas as características dos tipos de experiências Pine & Gilmore (1998) com caráter de entretenimento, educacional, de escape ou de estética. De acordo com a avaliação dos inquiridos a oferta das experiências e dos serviços em geral é um fator importante na hotelaria. Os serviços mais importantes indicados pelos inquiridos forma o “pequeno almoço” o “check in rápido e personalizado” e “a qualidade do equipamento” são os itens mais importantes. A admissão de animais e a existência de um DVD com aulas de yoga ou de ginástica incluindo um tapete de ginástico no quarto são os serviços menos importantes para os inquiridos.

Sendo assim podemos concluir que os serviços ou experiências de entretenimento, educacional e de escape de acordo com Pine & Gilmore (1998), são menos importantes numa estadia num hotel perante a presenta amostra. Os inquiridos preferem experiências no qual são “absorvido” pela experiência, nas quais participa passivamente.

Ainda na terceira parte do questionário, a segunda pergunta sobre fatores que influenciam negativamente a experiência pretendia perceber quais os aspetos que são importantes para a satisfação dos inquiridos. De um modo geral todos concordam que a falta de simpatia e profissionalismo dos funcionários, a cobrança de serviço de internet e as espetativas não cumpridas são os fatores mais importantes que influenciam a satisfação geral dos inquiridos. A importância dos funcionários foi mencionada ao longo do capítulo da revisão da literatura por vários autores como Pinto & Oliveira (2008) e Wu & Lang (2009). Do mesmo modo, a importância dos funcionários simpáticos e profissionais também foi reconhecido por todos os entrevistados.

A quarta questão com exemplos de serviços e experiências inovadoras que os inquiridos pretendia perceber que tipo de serviços e experiências consideram ser inovadores e avaliar o seu grau de inovação. Os serviços mais inovadores têm a ver com inovações tecnológicas como ter um “Ipad no quarto com informações do hotel e possibilidade de efetuar reservas no restaurante”, as “ experiência que os inquiridos consideraram mais inovadoras foram “assistir a uma antestreia de uma filme no cinema privativo do hotel” , “cozinhar o seu próprio jantar com apoio de um chefe cozinha Michelin”, “a utilização da piscina interior exclusiva durante 2 horas à luz de velas e massagem para duas pessoas”. As experiências escolhidas nesta parte do questionário é coerente com as respostas da primeira parte do questionário sobretudo a “utilização da piscina exclusiva durante 2 horas à luz de velas e massagem para duas pessoas”. Na primeira parte do questionário uma grande parte dos inquiridos mencionou as a experiêndias no spa de forma personalizada uma experiência inovadora que gostariam de experimentar. A importância do equipamento de quarto mencionado na terceira parte do questionário verifica-se também nesta questão com a opção do “Ipad no quarto”. As experiências inovadoras mais importantes são experiências estéticas (Quarto com Ipad e utilização do spa ) e educacionais (“cozinhar o seu próprio jantar com o apoio do chefe Michelin” ).

### **5.3 Análise e discussão das hipóteses de trabalho**

Para avaliar as hipóteses de trabalho utilizou-se o teste t quando a variável independente era qualitativa e tinha duas categorias, no caso em que a variável independente tinha mais de duas categorias utilizou-se a ANOVA e quando esta era quantitativa utilizou-se o teste à significância da correlação de Pearson Neste ponto da análise estatística serão realizados os diferentes testes estatísticos inferenciais tendo em vista a validação das hipóteses em estudo

### **9.3 Análise das hipóteses de trabalho**

#### **H1 – O género do cliente influencia a percepção positiva da oferta das experiências**

As Tabelas 7 e 8 apresentam os resultados com vista à verificação da H1. Somente se observam diferenças com significância estatística ( $p < .05$ ) entre o sexo feminino e o

sexo masculino no item sobre serviços e experiências importantes relativo ao serviço "late check-out" (Fazer check-out depois das 12h00), em que os elementos do sexo feminino têm significativamente uma maior concordância média com esse serviço (Masculino:  $4,1 \pm 1,0$  vs Feminino:  $4,5 \pm 0,7$ ).

## H2 – O género do cliente influencia as emoções positivas do cliente

Na Tabela 16 visualizam-se os resultados relativos à H2. Observam-se diferenças estatisticamente significativas ( $p < .05$ ) entre o sexo feminino e o sexo masculino nos itens “senti-me bem-vinda/o” (Masculino:  $4,3 \pm 0,7$  vs Feminino:  $4,5 \pm 0,6$ ), “senti -me relaxada/o” (Masculino:  $4,2 \pm 0,7$  vs Feminino:  $4,4 \pm 0,7$ ), “senti-me segura/o” (Masculino:  $4,2 \pm 0,7$  vs Feminino:  $4,5 \pm 0,6$ ), “senti-me tranquila/o” (Masculino:  $4,2 \pm 0,7$  vs Feminino:  $4,6 \pm 0,7$ ) e “senti-me acarinhada/o” (Masculino:  $3,8 \pm 0,8$  vs Feminino:  $4,1 \pm 0,7$ ). Em todos os itens os elementos do sexo feminino apresentaram maiores níveis de concordância com as emoções positivas.

**Tabela 16 – Estatísticas descritivas do nível de concordância com os itens das emoções que surgiram durante a sua estadia no hotel segundo o sexo**

	Género				P
	Masculino		Feminino		
	Média	DP	Média	DP	
Senti-me bem vinda/o	4,3	0,7	4,5	0,6	0,028*
Senti -me relaxada/o	4,2	0,7	4,4	0,7	0,039*
Senti-me segura/o	4,2	0,7	4,5	0,6	0,006*
Senti-me tranquila/o	4,2	0,7	4,6	0,7	0,007*
Senti-me acarinhada/o	3,8	0,8	4,1	0,7	0,040*

\*  $p < .05$ ; DP – DESVIO PADRÃO

## H3 – A idade do cliente influencia a percepção positiva das inovações na hotelaria

A Tabela 17 apresenta os resultados relativos à correlação de Pearson, e respetiva significância, com vista à verificação da hipótese se a idade do cliente influencia a percepção positiva das inovações na hotelaria. Constata-se a existência de uma correlação estatisticamente significativa ( $p < .05$ ) entre a idade e os itens “Quarto

equipado com móveis modulares de forma a poder colocar os móveis a seu gosto” ( $r = 0,253$ ;  $p < .05$ ), “Brainfood menu - Refeições confeccionadas com ingredientes próprios para manter a concentração durante longas horas de reuniões” ( $r = 0,274$ ;  $p < .05$ ) e “Quarto romântico com banheira em madeira” ( $r = -0,217$ ;  $p < .05$ ). Nos itens referentes ao quarto equipado com móveis modulares e brainfood menu quanto maior a idade maior o grau de inovação revelado e no item relativo ao quarto com a banheira de madeira quanto maior a idade menor o grau de inovação mencionado.

**Tabela 17 – Correlação entre a idade e o grau de inovação das experiências**

		Correlação
Quarto equipado com móveis modulares de forma a poder colocar os móveis a seu gosto.	r	0,253
	p	0,010*
Brainfood menu - Refeições confeccionadas com ingredientes próprios para manter a concentração durante longas horas de reuniões.	r	0,274
	p	0,005*
Quarto romântico com banheira em madeira.	r	-0,217
	p	0,028*

\*  $p < .05$ ; r – Correlação de Pearson

#### **H4 – O género do cliente influencia a percepção positiva das inovações na hotelaria**

Os resultados referentes à H4 são apresentados na tabela 18. Observam-se diferenças estatisticamente significativas ( $p < .05$ ) entre o sexo feminino e o sexo masculino nos itens “Oferta de set de protector solar” (Masculino:  $6,9 \pm 2,0$  vs Feminino:  $8,0 \pm 1,8$ ), “Cozinhar o seu próprio jantar com apoio de um chefe de cozinha Michelin.” (Masculino:  $7,4 \pm 2,4$  vs Feminino:  $8,3 \pm 2,1$ ), “Aulas de yoga ou pilates no quarto com professor/a particular” (Masculino:  $6,2 \pm 2,4$  vs Feminino:  $7,2 \pm 2,3$ ), “Participar no restaurante do hotel num jantar mistério” (Masculino:  $6,1 \pm 2,5$  vs Feminino:  $7,0 \pm 2,5$ ), “Oferta de “cabaz de despedida” com pequenos snacks para poder consumir durante a sua viagem de regresso” (Masculino:  $6,6 \pm 2,6$  vs Feminino:  $7,7 \pm 2,2$ ), “Poder escolher tipo de colchão preferido” (Masculino:  $6,6 \pm 2,3$  vs Feminino:  $7,5 \pm 2,3$ ), “Receber por correio sementes de flores das mesmas flores usadas pelo hotel após regresso a casa.” (Masculino:  $6,3 \pm 2,7$  vs Feminino:  $7,3 \pm 2,2$ ). Em todos os itens os elementos do sexo

feminino revelam maiores níveis de inovação comparativamente aos elementos do sexo masculino.

**Tabela 18 – Estatísticas descritivas do grau de inovação das experiências segundo o sexo**

	Género				p
	Masculino		Feminino		
	Média	DP	Média	DP	
Oferta de set de protector solar (para pele, lábios e cabelo).	6,9	2,0	8,0	1,8	0,006*
Cozinhar o seu próprio jantar com apoio de um chefe de cozinha Michelin.	7,4	2,4	8,3	2,1	0,042*
Aulas de yoga ou pilates no quarto com professor/a particular.	6,2	2,4	7,2	2,3	0,049*
Participar no restaurante do hotel num jantar mistério ex. “Quem matou o Concierge”.	6,1	2,5	7,0	2,4	0,046*
Oferta de “cabaz de despedida” com pequenos snacks para poder consumir durante a sua viagem de regresso.	6,6	2,6	7,7	2,2	0,023*
Poder escolher tipo de colchão preferido.	6,6	2,3	7,5	2,3	0,049*
Receber por correio sementes de flores das mesmas flores usadas plo hotel após regresso a casa.	6,3	2,7	7,3	2,3	0,038*

## H5 – O motivo de viagem influencia a percepção positiva das inovações na hotelaria

Na Tabela 19 visualizam-se os resultados relativos à H5. Observam-se diferenças estatisticamente significativas ( $p < .05$ ) entre os inquiridos que estiveram alojados devido a viagens de lazer e os devido a viagens de negócios nos itens “quarto equipado com móveis modulares de forma a poder colocar os móveis a seu gosto” (Lazer:  $6,3 \pm 2,4$  vs Negócios:  $6,4 \pm 2,0$ ), “ter equipamento de fitness no exterior para poder fazer exercício físico ao ar livre” (Lazer:  $5,8 \pm 2,4$  vs Negócios:  $6,8 \pm 2,2$ ) e “participar num curso de vinhos organizado pelo hotel” (Lazer:  $6,6 \pm 2,0$  vs Negócios:  $7,5 \pm 1,9$ ). Em todas as situações os inquiridos cujo motivo de viagem tinham sido os negócios consideraram mais elevado o grau de inovação associado a esses itens.

**Tabela 19 – Estatísticas descritivas do grau de inovação das experiências segundo o motivo da viagem**

	Qual foi o motivo da sua estadia?				P
	Lazer		Negócios		
	Média	DP	Média	DP	
Quarto equipado com móveis modulares de forma a poder colocar os móveis a seu gosto.	6,3	2,4	7,4	2,0	0,034*
Participar num curso de vinhos organizado pelo hotel.	5,8	2,4	6,8	2,2	0,045*
Ter equipamento de fitness no exterior para poder fazer exercício físico ao ar livre.	6,6	2,0	7,5	1,9	0,039*

\*  $p < .05$ ; DP – DESVIO PADRÃO

## H6 – O motivo de viagem influencia positivamente a percepção da oferta das experiências

Nas Tabelas 20 e 21 observam-se os resultados com vista à verificação da H6. Constatam-se diferenças com significância estatística ( $p < .05$ ) entre os inquiridos que estiveram alojados devido a viagens de lazer e os devido a viagens de negócios nos itens “Jantares temáticos” (Lazer:  $3,8 \pm 0,9$  vs Negócios:  $4,2 \pm 1,0$ ), “Serviço de chá e café no quarto” (Lazer:  $4,1 \pm 0,9$  vs Negócios:  $4,5 \pm 0,7$ ), “Coleção de almofadas” (Lazer:  $3,7 \pm 0,8$  vs Negócios:  $4,4 \pm 0,8$ ), “DVD com aulas de yoga ou ginástica incluindo tapete de

ginástica no quarto” (Lazer:  $3,1 \pm 0,8$  vs Negócios:  $3,5 \pm 1,1$ ) e “Coleção de “amenities” de qualidade e quantidade” (Lazer:  $4,3 \pm 0,8$  vs Negócios:  $4,6 \pm 0,7$ ). Em todas os itens os inquiridos cujo motivo de viagem tinham sido os negócios possuíam níveis de concordância mais elevados.

Quanto aos fatores negativos os inquiridos que fizeram a viagem por questões de negócios consideraram significativamente mais negativo ( $p < .05$ ) a falta de equipamentos tecnológicos no quarto (Lazer:  $3,9 \pm 0,9$  vs Negócios:  $4,5 \pm 0,7$ ).

**Tabela 20 – Estatísticas descritivas do nível de concordância com os itens serviços e experiências importantes durante a estadia num hotel segundo o motivo da viagem**

	Qual foi o motivo da sua estadia?				p
	Lazer		Negócios		
	Média	DP	Média	DP	
Jantares temáticos Ex.: Jantar vínico, gastronomia local etc.	3,8	0,9	4,2	1,0	0,035*
Serviço de chá e café no quarto	4,1	0,9	4,5	0,7	0,018*
Coleção de almofadas.	3,7	0,8	4,4	0,8	0,000*
DVD com aulas de yoga ou ginástica incluindo tapete de ginástica no quarto	3,1	0,8	3,5	1,1	0,034*
Coleção de “amenities” de qualidade e quantidade (Ex.: gel de banho, hidratante, shampoo, etc.)	4,3	0,8	4,6	0,7	0,032*

\*  $p < .05$ ; DP – DESVIO PADRÃO

**Tabela 21 – Estatísticas descritivas do nível de concordância com os itens sobre os fatores influenciam negativamente a experiência segundo o motivo da viagem**

	Qual foi o motivo da sua estadia?				p
	Lazer		Negócios		
	Média	DP	Média	DP	
Falta de equipamento tecnológico no quarto	3,9	0,9	4,5	0,7	0,002*

\*  $p < .05$ ; DP – DESVIO PADRÃO

### H7 – A categoria do hotel influencia positivamente a satisfação do cliente

Os resultados referentes à H7 são apresentados na Tabela 22 , constatando-se a não existência de diferenças estatisticamente significativas ( $p \geq .05$ ) no grau de satisfação

com a sua experiência no hotel entre os elementos que estiveram alojados em hotéis de quatro e cinco estrelas

**Tabela 22 – Grau de satisfação com a sua experiência no hotel segundo a categoria do hotel**

	Qual era a categoria do hotel?				p
	Cinco estrelas		Quatro estrelas		
	Média	DP	Média	DP	
Grau de satisfação com a sua experiência no hotel.	8,2	1,0	8,1	0,8	0,616

DP – DESVIO PADRÃO

### **H8 – O critério de escolha influencia positivamente o preço**

Na Tabela 23 apresentam-se os resultados para a verificação da H8. Não se observaram diferenças com significância estatística ( $p < .05$ ) entre os diferentes critérios.

**Tabela 23 – Preço que estaria disposta/o a gastar com essa experiência segundo o critério mais importante para a escolha de um hotel**

	Por favor indique o seu critério mais importante para a sua escolha de um hotel?						p
	Preço		Localização		Outros motivos		
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Preço que estaria disposta/o a gastar com essa experiência	65,91	56,16	88,10	181,28	136,88	135,14	0,539

DP – DESVIO PADRÃO

### **H1 "O género/sexo do cliente influencia a percepção positiva da oferta das experiências"**

De acordo com os resultados, em geral, não se verifica nenhuma diferença entre o género relativamente à percepção positiva da oferta. Apenas o serviço “late check out” é que teve mais importância para sexo feminino do que para o sexo masculino. A oferta de experiências é reconhecida por ambos contribuindo positivamente para a satisfação dos inquiridos.

## **H2 "O género do cliente influência as emoções positivas do cliente"**

No geral podemos dizer que as emoções são mais valorizadas pelos inquiridos do sexo feminino do que pelo inquiridos masculinos. Os inquiridos femininos dão mais valor aos itens “senti-me bem vinda”, “senti-me relaxada”, “senti-me segura”, “senti-me segura” e “senti-me acarinhada”. Os itens de “sentir-se relaxada” e “acarinhada/o” também foi apotado pelo estudo de Barsky & Nash (2003) como as emoções que mais afetam a fidelidade do gosto cliente. Outro exemplo mencionado na revisão da literatura foi que as mulheres são mais sensíveis a pistas emocionais (Mattila, Grandey & Fisk, 2003 citado por Walls, 2011).

## **H3 "A idade do cliente influência a percepção positiva das inovações na hotelaria."**

De acordo com os resultados obtidos, podemos afirmar que a idade influencia a percepção positiva das inovações. As experiências onde mais se verifica esta afirmação são os itens “Quarto equipado com móveis modulares de forma a poder colocar os móveis ao seu gosto”, “Brainfood menu –refeições confeccionadas com ingredientes próprios para manter a concentração durante longas horas de reuniões” e “Quarto romântico com banheira em madeira.” Nos primeiros dois itens mencionados quanto maior for a idade maior é o grau de inovação atribuído. Quanto ao item “Quarto romântico com banheira em madeira” quanto maior a idade menor é o grau de inovação atribuído. Ao contrário do que era de esperava os itens relacionados com inovações tecnológicas não houve influência da idade na percepção do grau de inovação.

## **H4 "O género do cliente influência a percepção positiva das inovações na hotelaria"**

Os resultados deste teste de hipóteses demonstrou que existe uma diferença na percepção das inovações na hotelaria quanto ao género dos inquiridos. Em geral os inquiridos de sexo feminino atribuíram um maior grau de inovação aos itens propostos do que os inquiridos do sexo masculino. Os itens que mais diferenciados são “Oferta de set de protector solar”, “Cozinhar o seu próprio jantar com apoio de um chefe de cozinha Michelin.”, “Aulas de yoga ou pilates no quarto com professor/a particular”, “Participar no restaurante do hotel num jantar mistério”, “Oferta de “cabaz de despedida””, “Oferta de “cabaz de despedida” com pequenos snacks para poder consumir durante a sua

viagem de regresso”, “Poder escolher tipo de colchão preferido” e “Receber por correio sementes de flores das mesmas flores usadas pelo hotel após regresso a casa.”

#### **H5 "Motivo de viagem influência a percepção positiva das inovações na hotelaria"**

No que diz respeito às inovações implementadas para os clientes, Victorino & Verma (2005) argumentam que as inovações nos serviços da hotelaria, têm um impacto mais forte sobre quem viaja por lazer. O resultado deste estudo foi o oposto, no qual se verificou que os inquiridos que viajam em negócio, em alguns casos, são os que têm maior percepção da inovação em alguns itens que curiosamente não estão relacionados a inovações tecnológicas. Os itens aos quais os inquiridos que viajavam em negócios atribuíram um grau de inovação superior do que os que viajavam em lazer são “quarto com móveis modulares de forma a poder colocar os móveis a seu gosto”, “ter equipamento de fitness no exterior para poder fazer exercício físico ao ar livre” e “participar num curso de vinhos organizado pelo hotel”. Normalmente as pessoas que viajam em negócio pouco usufruem da oferta de serviços durante a sua estadia no hotel embora muitos apreciam as ofertas relacionadas com a actividade física e a gastronomia. Surge aqui a necessidade de aprofundar melhor o perfil do cliente que viaja em negócio.

#### **H6 "O motivo de viagem influência positivamente a percepção da oferta das experiências “**

Verificou-se nesta afirmação que realmente o motivo de viagem influência positivamente a percepção da oferta de experiências mais nos inquiridos que viajam por motivo de negócio. Os itens que tiveram avaliação maior pelos inquiridos que viajavam em negócio do que pelos que inquiridos que viajavam em lazer foram “Jantares temáticos”, “Serviço de chá e café no quarto”, Colecção de almofadas”, “DVD coma aulas de yoga ou ginástica incluindo tapete de ginástica no quarto” e “Colecção de amenities de qualidade e quantidade”. Normalmente as pessoas que viajam muito dão muito valor ao conforto no quarto e ao amenities no quarto em geral o que se verifica também aqui neste resultado.

**H7" A categoria do hotel influencia positivamente a satisfação do cliente"**

Os resultados relativos a esta hipótese não demonstraram qualquer indicação para a existência da relação entre a categoria do hotel e a satisfação do cliente.

Não se verificou qualquer relação entre o critério de escolha e o preço que estariam dispostos a pagar.

**H10" O critério de escolha influencia positivamente o preço."**

Relativamente às hipóteses 8, 9 e 11 não foi possível fazer a avaliação uma vez que existiam muito poucos elementos numa das categorias das variáveis "recomendação."

**H8" A duração da estadia influencia positivamente a recomendação".**

**H9" A duração da estadia influencia positivamente a disposição de repetir a estadia".**

**H11" Os clientes habituais tem uma maior tendência para recomendar".**



## Capítulo 10

### 10.1 Conclusões

Perante estes resultados podemos concluir com esta amostragem que a idade, o gênero e o motivo de viagem dos inquiridos são fatores que contribuem para a diferenciação na oferta hoteleira.

No geral o critério de escolha mais importante é em primeiro lugar a localização, seguido pelo preço e em terceiro lugar a variedade de serviços. É de salientar que a maior parte dos inquiridos viajavam como casal por motivo de lazer. Existe uma coerência nas respostas entre os entrevistados e os inquiridos em que ambos apontam a localização como um dos critérios de escolha com mais importância.

A fonte de informação preferida é a Internet tendo em conta também que a maior parte dos inquiridos tinha formação superior. De igual forma os entrevistados mencionaram a Internet como principal meio de divulgação.

As emoções positivas provocadas pelos serviços e as experiências são um fator importante de satisfação. Todos os inquiridos mostraram grande concordância com as emoções positivas durante a estadia num hotel. Ainda no âmbito das emoções, em geral, as que mais se destacam

É sentir-se confortável, sentir-se bem vinda/o e sentir-se tranquila/o

A simpatia e o profissionalismo dos funcionários num hotel é outro fator importante que contribui para a satisfação geral dos inquiridos. A cobrança do serviço de internet é visto pelos inquiridos como fator negativo assim como as expectativas não cumpridas que também influenciam negativamente a satisfação dos inquiridos.

Quanto à importância das inovações na hotelaria, a percepção sobre as inovações na hotelaria no geral é positiva e contribui igualmente para a satisfação dos inquiridos.

Em forma de resumo encontramos os resultados relativamente às hipóteses validadas e não validadas). As hipóteses 8,9,11 não foram avaliadas devida a falta de elementos suficientes da variável “recomendação”.

**Tabela 24: Hipóteses de trabalho validadas/não validadas (Autoria própria)**

<b>Hipóteses</b>	<b>validadas / não validadas</b>
<b>H1 "O género do cliente influência a percepção positiva da oferta de experiências"</b>	<b>validada</b>
<b>H2 "O género do cliente influência as emoções positivas do cliente"</b>	<b>validada</b>
<b>H3 "A idade do cliente influência a percepção positiva das inovações na hotelaria."</b>	<b>validada</b>
<b>H4 "O género do cliente influência a percepção positiva das inovações na hotelaria "</b>	<b>validada</b>
<b>H5 "Motivo de viagem influência a percepção positiva das inovações na hotelaria"</b>	<b>validada</b>
<b>H6 "O motivo de viagem influência positivamente a percepção da oferta das experiências "</b>	<b>validada</b>
<b>H7 "A categoria do hotel influência positivamente a satisfação do cliente"</b>	<b>não validada</b>
<b>H10 "O critério de escolha influência positivamente o preço."</b>	<b>não validada</b>

## **10.2 Limitações e sugestões para futuras pesquisas**

Surgiram algumas dificuldades durante o processo da elaboração da tese. Houve um grande dificuldade em obter respostas do questionário apenas através do link online que foi enviado por e-mail e colocado no Facebook. Muitas pessoas que abordei pessoalmente ainda não tinham frequentado um hotel de 4 ou 5 estrelas outros. O fato de não haver um incentivo para responder a este inquérito, na minha opinião também contribuiu para a pouca aderência. Estava previsto colocar os inquéritos nos hotéis mas não foi possível porque segundo resposta dos responsáveis os inquéritos não correspondiam ao standard do hotel. O serviço de hotel caracteriza-se pela sua natureza intangível o que torna a análise de fatores diferenciadores um pouco mais difícil porque são pequenos detalhes, pequenos gestos e atitudes dos funcionários que por vezes fazem a diferença ao qual não temos acesso. Mais de metade dos hotéis contactados não responderam à solicitação da entrevista, mas devido à falta de tempo era impossível visitar todos os hotéis pessoalmente a solicitar a colaboração. A transcrição das entrevistas foi muito demorada. Cada transcrição de entrevista demorou entre cinco a oito horas porque devido ao ruído que surgia de vez em quando não se percebia logo à

primeira audição da entrevista, para além disso os respondentes falavam demasiado rápido de forma que era necessário ouvir a entrevista várias vezes para poder escrever todo o conteúdo. Em relação às entrevistas é preciso salientar que algumas perguntas da entrevista não foram respondidas com o conteúdo pretendido ou não foi dada resposta concreta à pergunta colocada. Esta é uma desvantagem das entrevistas, no sentido de haver desvios no conteúdo da resposta que acaba por não responder à verdadeira questão. O maior entrave que para fazer uma análise mais profunda neste estudo foi a constante corrida contra o tempo. O tempo para a elaboração da tese é demasiado limitado para quem se dedica a tempo inteiro à elaboração, mas muito mais para quem em termos profissionais trabalha a tempo inteiro.

A chave para o sucesso recomendada por Shaw & Ivens (2002) está no pensar, planear, implementar e rever de forma a conseguir uma vantagem competitiva a longo termo. É necessário uma constante avaliação e atualização da oferta, não podemos criar experiências sem serem acompanhadas e avaliadas.

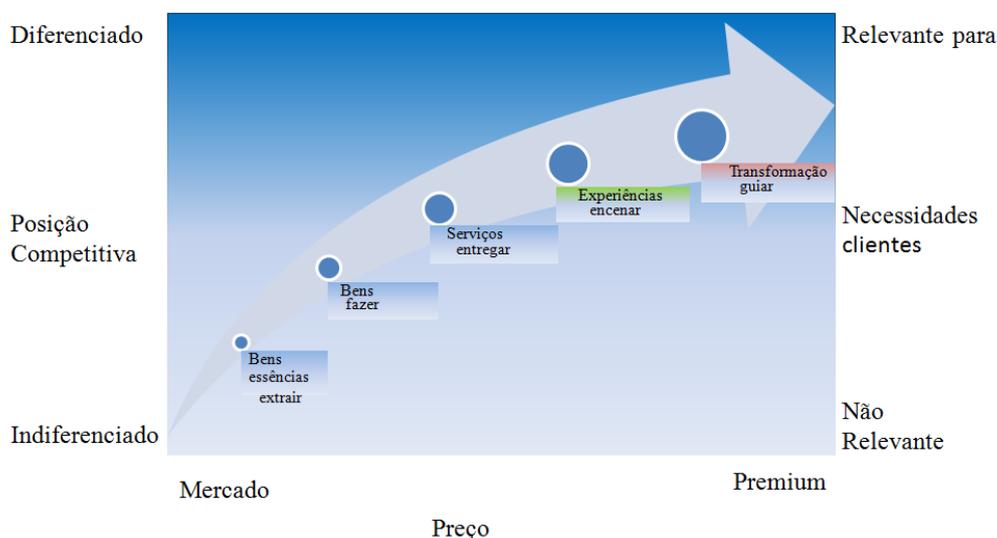
Em ambientes verdadeiramente hospitaleiros os clientes procuram alguma coisa especial que os surpreenda e lhes dê alegria (Hemmington, 2007). É fundamental compreender as necessidades dos clientes e responder de forma criativa e não comum para suscitar a sensação de surpresa agradável o que faz com que o cliente ainda se lembre desses bons momentos durante muito tempo. O conhecimento sobre as escolhas dos clientes permite aos gerentes desenhar uma melhor oferta de serviços e formular estratégias operacionais correspondentes em torno das necessidades dos clientes. (Victorino & Verma 2005)

Conforme já foi mencionado no capítulo dois da revisão da literatura, relativamente à Economia das experiências, na década de noventa os bens essenciais são substituíveis, os bens de consumo tangíveis, os serviços intangíveis e as experiências memoráveis (Pine & Gilmore, 1998).

Hoje, cerca de uma década depois, os autores entendem que a experiência não é a última oferta da economia e acrescentam que há clientes que não só procuram experiência mas também procuram algo que provoque “transformação”. As empresas conseguem obter um efeito maior quando encenam uma série de experiências do que através de experiências isoladas (Pine & Gilmore, 2011). Na seguinte figura do progresso do valor

económico de Pine & Gilmore (2011) acresce transformação que contribui para o aumento do valor.

Fig. 41- Progresso do valor económico de Pine e Gilmore (2011)



No entender dos autores a transformação consiste na personalização da experiência de forma individual para cada cliente. O papel do provedor nesta nova oferta é aquele que elicia e que dá ao cliente o que ele realmente precisa no momento. Assim enquanto que os bens essenciais são substituíveis, os bens de consumo tangíveis, os serviços intangíveis e as experiências memoráveis, a transformação é eficaz (Pine & Gilmore, 2011). A diferença entre a experiência e a transformação é que a primeira é memorável mas com o tempo também desvanece, a segunda provoca algum efeito, alguma transformação no cliente. Os autores explicam que o cliente que compra este tipo de oferta procura ou aspira alguma transformação no próprio ser. Logo enquanto que os bens essenciais naturais, os bens de consumo estandardizados, os serviços personalizados, as experiências pessoais, a transformação é individual (Pine & Gilmore, 2011). Com a oferta da transformação o cliente torna-se o próprio produto e a oferta torna-se individual. Desta forma é importante conhecer as aspirações dos clientes sejam elas de dimensões psicológicas, físicas, emocionais, intelectuais ou espirituais (Pine & Gilmore, 2011).

Binkhorst & Dekker, (2009) entendem que a primeira “geração de experiências” nos anos noventa é caracterizada meramente por entretenimento e diversão encenada. Entretanto a “segunda geração de experiências”, baseada na co-criação, desenvolveu e

apontou o indivíduo como ponto de partida da experiência. A co-criação da experiência resulta da interação de um indivíduo num local e numa hora específica e num contexto de um acto específico. Uma verdadeira experiência com co-criação não é centrada nem na empresa nem no produto e quanto mais as empresas focarem no contexto do cliente e combinarem com o ambiente individual, mais aumento o valor da da co-criação da experiências (Binkhorst e Dekker,2009).

O desafio de Pine & Gilmore (2011) de oferecer serviços que provoquem transformação é bastante pertinente também para a industria hoteleira. Seria importante perceber que tipo de experiências estão relacionadas com à transformação. Para isso é necessário um profundo conhecimento do perfil do cliente.

O que precisamos é criar ambientes de experiencias no qual o cliente individual pode criar a sua experiência personalizada (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Os bons momentos são normalmente relatados aos amigos e fica a ideia de um dia querer voltar a repetir essa experiência. As experiencias de clientes devem causar sensação de surpresa e proporcionar momentos de emoções fortes e positivas.

Conhecer o perfil do cliente de forma a desenhar experiencias que despertam emoções fortes no cliente e que o fazem sentir bem e querer voltar para reviver esses momentos memoráveis é a base para o sucesso de negócio. Criar serviços personalizados e detalhados que espantam o cliente e que causam surpresa no cliente são de extrema importância.

Alargar os horizontes da hotelaria sem ter que recorrer apenas ás novas tecnologias vender por exemplos produtos que refletem a nossa cultura e tradição alimentares personalizados. Podemos dizer que tudo no hotel está à venda e é essa ideia que deve passar também para os funcionários, definir claramente os objetivos e verificar se todos da organização estão a caminhar no mesmo sentido.

Adaptar-se ao perfil do cliente e saber ler as necessidades e interesses dos mesmos deve ser uma constante preocupação. O cliente é o produto (Pine & Gilmore, 2011) , o cliente deve ser o foco do negócio e é preciso reconhecer que algumas novidades têm a

ver com tendências momentâneas, modas, que nem sempre correspondem ao gosto e necessidade do cliente. O hotel pode ter uma grande variedade de serviços mas é preciso perceber se é realmente isso que o cliente procura. A oferta de serviço, o desenho da experiência, deve ser elaborada a pensar no cliente e não apenas nos recursos do hotel. A qualidade de serviço não se mede apenas pela variedade de serviço mas acima de tudo pelo serviço personalizado. Através do provisionamento de padrões de escolha do cliente, os gestores estão mais habilitados a melhorar o seu planeamento operacional e a sua tomada de decisão (Victorino & Verma 2005).

Todos os funcionários que trabalham num hotel contribuem para a experiência do cliente e para que o cliente tenha uma experiência extraordinária é preciso ter pessoas a trabalhar no “campo” extremamente motivadas e nisso a gestão do hotel tem um papel fundamental. Os esforços em melhorar o ambiente da hospitalidade não se devem resumir no foco da necessidade do cliente mas também é necessário dar atenção à formação dos funcionários (Heide & Grønhaug, 2009) Os diretores de hotéis devem providenciar formação para melhorar atitudes e respostas e o desempenho de serviço do pessoal (Wu & Liang, 2009). Devem ainda incentivar e criar ferramentas que ajudem o pessoal na criação de novas ideias e reconhecer o empenho dos profissionais ajudará a criar uma cultura organizacional focada na inovação garantindo ao mesmo tempo um serviço de qualidade. Seria interessante estudar esta ideia de criar emoções fortes noutros contextos como na indústria da aviação ou na indústria de transportes em geral. Outro contexto onde se devia efetuar estudos mais profundos é o turismo de cruzeiros que cada vez mais tem aderência pelos turistas.

Um hotel pode pertencer a uma grande cadeia de hotel mas é importante manter as suas características individuais e únicas e que sejam observáveis pelos clientes. Um produto tem que ter características únicas para que se torne memorável e para que seja diferenciado perante a concorrência.

O spa de hotel é na grande maioria visto como bem essencial numa estadia de um hotel de 4 e 5 estrelas seria importante inovar aqui na oferta das experiências. Acima de tudo oferecer experiência com carácter mais personalizado e permita ao cliente uma maior privacidade.

Um bom hotel é de facto um lugar onde trabalham pessoas com alma e coração de forma a tornar esse lugar único e memorável para as pessoas que lá permanecem. Inovar de forma a criar emoções fortes e positivas no cliente deve ser o foco da organização garantindo assim sucesso a curto e longo prazo.

**Universidade do Minho**  
**Mestrado em Marketing**  
**e Gestão estratégica**



Entrevista com:

Hotel/localização:

Data/hora/duração:

Entrevista diretor geral/marketing/vendas

---

Parte I – Informação geral

1. Há quanto tempo trabalha na indústria hoteleira? E qual a sua função?
2. Quantos funcionários tem o hotel? Qual é a sua qualificação?
3. Qual a taxa de ocupação média do hotel?
4. Que tipo de serviços oferece o hotel aos seus clientes?
5. Como descreve/caracteriza o seu cliente alvo?
6. Conhece as preferências dos clientes habituais?
7. O que é que o cliente procura quando escolhe ficar no vosso hotel ?
8. Que tipo de ferramentas usa para promover o hotel?
9. O hotel oferece algum serviço que na sua opinião se destaca dos outros hotéis?

Parte II – Inovação na hotelaria

1. Como é que define o conceito de inovação no âmbito da hotelaria?
2. Na sua opinião a indústria hoteleira é um sector que aposta na inovação?
3. Como é que se pode medir a inovação no contexto hoteleiro?
4. Em geral as inovações estão focadas mais no cliente ou na gestão do hotel?
5. Pode dar algum exemplo recente de inovação na sua organização?
6. Na sua opinião quais os fatores que possam impedir a inovação ?

7. A vossa oferta de serviços é alterada com frequência ou em geral mantém sempre os mesmos serviços?

### Parte III - Experiências

Um dos objetivos mais importantes da hotelaria é oferecer experiências únicas aos hóspedes de forma a contribuir à satisfação e fidelização do cliente.

1. Quais são os fatores que contribuem para que uma experiência se torne única e memorável?
2. O hotel oferece experiências nas quais o cliente participa ativamente?
3. De que forma é que os funcionários contribuem para oferecer um serviço único e memorável?
4. Costuma procurar a opinião dos clientes durante a sua estadia ou aguarda o seu feedback através do questionário de satisfação?
5. Na sua opinião a fidelização do cliente está mais ligada à satisfação do cliente relativamente à qualidade de serviço ou à oferta de experiências ?
6. A oferta de experiências trazem valor acrescentado para o hotel?
7. Tem algum caso em que a experiência não teve o resultado desejado, ou que falhou?
8. Em geral consegue exceder as expectativas dos clientes?

## Anexo 2

**Universidade do Minho**  
**Mestrado em Marketing**  
**e Gestão estratégica**



Entrevista com: Diretor Geral Dr. Delfim Filho

Hotel/localização: Hotel Mélia\*\*\*\*\*/ Localização: Braga

Data/hora/duração: 11.01.2013/15h00/ ca. 60 minutos

---

### **Parte I –Informação geral**

#### **1. Há quanto tempo trabalha na indústria hoteleira? E qual a sua função?**

Há 16 anos. Diretor do hotel, diretor geral e diretor de operações para a zona norte do grupo.

#### **2. Quantos funcionários tem o hotel? Qual é a sua qualificação?**

62 funcionários.

Eu tenho a Escola hotelaria do Porto e depois fiz um MBA em hotelaria também e também estou a a finalizar a licenciatura em administração e gestão hoteleira.

Relativamente ao pessoal do hotel a maioria são licenciados, trabalhamos diretamente com o ISEG que é o curso de hotelaria mais perto aqui da região. Trabalhamos diretamente com eles na área do front office, na área restauração e do comercial também temos pessoas que saem de lá, atualmente perto de de 10 % estão a vir de lá. Também eu tanto me interessei do curso que estou finalizar curso para me integrar do curso em si, por ser bom e porque está estar muito bem cotado. Agora relativamente à parte da cozinha, também trabalhamos com a escola profissional de Vila Verde também saem de lá bons cozinheiros, tem um bom chefe de cozinha que é o chefe Vinagre que prepara muito bem as pessoas. Localmente trabalhamos com pessoal da escola do Porto, temos pessoas com escola do estrangeiro que vem de Lausanne. Eu dou prioridade sempre às escolas de hotelaria pessoas que vem e que estudaram para isso, profissionais da área mesmo.

## **2.1 Só essas pessoas estão vocacionadas para trabalhar na hotelaria?**

Atualmente só essas pessoas é que são vocacionadas para isso e a partir daí é nesses que eu aposto. Ou dou prioridade a pessoas que saem dessa área. Porque, pessoas que estudarem desde o 12<sup>a</sup> ano uma área hoteleira é porque querem ingressar nessa carreira. A partir daí é nesses que eu aposto. Porque é muito mais rápido a absorção e ter conhecimento do hotel do que uma pessoa que vem de uma área que não tem nada ver, de uma economia ou de uma gestão e depois fazer uma especialização, e não é bem isso. Porque a hotelaria é todo o terreno, a gente começa a mexer, desde saber passar por uma cozinha, passar por um restaurante por uma recepção, têm que saber e conhecer o que é um quarto, o que é uma reclamação de um cliente, e é muito mais fácil e nós compreendemos e damos resposta aos clientes quando sabemos como é que se faz.

A Licenciatura não é necessária mas como existe fiz um curso em 97 entrei em 95 e quando entrei em 95 na escola do Porto só havia um bacharelato no Estoril. Ou vou para aí ou vou para o o Porto que também era considerado das melhores escolas da Europa e os profissionais que saem de lá são todos colocados e optei por ficar no Porto. Em 2004 fiz quando fiz o curso do MBA, foi o primeiro MBA que havia em Portugal porque já tinha o cargo de direção já tinha esse incentivo já podia exercer esse cargo já tinha conhecimento naquela área. Porque estamos a a prender coisas que não vamos executar é gastar dinheiro. Eu acho que todas as pessoas deviam começar a trabalhar e depois em certas áreas trabalhar e estudar ao mesmo tempo para não haver aquele problema que havia no meu tempo. Só 10 a 15 % é que ia trabalhar na hotelaria porque o resto desistia a trabalhar na hotelaria porque o resto desistia porque era muito duro, não dava para trabalhar com clientes, não gostavam de dar a cara.

Agora vamos abrir um novo hotel no Porto o maior hotel de música e os currículos passam todos por mim. Porquê recorrer a pessoas de outra outras áreas se temos muito oferta de pessoal formador nesta área. Existe uma boa oferta.

Por exemplo eu agora quero lançar agora novos hotéis do nosso um serviço de Sommelier, para aumentarmos a venda dos nossos restaurantes, analisar a nossa garrafeira, vender novos vinhos, e animar a área do vinho, quem é que eu quero com quem é que quero trabalhar? Existem Sommelieres e existem enólogos mais eu não quero, quero um estudante da uni ou do ou de uma escola hotelaria e que até pode estar a estudar em que a partir das sete e meia vem depois do curso jantar no hotel faça um part time, analise aqui, e eu vou lhe dar a formação precisa para poder vender e estudar

aquilo e depois pode ser que quando acabe de fazer o curso pode ficar aqui a trabalhar. Pode ser que receba sobre a comissão de vendas receba um salário fixo umas horas fixas mas que ele execute algo que ele vai aprender. Já falei com o diretor do curso para escolher x pessoas que estejam interessadas para colocar uma a pessoa no Porto em Aveiro e aqui em Braga que queiram fazer isso. Mas que entenda que é preciso tem que ser uma pessoa animada, que gosto falar no publico, que já teve aulas de enologia. O que é que interessa saber as receitas se eu nunca cozinhei...vai queimar.

### **3. Qual a taxa de ocupação média do hotel?**

É uma boa taxa de ocupação. (Não pode dar resposta concreta)

### **4. Que tipo de serviços oferece o hotel aos seus clientes?**

Um serviço completo. Este hotel pode se considerar um resort urbano, está localizado no centro da cidade, em frente à universidade, a caminho do Bom Jesus, está a 5 minutos do centro da cidade eu considero mesmo dentro da cidade. Entretanto tem spa, tem sala de congresso, tem piscina exterior tem tudo que pode ter um hotel para clientes business tanto para clientes de lazer.

### **5. Como descreve/caracteriza o seu cliente alvo?**

O nosso cliente é tanto de business como de turismo. É uma percentagem muito parecida. Durante a semana temos o business e ao fim de semana temos o cliente de lazer que vem com spa, passar um fim de semana em família e depois temos o verão, clientes de férias mesmo em Julho e Agosto.

### **6. Conhece as preferências dos clientes habituais?**

Nós temos um cuidado com isso. Nós temos um Guest manger dentro do hotel que faz todo esse trabalho que você está a estudar nós já temos com um software chamamos Marketing metrix. Que as grandes cadeias hoteleiras já tem. Mal o cliente faça o check out é lhe enviado um e- mail para ele responder “How did you like it?” , na estadia. E depois o cliente vai responder a todas as questões e colocar lá as suas preferências. A partir dai nós já sabemos todo o histórico do cliente, se ele gosta da almofada alta se gosta da almofada baixa, se gosta ficar virado para o bom jesus ou para a cidade, se gosta comer no quarto....

### **6.1 Os clientes costumam responder?**

Sim. Há bons clientes. Normalmente um bom cliente se preocupa. Um bom cliente preocupa-se. Todos os hotéis tem problemas. Existem clientes que nos avaliam 100% mas não existem hotéis de 100%. Ou há pouca a luz para trabalhar, ou a luz é pouca é demais. Ou porque a luz é pouca, porque as luzes são todas em leds, é diferente para os com os com mais idade é mais difícil, para outros que são jovens adoram. Então nós vamos analisando. Os nossos quartos de banho não tem parede tem uma cortina, a banheira está praticamente no meio do quarto, para alguns é chocante e para outros é interessante, então nos temos analisar e colocar o cliente no lugar certo para não falhar. Não é possível agradar a todos.

### **7.O que é que o cliente procura quando escolhe ficar no vosso hotel?**

Procura o serviço melhor da cidade, um serviço de 5 estrelas. É um cliente de 5 estrelas, quer uma experiencia diferente, um serviço com qualidade. tem uma expectativa muito elevada porque está no melhor hotel. Nós aparecemos sempre numa busca de internet como o melhor hotel. Se estou nessas condições quero o melhor serviço. Não tolero outro tipo de serviço sem ser bom.

### **8. Que tipo de ferramentas usa para promover o hotel?**

Muitas. Desde divulgação externa ou interna. Externa publicidade, revistas, jornal, outdoor, comunicamos em vários campos, newsletters. Internamente também comunicamos muito internamente quer dizer nos elevadores, nas tv no check-in, quando fazemos o check-in informamos o cliente o que tem, se for ao spa tem desconto, se for ao restaurante tem um desconto, se for fidelizado ao cartão “Mais”, que é um cartão da cadeia também tem desconto. O spa é pago.

Temos os pacotes com tudo incluído. Hoje em dia o cliente quer sempre o mais barato. Nos temos tarifas com health club incluído, como tenho uma tarifa com pequeno almoço incluído, como tenho tarifa de só alojamento. Isso é uma estratégia de marketing porque também há clientes que não querem usufruir do spa porque não tem tempo. Tudo é em função do cliente.

Já houveram superiores a perguntar porque não ofereço o spa. E eu respondi não ofereço porque o spa tem uma receção, não é nenhum hotel com piscina, tem uma

receção pessoas a entregar toalhas e que dão apoio a mim não me interessa ter uma piscina com 300 pessoas para fazer um serviço péssimo e então temos que salvaguardar tudo. E eu quero que o cliente saia satisfeito. O cliente que paga quer um serviço, exige.

### **9. O hotel oferece algum serviço que na sua opinião se destaca dos outros hotéis?**

O spa, temos um bom restaurante, nós fazemos semanas gastronómicas, agora vou lançar um produto interessante que é o buffet de família com espaço dedicado a crianças, aos domingos. Este fim de semana vem aí um grupo com 30 pessoas, ca. 8 casais com doze crianças em que vou ter aí uma educadora de infância, uma babysitter para contar histórias às crianças. Domingo é um dia de check-out não é um dia de cliente de negócio, é um dia concuído.. O que é que eu fiz. O cliente vem a partir das onze da manhã, normalmente o check out é às 12h00, vem para a piscina a piscina, vão se divertir com os filhos e depois vão ao restaurante por 25 Euros por adulto e 50% de desconto por crianças. Não encontra isso na China. Mas como no Domingo nós podemos fazer isso, porque é um dia familiar só ao Domingo, permite fazer isso.

Em termos de preço Braga tem um problema grave o preço médio é muito baixo. Come-se muito bem e barato. As pessoas não valorizam o que tem.

Este hotel foi considerado em 2011 o terceiro o melhor do grupo pelos clientes, com 400 hotéis. E o preço é comparado com o Méliá Dusseldorf, Meliá, Berlim. Nós temos um preço. Nós não valorizamos o que somos e o que temos e quem nos prejudica são os clientes, que não valorizam. que preferem pagar lá fora um preço que aqui dentro não pagam.

## **Parte II – Inovação na hotelaria**

### **1. Como é que define o conceito de inovação no âmbito da hotelaria?**

Inovação tem tanto que dizer. Hoje em dia mudou muito a hotelaria clássica tem vindo a acabar isto é hoje os clientes tem outras necessidades, dos clientes são diferentes. Hoje os clientes são todos informatizados. Está sentado a fazer uma reserva no booking do hotel tem que ser rápido. A rapidez e a tecnologia tudo isso tem que estar associado a novos projetos hoteleiros.

## **2. Na sua opinião a indústria hoteleira é um sector que aposta na inovação?**

Aposta, a nossa hotelaria em Portugal, os novos projetos são muito bons. Eu viajo pelo mundo e quantos hotéis encontra igual a este no centro urbano numa terceira cidade estamos a falar que estamos numa terceira cidade não estamos numa capital não estamos em Madrid ou Barcelona. Nem estamos em Lisboa e temos aqui um hotel que as pessoas não encontram em qualquer cidade e não valorizam as vezes.

## **3. Em geral as inovações estão focadas mais no cliente ou na gestão do hotel?**

É sempre no cliente. Nós queremos é os clientes, do que nós vivemos é do clientes.

## **4. Pode dar algum exemplo recente de inovação na sua organização?**

Neste hotel tem vários, os quartos, a comunicação do quarto com casa de banho, o hotel tem tudo em led é tudo “touchil” tem uma serie de coisas que são confortáveis é virado para o cliente moderno.

## **5. Na sua opinião quais os fatores que possam impedir a inovação?**

O dinheiro. E há outra coisa há inovações que chocam demais demais com o tipo de clientes que tem. Nós queremos tecnologia mas tem tudo a ver com gastos que possam gerar. Tudo que tem inovação a tendência é a revisão de custos, não é?... Não impede grande inovação. Só se for um cliente muito sénior.

Há clientes que não valorizam certas coisas . Por. Ex. os Séniores ainda gostam do bidé e nós temos uma linha de quarto com bidét para os clientes que são mais exigentes com o bidé.

## **6. A vossa oferta de serviços é alterada com frequência ou em geral mantém sempre os mesmos serviços?**

Sempre. Acabamos de finalizar o plano de ação de eventos para este mês e o trimestral. Nós temos um “business plan” que fazemos todos os anos com orçamento que é projetado. Entretanto o plano de ação é atualizado constantemente.

Por ex. agora este mês vai ser realizado o buffet de família no dia 13.

Depois em Fevereiro temos na primeria semana a semana gastronómica de lampreia com Ponto da barca, depois vamos ter o dias de namorados, depois vamos ter um jantar de vinho, já o fizemos o ano passado sempre na ultima sexta feira do mês e temos tido

sempre público aderente sempre por volta de 40 pessoas. E vamos fazendo sempre pequenas coisas abertas para a cidade e tem funcionado e fora as atividades que tem open days no spa, e que nós fazemos em várias aéreas.

### **Parte III – Experiências na hotelaria**

**Um dos objetivos mais importantes da hotelaria é oferecer experiências únicas aos hóspedes de forma a contribuir à satisfação e fidelização do cliente.**

#### **1. Quais são os fatores que contribuem para que uma experiência se torne única e memorável?**

Depende das pessoas que vem fazer cá. Se vier com um a expectativa de passar uma noite espetacular, lancei agora um pacote novo que tive dois clientes que pediram. Que são clientes especiais. Clientes muitos especiais são aqueles que sabem que querem e que querem pagar. Um cliente é bom quando realiza pagamento. Porque também há aqueles que quer tudo mas depois não querem pagar. Mas se querem mesmo uma surpresa ligam-me e sou eu que trato pessoalmente das coisas. E lancei um ..p.ex.um cliente liga-me e quer organizar uma coisa especial para a sua esposa um jantar no quarto com mordomo. Então fizemos o serviço com jantar numa suite, com uma mesa própria, montamos um jantar de gala no quarto a dois em que ele chamava pelo mordomo, eu posso servir-logo tudo ou então chamar quando acabo um prato, e vai ter o serviço de mordomo. Custa dinheiro. Não é caro são 250 euros, numa suite com jantar e tenho uma pessoa presa que custa dinheiro e que tem que estar ali a servir o segundo prato, a servir o espumante, tive dois clientes a pedir este serviço. A partir dai criei este pacote de jantar romântico no quarto. Fazemos pacotes de massagem, e temos salas cupido que é com 2 marquesas.

#### **2. O hotel oferece experiências nas quais o cliente participa ativamente?**

Esses jantar único ele envolve-se um pouco porque é uma prova de vinho, mais nessa parte. Já fizemos workshops para clientes com chefe de cozinha, um workshop de Risoto com chefe de cozinha de Risoto, o cliente vai para a cozinha confeciona com ajuda do chefe. E os clientes aderem. Normalmente são senhoras da cidade, funciona. Nós fazemos muito os open days. Para as pessoas fazerem aulas e experimentarem massagens. Nós interagimos muito com o publico da cidade. Fazemos muitas

experiencias. No natal fizemos as ceias de natal com duas mães de Natal e um pai de natal.

### **3. De que forma é que os funcionários contribuem para oferecer um serviço único e memorável?**

Se não fossem eles não havia experiencias.Eles fazem tudo. Eu tenho uma equipa muito boa. A equipa tem que estar toda envolvida todo o mundo tem que saber e conhecer pelo menos o que esta a acontecer para não haver surpresas. O cliente,a informação dele, se há um cliente especial e existem, primeiro tem que ser recebido por um membro da administração, e tem que ter uma acompanhamento e há um “Guest manager” que trata disso tudo. Os meus melhores clientes eu premeio, janta-se com os clientes, para conhecer o que gosta mais e isso é muito bom pk tenho um cliente satisfeito. Um cliente satisfeito num hotel representa mais 12%. Um cliente satisfeito com o hotel consome mais 12 % do que o outro. E isso está provado. Uma equipa satisfeita vai proporcionar um cliente satisfeito. Consomem mais não tem problema em dar mais grojeta. A equipa vale toda, emprega de andar , se um copeiro não lava bem o copo o cliente vai reclamar..toda gente .

### **4. Costuma procurar a opinião dos clientes durante a sua estadia ou aguarda o seu feedback através do questionário de satisfação?**

Nós perguntamos durante a sua estadia se esta tudo bem. Nos na área do pequeno almoço temos o serviço “sitting” que fazemos com o cliente. O cliente ao pequeno almoço já tem o serviço sitting para desejar um bom dia ao cliente e perguntar se está tudo bem, se ele tem alguma coisa ele ai já vai falar eu obrigo a ter um “sitting”, uma pessoa a fazer um acolhimento no pequeno almoço. Porque a refeição mais importante do cliente é o pequeno almoço.

### **5. Na sua opinião a fidelização do cliente está mais ligada à satisfação do cliente relativamente à qualidade de serviço ou à oferta de experiências?**

Na realidade a satisfação do cliente está intimamente ligada a um serviço de qualidade que lhes proporciona experiencias diferentes. São, de facto, dois conceitos que se complementam. Os clientes cada vez mais estão mais informados e exigentes, pelo que

é fundamental a preocupação em proporcionar um serviço de grande qualidade . Ao mesmo tempo, devido ao stress e rotina do dia-a-dia, os clientes procuram experiências diferentes, marcantes e positivas.

**6. A oferta de experiências traz valor acrescentado para o hotel?**

Sim, sem dúvida.

**7. Tem algum caso em que a experiência não teve o resultado desejado, ou que falhou?**

Não que me recorde. Todas as ofertas que criamos têm sempre um feed-back positivo e que nos permite mesmo assim melhorar.

**8. Em geral consegue exceder as expectativas dos clientes?**

Podemos, orgulhosamente, dizer que na generalidade conseguimos superar as expectativas dos clientes, ao antecipar os seus desejos, fazer todos os possíveis para lhes proporcionar um serviço de qualidade. No entanto temos a consciência que os clientes são cada vez mais exigentes, pelo que temos que melhorar continuamente o nosso serviço e as nossas ofertas.

FIM

## **Universidade do Minho**

### **Mestrado em Marketing e Gestão estratégica**

Entrevista com: Diretor Geral Dr. António Costa

Hotel/localização: Bracara Augusta\*\*\*\* / Localização: Braga

Data/hora/duração: 18.01.2013/15h00/ ca. 90 minutos

---

#### **I – Informação geral**

##### **1. Há quanto tempo trabalha na indústria hoteleira? E qual a sua função?**

Há 25 anos. Sou Sócio-gerente e o negócio é o restaurante “Centurem” e o hotel.

##### **2. Quantos funcionários tem o hotel? Qual é a qualificação dos funcionários?**

15 comigo. Nós temos 2 rececionistas licenciadas em Turismo, o chefe de sala é formado também é formado e dá formação em “Mesa e bar”. Maioria deles falam inglês. 7 pessoas falam inglês. Alguns tem cursos mas não licenciados. Já tivemos uma com o mestrado mas quando acabou contrato saiu. Não têm que ser formados. Nós dos melhores funcionários que tivemos não tinha licenciatura Tudo o que a gente souber é bom mas não é essencial vai da pessoa. Tivemos cá uma senhora da limpeza que entretanto tirou o 12º.

##### **3. Qual a taxa de ocupação média do hotel?**

Antes de lhe responder a isso tenho que lhe dizer que este hotel só tem 19 quartos com 2 suites. Nós estamos na centro da cidade portanto a nossa ocupação devia ser muito superior. A taxa de ocupação é de ca. 73 a 74%. Este ano deve ser mais abaixo um pouco, a volta dos 70%. Nós temos 2 suites e 17 quartos. É um hotel pequeno. Nós temos que ter os quartos sempre ocupados para ser m negócio viável. Se tivéssemos 40 quartos não aumentava aos funcionário, mantinha o mesmo número. Agora há grandes hotéis com muitos quartos e não conseguem ocupar os quartos todos. Também há essa vertente...

#### **4. Que tipo de serviços oferece o hotel aos seus clientes?**

Nós temos o serviço que o hotel de 4 estrelas tem que ter. Tem restaurante, serviço ao quarto, serviço de lavandaria, temos aquelas coisas que fazem falta num hotel de 4 estrelas. Não temos Spa mas se alguém quiser nós procuramos e aconselhamos. Isto é uma unidade pequena. Não temos espaço.

#### **5. Como descreve/caracteriza o seu cliente alvo?**

Nós abrangimos um leque de pessoas devido à localização que temos, desde empresas, desde ministros, artistas de cinema, tanto no restaurante como no hotel. Temos um buffet. Temos uma mistura de tudo. Depende da época do ano. Em Agosto é mais turistas. Durante resto do ano é empresas. Trabalhamos com as empresas embora com a atual crise também tem baixado um pouco.

#### **6. Conhece as preferências dos clientes habituais?**

Nós geralmente tentamos por uma nota se às vezes tem alguma necessidade específica, ou alguma coisa que exige mas geralmente os nossos quartos são deste tipo portanto se é um cliente que regressa é porque gosta como nós estamos. Tentamos responder naquilo que podemos. Não ficamos com a ficha do cliente como alguns hotéis fazem. Mas nós mandamos e-mails pelas festas e aniversários para ter o cliente acompanhado. Quando mudamos ementas. Portanto temos o cliente acompanhado.

#### **7. O que é que o cliente procura quando escolhe ficar no vosso hotel?**

Um negócio familiar, porque é um negócio familiar, a localização, o acolhimento, profissionalismo do nosso serviço, pelo menos é o feedback que nós temos. Temos outros inquéritos no “tripadvisor” e no “booking”. Os clientes deixam lá também os comentários. Conseguimos assim acompanhar e vamos ao encontro para que tudo corra bem.

#### **8. Que tipo de ferramentas usa para promover o hotel?**

Nós somos terríveis a fazer o marketing. Nós temos aqui um dos melhores restaurantes da cidade em Braga e não conseguimos comercializá-lo bem. Nós já tivemos cá o inspetor do guia Michelin duas vezes em 2007 e 2012. Ele gostou imenso do restaurante está

classificado por ser o melhor restaurante pelo guia da Michelin mas não conseguimos chamar os clientes á noite. Nós ás vezes vamos à tasquinha em que o preço é igual mas o serviço e a qualidade não tem nada a ver com o nosso restaurante. Nós quando abrimos, abrimos primeiro o restaurante depois é que abri o hotel em Maio e só ao fim do ano é que abri o hotel precisamente para separar uma coisa da outra. ...Nós temos clientes aqui que a primeira coisa que fazem quando saem daqui é procurar um restaurante. Esquecem-se que vão para fora e não vão comer melhor. Tenho ido a concorrentes meus. Nem com melhor produtos, nem com melhor confeção, nem melhor serviço e vão pagar o mesmo ou mais. Mas se há um cliente que fique mais noites conseguimos “captar o cliente” porque vai um dia fora mas no dia seguinte já vem cá jantar. E falam muito bem do nosso restaurante no “booking” e no “Tripadvisor”. Temos uma pasta no quarto com a ementa do restaurante e os clientes que ficam cá tem 10% desconto no restaurante. Nós ao meio dia temos um buffet que custa 10,90 Euros que tem entre 25 e 30 entradas e tem um prato de peixe e um prato de carne e funciona

de Segunda à Sexta. Ainda hoje ao meio dia enchemos e tinha fila para se sentar. Á noite é que é mais complicado para as pessoas virem. Nós ao Domingo estamos fechado porque o centro da cidade ao Domingo está parado e como temos uma folga por semana optamos pelo Domingo. Isto é um negócio familiar e se tivermos abertos ao Domingo eu também tenho que estar aqui.

### **9.O hotel oferece algum serviço que na sua opinião se destaca dos outros hotéis?**

O nosso serviço é mais o acompanhamento do cliente eu acho que nós oferecemos muita coisa ao cliente que não cobramos, colocamos fruta no quarto, não cobramos colocamos água no quarto não cobramos, eu acho que temos um serviço tipo familiar e aconchegado que muita gente que vem de grandes cidades tipo de Londres, Paris ou Milão ou das grandes cidades da Alemanha dão muito valor ao nosso hotel. Sentem-se acompanhados aconchegados deixam de ser um número de quarto e é mais pelo nome. Não há aquela pressa, o nosso empregado não “foge” ao cliente.

O serviço dada á nossa dimensão nós podemos fazer isso. O cliente tem que ser acompanhado tem que estar em primeiro segundo e terceiro lugar e em todo o lugar.

## **Parte II – Inovação na hotelaria**

### **1. Como é que define o conceito de inovação no âmbito da hotelaria?**

A gente tem que ir inovando eu não diria conforme as modas mas é mais ou menos isso, conforme a percepção do cliente daquilo que o cliente às vezes as modas mudam conforme as épocas quase como os telemóveis. Temos que acompanhar a inovação, por exemplo a inovação nas ementas, parte dos quartos os serviços. O que as pessoas pedirem daí o inquérito. Temos dois inquéritos um para o restaurante e outro para o serviço. É uma arma de Marketing nossa porque as pessoas que nos deixam aqui o e-mail nós contactamos e informamos que vamos mudar a ementa para a semana. E os clientes ficam a saber podem não vir mas sabem que nós mudamos a ementa. Agora há o Facebook que podemos utilizar embora não sabemos o retorno que tira mas em todo caso isso tem que ser feito. É uma mais valia mas não sabemos contabilizar.

Nós temos o Facebook e temos o nosso site portanto quem quiser pode fazer a reserva nos dois lados. Nós alagamos e vamos fazendo. Não temos o Marketing tão afinado para saber. Em Marketing temos um pouco debilitados porque também se gasta dinheiro em Marketing. Nós vamos fazendo o que podemos com as meninas da receção temos Marketing das empresas, com muitos clientes que já vieram cá mas em termos de conquistar novos mercados não é fácil porque tem que se gastar mais dinheiro e agora nos tempos que correm não se pode gastar dinheiro. Vamos tendo a nossa clientela, é a clientela que nós temos que fomos criando, e uns vão trazendo os outros, especialmente para o restaurante e também para o hotel. Já pensamos em ter um comercial na rua mas ainda não o temos.

### **2. Na sua opinião a indústria hoteleira é um sector que aposta na inovação?**

Acho que sim.

### **3. Como se pode medir a inovação no contexto hoteleiro/turismo?**

Novos conceitos. Tirei um curso em direcção hoteleira, na Escola de Hotelaria de Viana do Castelo e estava lá um hotel em que o próprio quarto girava, a cama girava, girava tudo, em Caminha. É ligado aos vinhos. Eu não cheguei a ir inauguração. Mas ele conseguiu os fundos do QREN portanto tinha que ter uma certa inovação. Assim de

tudo temos que ver que o negócio seja rentável e que atraí-mos clientes. Depois tudo o que vem além disso é muito bom.

### **3. Em geral as inovações estão focadas mais no cliente ou na parte da gestão do hotel?**

Nas duas coisas. A gestão é muito importante para a gente poupar nos gastos e ter a casa bem orientada. Já fomos o único hotel aqui que tivemos o certificado de qualidade em 2010 ISSO 9001 da APCER só não renovamos porque tínhamos que gastar muito dinheiro e tínhamos uma pessoa só a tratar disso. É preciso muita documentação e muita preparação, se for um hotel grande com 50 a 100 pessoas, perdemos-nos facilmente no pessoal, mas a nós faz diferença ter uma pessoa só a trabalhar nisso. E não nos trouxe mais, eu tenho pena de dizer isso mas não nos trouxe mais clientes, a nós não. Nós fizemos o balanço. Não tivemos um cliente a dizer que “Eu quero vir aqui porque são certificados”, e por aquilo que falamos nós o que nos trazia mais valor era o carimbo quando a carta ia por correio. Isto é para a imagem é bom mas não nos trouxe mais clientes. Se o governo dissesse assim que paga menos 2% na segurança social ou no IRC ou 1% menos IVA mas ou um premio qualquer, mas assim não.

### **4. Pode dar algum exemplo recente de inovação na sua organização?**

Recentemente mudamos a ementa do restaurante. Pouparamos energia colocamos mos uns relógios com horário para ligar várias máquinas mais pesadas porque a electricidade é muito mais das 9 ou meio dia . Colocar um relógio. Coisas essenciais, posso dizer que é inovação na poupança.

### **5. Na sua opinião quais os fatores que possam impedir a inovação ?**

Os gastos. Às vezes é muito difícil porque nós quando andamos com a certificação de qualidade andamos muito tempo também a dar formação e depois vão-se embora. Nós formamos aqui as pessoas e depois de um ano vão se embora. O chefe cozinha por exemplo demos formação mas depois de uma ano foi-se embora. Temos pessoas já com 6 ou 7 anos mas no início houve uma rotação muito grande tivemos pessoas licenciadas que até gostavam disto mas não era isto que queriam. Também tivemos aqui

professoras. Tivemos aqui uma professor de Português que trabalhou aqui lindamente mas saio porque teve um lugar na Ásia. Tivemos pessoas de várias áreas mas quando sai uma coisa no ramo deles vão se embora.

**6. A vossa oferta de serviços é alterada com frequência ou em geral mantém sempre os mesmos serviços?**

Vão se mantendo. Nós alteramos.... Depende do clientes se tivermos um cliente japonês nós mudamos um pouco o pequeno almoço, se forem Alemães temos que fazer o pequenos almoço mais cedo meia hora. Se vem clientes e ficam cá e almoçam nós tentamos mudar um pouco.

**Parte III – Experiências na hotelaria**

**Um dos objetivos mais importantes da hotelaria é oferecer experiências únicas aos hóspedes de forma a contribuir à satisfação e fidelização do cliente.**

**1.Quais são os fatores que contribuem para que uma experiência se torne única e memorável?**

Cada pessoa é diferente. Há pessoas que vão ali para o Jardim, sentam-se na cadeira no jardim a ler um livro e acham isso 5 estrelas, há outros são diferente depende dos gosto de cada um. Há coisas com que umas pessoas se sentem muito bem e outras não. Isso é saber, fazer inquérito e saber o que é que mexe com o cliente. Há uma empresa muito boa que trabalha isso muito bem a “Relaix Chateau” geralmente o cliente preenche um inquérito de dez folhas e o cliente quando faz a reserva num determinado hotel antes do cliente lá chegar, o relatório chega lá primeiro. O que que acontece, se gostam de camélias no quarto, quando chegam já tem camélias no quarto, mas eles também já pagam por isso, se lêem o “Daily Mail”, em Londres eles gostam o “Daily mail”, e quando chegam já tem um jornal no quarto. Isso tudo paga –se. Mas agora temos temos que ver o mercado ...

**2. O hotel oferece experiências nas quais o cliente participa ativamente?**

Nós somos um hotel pequenino não temos assim tanta diversidade. È Um hotel de cidade, nós o que oferecemos é sermos hotel de 4 estrelas, nós o que utilizamos são a qualidade do serviço, a construção, a localização em termos de um hotel grande não

temos uma sala de reuniões. O inovar tem que ser rentável também. Nós tentamos por aqui o “chá da tarde”, acabamos por tentar abrir por causa da boa localização. Convidamos as pessoas mas achamos que não ia arrancar, íamos ter uma pessoa que o chá não ia pagar a pessoa.

### **3. De que forma é que os funcionários contribuem para oferecer um serviço único e memorável?**

No Atendimento e no acompanhamento do cliente. A formação. Quando um cliente entra dentro da porta, regra geral, o funcionário vai logo ao encontro do cliente, não deixamos o cliente ficar ali abandonado. Às vezes vamos a um restaurante e estamos ali à entrada e o empregado passa por nós e não nos dá atenção. É muito importante quando entrar para dentro do estabelecimento e foi das coisas mais importantes que eu aprendi na hotelaria quando o cliente entra tem que se sentir logo acompanhado. Logo recebido que seja boa tarde ou bom dia. Eu trabalhei num restaurante em Inglaterra se a gente não lhe desse “boa tarde ou bom dia “ se a gente não dirigir-se a palavra ao cliente na entrada nós eramos logo despedidos, mas despedidos na hora. Está a ver a importância que davam ao cliente. O cliente nunca pode ser ignorado. A entrada e a saída do hotel é a parte mais importante. É o primeiro contacto que fica. Quando a gente entra e quando a gente sai. E sempre aviso o pessoal do restaurante.

### **4. Costuma procurar a opinião dos clientes durante a sua estadia ou aguarda o seu feedback através do questionário de satisfação?**

Não. É sempre uma preocupação. Quando o cliente não gosta do quarto e estamos completos temos sempre a preocupação de mudar o quarto no dia. Dar a saber que estamos atentos. Tentamos ir ao encontro do cliente. O nosso livro de reclamações nunca foi escrito. Nós estamos aberto já há oito anos. Nos também cometemos erros às vezes as funcionárias de limpeza batem à porta e entram logo não dão tempo do cliente responder quando ainda está no quarto. É importante a gente saber lidar com estas situações.

Sim nós tentamos acompanhar o cliente à entrada e à saída no quarto temos um inquérito que às vezes preenchem ainda durante a estadia outros só preenchem ao fim da estadia. Eles até verbalmente nos dizem se tem qualquer problema no quarto. Nós colocamos água e fruta mas se o cliente quiser um chá se o cliente pedir nós não

cobramos nada por isso. Nós temos os inquéritos e conforme o cliente vai pedindo nós tentamos responder.

**5. Na sua opinião a fidelização do cliente está mais ligada à satisfação do cliente relativamente à qualidade de serviço ou à oferta de experiências?**

As duas coisas mas mais à qualidade do serviço. A oferta de experiências é muito bom mas a qualidade de serviço o outro é secundário, a qualidade de serviço tem mais peso acho eu.

**6. A oferta de experiências trazem valor acrescentado para o hotel?**

Claro que sim. Hoteis grandes com ginásios, há uma margem grande muito grande para explorar. Quem tem uma piscina, sala de reuniões, bares, pode fazer outras coisas e depois tem gente para poder tratar de determinada área, da animação, e tempo para fazer determinado trabalho.

**7. Tem algum caso em que a experiência não teve o resultado desejado, ou que falhou?**

A experiencia do chã que não resultou. Contratamos uma pessoa de propósito para tratar do chã e não conseguimos, foi há três anos. Era todos os dias era para fazer um buffet com scones e bolinhos caseiros frescos. Se calhar devíamos ter dado mais tempo para as coisas se desenvolverem, para a gente ficar conhecida como tal. Agora a gente experimentou durante alguns dias e víamos que não dava.

Nós quando abrimos tínhamos uma menina na entrada para acompanhar os clientes para o restaurante mas chegamos a ver que os clientes se sentiam tão incomodados que chegavam a dar a volta quando viam a menina e irem-se embora. Não se sentiam à vontade. Tanto que agora no restaurante não usamos gravata só usamos um avental para as pessoas se sentirem mais à vontade. Tivemos que tirar a menina de la. Ter uma pessoa na entrada era um extra, era para o cliente se sentir mais à vontade mas aqui não funciona. Nós colocamos a menina à porta porque o caminho do bar até ao restaurante é muito longo para o cliente ir sozinho. Agora o cliente entra e nós do bar indicamos para o restaurante. Seja o ramo que for o entrar na porta e o sair da porta é o mais importante. É a primeira mas mais a última impressão que fica mais.

### **8. Em geral consegue exceder as expectativas dos clientes?**

Depende de onde o cliente vier. Depende da sua expectativas do cliente. Tive um cliente esta semana que veio para aqui com a ideia de Braga ser a terceira maior cidade e ficar admirado com a pouca afluência de pessoas no centro da cidade. Às sete da noite era um deserto. No tripadvisor conseguimos estar no primeiro lugar. Também há gente que fale de nós mas sem razão. No booking há uma terça parte que responde aos questionários.

A avaliação mais negativa foi de uma senhora alemã muito tímida que colocou lá que nós a perseguimos no hotel durante a estadia. Portanto ela percebeu mal a nossa preocupação o nosso acompanhamento. Ele percebeu mal nós estávamos preocupados com ela..Isso foi excesso de profissionalismo.

FIM



Entrevista com: Diretor Geral Dr. Albino Viana

Hotel/localização: Hoteis do Bom Jesus \*\*\*\*\*/ Localização: Braga

Data/hora/duração: 01.02.2013/15h00/ ca. 60 minutos

---

### **Parte I –Informação geral**

#### **1.Há quanto tempo trabalha na indústria hoteleira? E qual a sua função?**

Há 30 anos sensivelmente. Atualmente diretor geral dos hotéis do Bom Jesus.

#### **2.Quantos funcionários tem o hotel? Qual é a sua qualificação dos funcionários?**

Temos no total sessenta funcionários. Ca. de 30% têm Licenciatura, alguns tem curso técnicos e o que corresponde por volta de 20% e os restantes não têm formação específica.

#### **3.Qual a taxa de ocupação média do hotel?**

Anda na ordem dos 50% no ano, em todos os hotéis do Bom Jesus. Pelos menos andava até dois anos atrás mas este ano da anda lá próximo também.

#### **4. Que tipo de serviços oferece o hotel aos seus clientes?**

Os hotéis oferecem para além da dormida propriamente dita temos um produto que é quase um resort ou seja as pessoas têm aqui a pesar de serem quatro edifícios não deixa de ser um resort, porque está aqui tudo muito próximo e têm aqui a possibilidade de escolher produtos de acordo que mais lhe agrada. Tem o hotel elevador que é muito tradicional, pequenino aconchegado e com restaurante muito bonito e onde se como bem, n posso deixar de referir. Depois temos o Hotel ...que é um hotel mais clássico mais marcante que tem a ver com o público que se destina por exemplos os Portugueses não apreciam tanto mas os Americanos e Ingleses adoram o hotel. Depois temos um produto que é o hotel do Templo que é mais moderno, portanto mais atrativo par gente mais jovem também e que tem um complemento de health club e de spa e temo o hotel do Lago, que é um produto, também é um três estrelas as que em termos de instalações é autentico a qualquer um dos outros. Também é moderno mas que tem uma

componente de diferenciação que é o preço e hoje em dia como as pessoas andam muito sensíveis ao preço qualquer coisa u qualquer fator decisão sempre, primeiro o preço, ou por muito que gostam, o primeiro vai ser o preço portanto temos aquele produto com essa diferenciação. E depois temos ainda mais dois produtos que são um que é a Hospedaria de convento de Tibães que fica no mosteiro de Tibães uma modalidade muito

pequenina. Só tem 9 quartos mas temos lá umas “Irmãs” que trabalham no restaurante. Têm la um restaurante e que tem uma cozinha diferente que é muito boa também.

É pequenino, è muito agradável. E depois temos um produto no centro da cidade que é um alojamento, uma espécie de alojamento local que é o “AL Braga” que está mesmo no centro, junto à Sé que tem 28 quartos e que é um verdadeiro “low cost”. Tem um site próprio e vende essencialmente online também.

#### **5.Como descreve/caracteriza o seu cliente alvo?**

Como nos temos vários produtos temos vários alvos a atingir. Tentamos e ir ao encontro de todos os nichos e segmentos do mercado. Mas a tendência que existe, é primeiro porque o mercado nacional não é assim tão grande e esse mercado nacional é muito sensível aos pacotes de ofertas com experiencias quer de Spa quer de algumas atividades quer possam fazer aqui no parque Bom Jesus também e muito também gastronómicas, experiencias gastronómicas, que resultam muito bem. As pessoas podem passar cá o fim de semana e fazer menus de degustação que tem algum com fator preço também mas que está resultar muito bem. O mercado externo aí posicionamo-nos mais nos circuitos religiosos que tem um peso muito grande neste área do pais que é Braga especialmente Bom Jesus. Porque tem tudo para ser considerado um centro de turismo religioso. E depois temos o mercado cultural ou seja chamar pessoa que nos venham visitar de Inglaterra, Alemanha França Itália, que venha visitar Braga apela sua cultura e mentalidade. Desde logo que bom jesus é o maior conjunto barroco do mundo já é um bom argumento. Não temos uma componente muito forte de para negócio. Já tivemos mas efetivamente nos últimos anos só 15 % é de negócio. Não é o nosso “core business”. Portanto para negócio é alguém que quer estar mais recatado que não quer estar no meio da cidade os clientes vem para cá porque estão sossegados e no final do dia ainda vão ao health club e o spa. Portanto podem fazer uma serie de coisas sem grandes movimentações.

## **6. Conhece as preferências dos clientes habituais?**

Sim. Nós sempre que temos esses clientes habituais ou porque nos transmite ou porque nos temos conhecimento se temos um cliente x que precisa duas almofadas de penas suplementares isso fica logo registado quando ele pediu na segunda quando ele voltar nos já la vamos colocar no “Cardex” essa informação. O “Cardex” é a ficha do cliente. Portanto quando fizer a reserva seguinte vai lhe aparecer naturalmente o que é habitual.

## **7. O que é que o cliente procura quando escolhe ficar no vosso hotel ?**

Penso que procura sempre... Quem procura os nossos hotéis, procura sempre algo diferente que não encontra num hotel típico de cidade de cidade, que são indiferenciados, ou sejam mesmo mais clássicos são hotéis indiferenciados que não tem características muito suas. Qualquer um dos nossos hotéis tem características muito deles mesmo. Primeiro desde logo são hotéis todos muito pequenos.

O maior que é o hotel do Logo só tem 53 quartos e portanto são hotéis muito “cozy” muito aconchegados e isso não tenho duvidas quem vem para cá que é um fator de decisão a seguir ao preço é o aconchego. Se o hotel não tem 200 quartos obviamente o rececionista conhece bem o cliente para falar também pode estar a conversar com ele porque não vai ter uma fila de clientes para falar também á espera, portanto esse tipo e o serviço em si portanto este tipo de hotel permite ter algum serviço. Alguma dedicação mais personalizada. Porque os funcionários estão cá e no num hotel muito grande o funcionário também está mas tem 100 clientes para atender aqui só terá 30.

## **8. Que tipo de ferramentas usa para promover o hotel?**

Para promover os hotéis: Site de internet. Isso é a promoção mais direta. Newsletter não programadas não muito regulares frequentes digamos assim. Mandamos para os clientes. Fazemos a recolha desses dados. E depois os canais muito próprios de hotelaria. O “tour” operadores nacionais e estrangeiros. Agencias de viagens. E ainda ontem estive em Madrid precisamente numa feira de turismo portanto é esse contacto que é fundamental. Para fazer contactos com os operadores estrangeiros porque são eles que nos podem trazer para cá o publico que nos interessa tb quer a novas, quer aos que existem. Portanto perceber as necessidade que vão surgindo, novas.

Até 2011 o nosso cliente no geral era a maior parte portugueses de seguida vinham os Espanhóis. Depois vinham os Italianos e os Alemães. Neste momento virou um

bocadinho porque os Espanhóis ano passado diminuíram substancialmente. Os Alemães cresceram e os Italiano diminuíram. Apesar do Espanhóis se manterem em segundo lugar diminuíram bastante também devido à atual crise. Mas temos os Alemães e os Italianos. Os Italianos mais associados ao religioso e os Alemães muito associado ao cultural.

### **9. O hotel oferece algum serviço que na sua opinião se destaca dos outros hotéis?**

O fato do produto ser diferente de ser diferenciado de tradicional hotel de cidade. Pela sua dimensão, uma espécie de pousada. Já é um conceito criado também. Este tipo de hotel acaba por ser O cliente pode frequentar todos os hotéis e todos os espaços, podem, frequentar a piscina interior, podem frequentar, o spa, podem frequentar as salas do hotel do Lago, tem um pequeno spa portanto o hotel do lago também tem um pequeno ginásio. Os clientes circulam. Apesar de estar em edifícios diferentes isto é um resort.

## **Parte II – Inovação na hotelaria**

### **1. Como é que define o conceito de inovação no âmbito da hotelaria?**

Na hotelaria de quartos propriamente dito t acredito que tirando as atualizações de decorações não há muito a inovar, há as tecnologias porque hoje em dia é obrigatório terem internet nos quartos, é obrigatório prestar esse tipo de serviço ao cliente, mas o que eu destacava mais em termos de inovação, Na inovação tecnológica. Não sei se é isso que estamos a falar?

É tudo à inovação tecnológica é um pouco de tudo. A inovação tecnológica é só um à parte. Obviamente que tentamos manter as áreas publicas os alojamentos atualizadas com renovações e isso também é inovação apesar de tudo que é para tornar e continuar a ter atratividade no produto. E depois na gastronomia que tem também um ponto muito forte especialmente no hotel do elevador que é aí que fazemos um trabalho constante de inovação também. Mudando as ementas e os pratos .Temos como base um prato regional especialmente do Minho portanto portuguesa mas especialmente do Minho, tentando criar formas mais atrativas para as pessoas gostarem disso.

## **2. Na sua opinião a indústria hoteleira é um sector que aposta na inovação?**

Isto tem a ver também com as políticas em geral do estado que tem vindo a ser implementadas ou seja até aqui há três anos atrás sensivelmente, a política era incentivar a construção, mais hotéis mais unidades ou seja muitas mais coisas sempre construir o que entretanto mudou e decerto felizmente porque chegaram à conclusão que decerto não é preciso mais de certo precisam é de melhorar o que está e hoje em dia já se verifica isso. Já há uma política definida pelo estado para melhorar o que está e inovar e não para construir novo. Portanto nós temos aqui de atualizar e acho que nesta fase que se vai começar uma boa fase de inovação.

## **3. Como é que se pode medir a inovação no contexto hoteleiro?**

Ora esta é uma boa questão. A inovação é tecnológica? É de serviço? É de gestão isto engloba uma série de áreas que...é de marketing . Que aí obviamente tem havido uma grande evolução. Tem muitas áreas. Para medir isso, é medindo com sucesso. Penso que só assim é que se pode ter uma noção. Mas esse sucesso também não pode ser avaliado num período demasiado curto. Porque se nós abrimos agora uma nova unidade, porque é novo provavelmente vai ser um sucesso no primeiro e segundo ano. Acho que deve ser por aí.

## **4. Em geral as inovações estão focadas mais no cliente ou na gestão do hotel?**

A verdade é temos estado focados nas duas vertentes ou seja na vertente da gestão, porque tem que se inovar na gestão nas novas atitudes e um argumento muito importante da inovação é também a formação e que nós portanto, nos últimos 2 anos no nosso caso temos investido nas pessoas por forma a sensibilizar as pessoas também saber a importância do turismo porque as pessoas que vinham para o turismo até uns anos atrás ou é porque vinham aprendendo desde muito cedo ou vinham porque não tinham mais outra coisa onde trabalhar e portanto iam para o turismo. E isso é mau. Portanto é importante que essas pessoas percebam a importância do turismo é importante saber estar e saber agradar. Para além das outras que é saber vender também.

## **5. Pode dar algum exemplo recente de inovação na sua organização?**

Nos agora este ano no nosso caso possibilitamos ao cliente de fazer a reserva no nosso site e pagar no nosso site. Isto é para evitar de fazer a reserva no nosso .Para evitar que

vão fazer a reserva noutros sites das agências online tipo o booking. Porque aí obriga que o cliente faça lá a reserva e a gente tem que pagar à booking. Se o cliente fizer a reserva no nosso site e pagar a reserva no nosso site naturalmente qu enão vou ter pagar à booking a comissão. Fazendo no Nosso site assim o cliente tem sempre mais produtos à sua disposição, porque em pacote saem com o preço mais atrativo do que na booking. Em termos de reserva de quarto não tem beneficio..Quarto com pequeno almoço ou sem pequeno almoço. Que sem pequeno almoço é uma novidade em Portugal há 4 ou 5 anos porque é uma técnica de venda que não se usava muito e ela usa-se para tornar o preço mais atrativo. Porque as pessoas só pensam em preço.

#### **6. Na sua opinião quais os fatores que possam impedir a inovação ?**

Pode impedir uma crise como a que estamos a viver em termos gerais que diminui a procura e portanto as empresa deixam de ter tanta capacidade de investimento. Isso pode ser um fator dissuasor.

#### **7. A vossa oferta de serviços é alterada com frequência ou em geral mantém sempre os mesmos serviços?**

No geral mantemos os serviços vamos mudando com uma pequena serie de coisas mas não é nada de muito. Estou-me a lembrar que agora no mês de Fev. vamos fazer uma apresentação de um carta de chãs e passar a ter um serviço de chã na varanda do restaurante antes do serviço do jantar obviamente. Vai se inovando vao aparecendo coisas novas.Agora no geral mentemos o serviço.

### **Parte III - Experiências**

**Um dos objetivos mais importantes da hotelaria é oferecer experiências únicas aos hóspedes de forma a contribuir à satisfação e fidelização do cliente.**

#### **1.Quais são os fatores que contribuem para que uma experiência se torne única e memorável?**

Desde logo a simpatia. Há muitos anos que ando nisto também mas e costume dizer ás pessoas um sorriso é meio caminho andado e portanto o cliente não quer saber se pousamos o prato do direito ou lado esquerdo ou seja quer saber mas se pousar do lado errado ele não vai ficar preocupado com isso agora se forem antipáticos vai de certeza.

Portanto é um fator que marca. Obviamente que as instalações são importantes é preciso de uma espaço agradável as pessoas quando vem para o hotel querem ter um espaço agradável isso é importante mas o serviço e a qualidade é o que provavelmente no final da sua estadia os clientes mais valorizam. Para além do resto das experiências que possam ter associadas o spa, da massagem da gastronomia isso valoriza naturalmente.

## **2. O hotel oferece experiências nas quais o cliente participa ativamente?**

Nós fazemos de vez em quando workshops mas não é atualmente o nosso público também. Não é muito o nosso tipo de publico. Participa mas ser for um festa fim de ano, Reveillon p.ex. ou se for um jantar temático como fazemos agora no carnaval um jantar brasileiro portanto nesse tipo de coisas participam. Acho que tem mercado e há muito essa tendência agora o meu público e que não muito desse tipo.

## **3. De que forma é que os funcionários contribuem para oferecer um serviço único e memorável?**

É esforço diária que temos que ter todos mas é essencialmente com simpatia a afabilidade e obviamente eficiência pk não adianta só sorrir é evidente que tem que ser eficiente tb mas a simpatia e a eficiência são fundamentais.

## **4. Costuma procurar a opinião dos clientes durante a sua estadia ou aguarda o seu feedback através do questionário de satisfação?**

Há clientes que nos contactam durante a sua estadia e se falta alguma coisa falam na recepção isso tem que ser previsto tem que chegar a quem tem direito quer seja pelo bom ou mau. Estamos num porcesso de adaptação de um novo formulário estamos a fazer para ser mais atractivo ao cliente. O procedimento de entrega de formulário também vai ser diferente porque vai fazer com que ele preencha mais fácilmente e que preencha porque há muitos que não preenchem. Vamops fazer também um para o restaurante para tentar perceber qual é ou como é que os clientes nos podem ajudar. Sem isso não conseguimos lá chegar.

## **5. Na sua opinião a fidelização do cliente está mais ligada à satisfação do cliente relativamente à qualidade de serviço ou à oferta de experiências ?**

Está ligado a ambas e pelas experiências que nós propomos, normalmente os clientes gostam. Nós não somos muito arrojadas de decerto em propor experiências mirabolantes. Especialmente nas gastronómicas porque as pessoas normalmente gostam muito. Também não é difícil nesta zona porque Braga já é conhecida pela cozinhas. Acho que aí tenho sempre um bom argumento para divulgar.

#### **6. A oferta de experiências trazem valor acrescentado para o hotel?**

Traz, naturalmente que traz. Tem a ver com o serviço que associamos a experiência. Mas obviamente que essa experiência é mais uma valia para o hotel pode ser só um produto ou para tornar o produto mais atrativo. Mas tem que haver algum retorno porque traz custos para o hotel. Se estamos a falar numa experiência única p. ex. o hotel oferece uma garrafa de vinho isso não é que vai ter um retorno mas se oferece uma massagem se complementa com uma infusões isso tem que ter retorno para o hotel.

#### **7. Tem algum caso em que a experiência não teve o resultado desejado, ou que falhou?**

Vamos naturalmente mudando. Porque há experiências que não resultam. Estou-me a lembrar agora de um de jantar que tinha um tipo de animação que achava que ia funcionar, tinha um pequeno espetáculo também com anedotas, stand up comedy, tb exigia um público mais jovem mas não resultou. Mas ok vamos passar para outro. Já vai há algum tempo atrás

#### **8. Em geral consegue exceder as expectativas dos clientes?**

Eu acho que não. Muito sinceramente não. O objetivo é sempre esse. Mas exceder....os clientes saem satisfeitos mas exceder as expectativas para mim é mais. É algo que a gente não alcança apesar de ser o objetivo mas a gente não alcança. Portanto acho que nunca vamos alcançar esse topo agora há muita gente que sai surpreendida. Mas no meu conceito é pouco tem que ser mais. Tem que ser mais.

FIM



Entrevista com: Diretor Geral Dr. Faustino Teixeira

Hotel/localização: Open Viillage Sport e Spa\*\*\*\* / Localização: Guimarães

Data/hora/duração: 01.03.2013/15h00/ ca. 60 minutos

---

Parte I – Informação geral

**1. Há quanto tempo trabalha na indústria hoteleira? E qual a sua função?**

Há 26 anos. Neste momento sou diretor geral.

**2. Quantos funcionários tem o hotel? Qual é a sua qualificação?**

Perto de 40 mais ou menos. Média alta. Tenho uma parte substancial licenciados e maior parte tem tudo formação específica nas áreas.

**3. Qual a taxa de ocupação média do hotel?**

O ano passado foram 47.3 salvo erro.

**4. Que tipo de serviços oferece o hotel aos seus clientes?**

Esta hotel oferece os serviço de um hotel normal de 4 estrelas. Temos o alojamento, um restaurante, bar spa e depois temos uma grande componente desportiva no hotel. Estamos muito fortes virado para o Tennis. Temos 13 courts de Tennis. e temos além disso a outra área que é o futebol temos um campo de futebol indoor de cinco e está para breve termos um campo de futebol relvado de 11. Ou seja irá trabalhar para estes dois segmentos de mercado. é um hotel que acaba de trabalhar com a saúde e bem estar as pessoas podem vir passar um fim de semana ou passar cá uma semana, relaxar no fim de semana nós temos 2 piscinas. Uma piscina de natação e uma piscina dinâmica. Temos um bom ginásio temos aulas de grupo com várias modalidades. E depois temos outra vertente que podemos trabalhar na área desportiva que é os torneios de Tennis ou na área de futebol que podemos trabalhar com os estágios estagio com as equipas de futebol nas pré temporadas. Basicamente é o que diferencia este hotel dos restantes hotéis. É a parte desportiva E conseguir separar as 2 coisas . Conseguir separa as 2 coisas. Conseguir que as pessoas vêm cá jogar Tennis, uma pessoa qualquer pode vir cá

e alugar o corte de Tennis sem ser hospede, que alugam o corte de Tennis. Tenho a parte da academia do treino e como tenho o hotel em si em que as pessoas podem vir cá usufruir do spa usufruir das piscinas, usufruir do ginásio e uma particularidade muito interessante que tem o hotel realmente é a dimensão dele. O circuito está de tal forma em que consigo ter um torneio de Tennis com sem interferir com os restantes hóspedes do hotel. Vou ter por exemplo na próxima semana um torneio de 10.000 Dolares e vai

envolver ca de 250 atletas e eu consigo fazer de forma que toda a logística desse torneio não vá colidir com o cliente que está cá hospedado, é essa grande vantagem. Todo o circuito passa por uma área diferente. Os campos são todos exteriores as refeições são noutros pisos.O circuito é totalmente diferente

#### **5.Como descreve/caracteriza o seu cliente alvo?**

Esses dois segmentos que acabei de mencionar Tenho dois segmentos tenho o segmento do desporto e tenho o segmento do cliente individual que vem para descansar que vem cá passar o fim de semana. O cliente de cultura. Guimarães é cidade do Berço da Nação que desperta alguma curiosidade às pessoas e essa curiosidade com a CEC e este ano com Capital Europeia do Desporto em que nós somos o hotel alvo por assim dizer. Mas despertou muita curiosidade e ainda este ano ainda há alguns restos por assim dizer. Pessoas que não vierem cá o ano passado e vem este o ano para conhecer a cidade em si

#### **6.Conhece as preferências dos clientes habituais?**

O meu cliente quando vem para cá e isto falando, os que vem por desporto vem por desporto. O meu cliente habitual que vem cá no fim de semana para usufruir do espaço, estamos a 2 ou 3 km da cidade é uma zona perfeitamente sossegada fora do trânsito da cidade. O que é uma mais valia numas situações e uma mesmo valia noutras situações. Mas destina-se mesmo ao cliente que vem mesmo para descansar e depois tenho também outro cliente que é o cliente “corporate” que fica cá. Isto é uma zona de empresas muito grande nós temos Guimarães, a zona de Fafe, Felgueiras, Lousada, Vizela esta zona toda envolvente em que as pessoas depois deslocam-se para onde tem que ir. Tenho mais clientes de lazer isto por uma razão muito simples porque o hotel tem pouco mais de um ano e ainda estamos a trabalhar a área “corporate”. O histórico

aqui é muito relativo. Temos um ano histórico que deu muito trabalho a fazer. Eu reconheço que a área “corporate” ainda não foi explorada como deve ser porque ainda não houve tempo para isso.

### **7.O que é que o cliente procura quando escolhe ficar no vosso hotel ?**

Eu acho que procura mesmo o nosso espaço nos temos uma coisa que vende bem o nosso hotel. Há duas coisas que vendem bem o nosso hotel há uma coisa que o cliente só conhece quando fica cá que é a gastronomia do hotel,. Nós temos um restaurante muito bom, apesar ser é um restaurante de cozinha tradicional, é uma cozinha com assinatura, que tem uma apresentação, uma assinatura de chefe de cozinha. É muito bom e Apesar de ser um restaurante de hotel já começa ser muito procurado mesmo pelos locais.

### **8.Que tipo de ferramentas usa para promover o hotel?**

A ferramenta principal hoje em dia é a internet, depois temos contactos com operadores, com as farmacêuticas, vai se fazendo umas coisas engraçadas aqui. Porque o edifício com todas as valências que tem, tem todas as condições.

### **9.O hotel oferece algum serviço que na sua opinião se destaca dos outros hotéis?**

Acho que já acabei de dizer o que é que é: Toda esta valência à volta do hotel.

## **Parte II – Inovação na hotelaria**

### **1.Como é que define o conceito de inovação no âmbito da hotelaria?**

Eu acho que a inovação está aqui exposta, está aqui neste projeto. Acho que este projeto está a inovação é totalmente diferente de todos. A inovação está nisto que eu tenho aqui é uma coisa diferente para oferecer. Todos os hotéis acabam por viver as épocas sazonais e eu aqui por exemplo não sinto isso porque enquanto no verão trabalho com clientes de cultura, que vêm para aqui descansar eu no inverno tenho a grande vantagem e é a vantagem que o Tennis tem porque não é como o futebol que tem um calendário, aqui marcam-se torneios a qualquer altura. Por exemplo há um período de Maio que não está grande coisa, não há problema nenhum fazemos um torneio de dez mil dólares já estão dois marcados e nós conseguimos por isto a movimentar-se. Os torneios somos

nós que organizamos com parcerias e somos nós que pagamos o prémio. Se nós fazemos cá o torneio, de todos os atletas se dois por cento dormirem fora é muito e esses também uma comem cá. Acaba por rentabilizar o dinheiro se tenho lucro se calhar não tenho muito mas tenho a casa a funcionar. Uma parte do prémio é recuperado na inscrição. Eles pagam uma média de 30 a 40 Dollares e se tenho uma média de 200 atletas já vou buscar quase o dinheiro do prémio. Com as refeições e com o alojamento acabo por rentabilizar o hotel e tenho toda essa dinâmica aqui há volta. É essa a grande vantagem nesta situação.

## **2. Na sua opinião a indústria hoteleira é um sector que aposta na inovação?**

Há quem aposte e há quem não aposte isto é muito relativo. Eu Tenho uma opinião muito especifica sobre a hotelaria eu também sou hoteleiro por isso sou um bocado suspeito a dizer isto mas a hotelaria tem um grande peso no PIB nacional e eu acredito que Portugal é um pais de serviço. Eu acho que o grande forte do nosso pais é realmente o turismo. Nós somos um pais que tem tudo, tem uma boa gastronomia, tem bom tempo, tem boas condições, somo hospitaleiros e eu acho que o futuro deste pais passa mesmo pela hotelaria e nos serviços que nós temos.

## **3. Como é que se pode medir a inovação no contexto hoteleiro?**

Quando há um aumento de ocupação na hotelaria, acho que é por aí acho que não é por mais nada.

## **4. Em geral as inovações estão focadas mais no cliente ou na gestão do hotel?**

No meu caso está mais focado no cliente. Na gestão do hotel o investimento é maior mas acaba por se ter um retorno.

## **5. Pode dar algum exemplo recente de inovação na sua organização?**

É o projeto em si e o mais recente ainda não existe que será o campo de futebol de onze.

## **6. Na sua opinião quais os fatores que possam impedir a inovação ?**

È de certo fatores financeiro agora quem já tem os seus hotéis acho que tem alguma dificuldade em inovar mas quem está a construir de novo acho que deve pensar: “O que

é que posso fazer diferente dos outros?”. Uma coisa que seja diferente mas que seja aceitável no mercado. Às vezes não é preciso ser diferente às vezes é preciso estudar ou fazer um estudo de mercado. As pessoas não devem ir contra a maré porque o que é que me adiante ter um restaurante sofisticado sem ter clientes. A inovação passa por aí, saber apresentar coisas novas mas também é saber adaptar-se. A inovação passa um bocado por aí no início do projeto deve-se pensar o que se vai fazer diferente. No nosso caso por exemplo se calhar fazer dois campos de Tennis é um erro mas fazer 13 campos de tennis no nosso caso já não é porque se quiser organizar um torneio consigo fazé-lo sem problema nenhum. Passa um bocado por aí. Portanto apresentar coisas diferentes mas também saberem quem procura aquele sitio e o que o cliente espera encontrar.

#### **7. A vossa oferta de serviços é alterada com frequência ou em geral mantém sempre os mesmos serviços?**

Em geral mantemos os nossos serviços vamos é fazendo alguns pacotes alguns programas de fim de semana. Por exemplo a partir de Março vamos fazer alguns jantares temáticos todos os meses, vamos fazendo também todos os meses os pacotes do spa. Alguma coisa vai se fazendo para não cair na rotina.

### **Parte III - Experiências**

Um dos objetivos mais importantes da hotelaria é oferecer experiências únicas aos hóspedes de forma a contribuir à satisfação e fidelização do cliente.

#### **1. Quais são os fatores que contribuem para que uma experiência se torne única e memorável?**

Nos temos uma boa experiencia, temos um spa de excelência temos uma piscina de excelência que os clientes mais gostam aqui dentro o restaurante também. Às vezes há situações que nem tem nada a ver com o espaço às vezes basta a simpatia de um funcionário. Por exemplo um cliente que chega ao Restaurante vai almoçar e cai-lhe qualquer coisa no casaco e nós tiramos o casaco e no fim do almoço entregamos o casaco limpo. Acho que vale mais isso. Às vezes basta uma palavra no check-out para o cliente na próxima semana estar a fazer uma nova reserva no hotel.

O que contribui imenso para uma experiência memorável é não enganarmos o cliente.

Encontrar aquilo que espera. Há hotéis que tem fotografias muito bonitas e o cliente chega encontra uma coisa muito diferente. De preferência exceder a expectativa do cliente. As pessoas com que se trabalha são elas que fazem a diferença. Acho que a experiência passa por aqui, as pessoas em si. As pessoas que trabalham cá são os condutores para uma boa experiência no hotel.

## **2. O hotel oferece experiências nas quais o cliente participa ativamente?**

O hotel em si experiências que eu lhes disse são os programas e os pacotes que vamos fazendo de fim de semana. Ainda não tenho histórico. Neste momento as experiências que tenho oferecido são as aulas de grupo em que criamos uma dinâmica são aulas que já não temos capacidade para a procura.

## **3. De que forma é que os funcionários contribuem para oferecer um serviço único e memorável?**

É aquilo que eu falei há um bocado é a simpatia, dar ao cliente aquilo que ele necessita estar atento aquilo que ele necessita basicamente passa por aí.

## **4. Costuma procurar a opinião dos clientes durante a sua estadia ou aguarda o seu feedback através do questionário de satisfação?**

Sim alguns clientes quando tenho oportunidade falo com eles. Na receção p.ex. pergunto se gostaram. E outra forma é o questionário normalmente e os clientes aderem e preenchem o questionário. Muitas dão opinião e nem todos dizem bem e nem todos dizem mal. Muita gente diz bem e gosta disto. Mas o que os faz responder também é que eles encontram aqui é uma coisa diferente.

## **5. Na sua opinião a fidelização do cliente está mais ligada à satisfação do cliente relativamente à qualidade de serviço ou à oferta de experiências?**

Eu acho que está mais ligada á satisfação e à qualidade do serviço. Quando se faz experiências, posso fazer um jantar gastronómico, ou spa mas a fidelização está mais ligada à qualidade de serviço é por isso que o cliente fica cá. O cliente que entra aqui na porta já não sai daqui. Não é só o espaço em si mas também na qualidade de serviço que prestamos ao cliente.

**6. A oferta de experiências trazem valor acrescentado para o hotel?**

Alguma coisa trazem. É uma forma de por o hotel a funcionar também é uma forma de por o canal da internet a funcionar.

**7. Tem algum caso em que a experiência não teve o resultado desejado, ou que falhou?**

Para já felizmente acho que não. Mas já teve noutros hotéis por exemplo uma festa de carnaval com apenas 12 pessoas em que tive que chamar amigos para encher a casa.

**8. Em geral consegue exceder as expectativas dos clientes?**

A maior parte sim. Primeiro pelo espaço que tenho cá e depois porque se tiver oportunidade de consultar o nosso site tudo o que lá tenho é real. Não tenho fotos bonitas nem pormenores de quartos tudo o que tenho é real. Tudo o que tenho é o que lá está. Isso é uma grande vantagem porque o cliente quando compra sabe para o que vem e então acaba de funcionar ao contrário as pessoas quando entram a primeira vez as pessoas ficam com a sensação será que foi isto que comprei?

FIM



Entrevista com: Diretor Geral Dr. Paulo de Carvalho

Hotel/localização: Infante de Sagres / Localização: Porto

Data/hora/duração: 09.03.2013/16h00/ ca. 75 minutos

---

### **Parte I – Informação geral**

#### **1. Há quanto tempo trabalha na indústria hoteleira? E qual a sua função?**

Desde 1983. Neste momento sou diretor geral do Hotel Infante de Sagres

#### **2. Quantos funcionários tem o hotel? Qual é a sua qualificação?**

Funcionários temos 43. A grande maioria não tem curso formal de hotelaria tem experiência mas há um parte, uns 30% tem curso de hotelaria ou curso superior.

#### **3. Qual a taxa de ocupação média do hotel?**

A taxa de ocupação média anual ronda as 60%. 58,7,59,2, 60% anda à volta destes números.

#### **4. Que tipo de serviços oferece o hotel aos seus clientes?**

Nós aqui para além do alojamento, temos uma pequena loja de sabonetes do Porto, da Castelbel, temos um spa também. O Spa é mais uma sala de terapias do que propriamente um spa. E depois temos um restaurante aberto para o exterior portanto aberto ao público exterior. Para além disso também temos salas para eventos. Para casamentos, seminários e reuniões claro que coisas não muito grandes. Temos capacidade máxima de 120 pessoas, mas temos alguma versatilidade e tentamos ir buscar também esse mercado.

#### **5. Como descreve/caracteriza o seu cliente alvo?**

O nosso cliente alvo ou o nosso cliente típico é um cliente de média idade, culto, geralmente com formação superior que vem à procura de cultura, gastronomia. É

essencialmente de lazer embora temos também o hóspede de incentivos ou “corporate” mas é mais de lazer.

#### **6. Conhece as preferências dos clientes habituais?**

Temos clientes habituais de há de 40 anos que ficam sempre com mesmos quartos e que têm sempre o mesmo tipo de tratamento de quarto. Nós temos muito desse tipo de cliente habitual. Fazemos registos e às vezes os registos já estão tão enraizados nos colegas que já não é preciso fazer nada. Já conhecem os hábitos.

#### **7. O que é que o cliente procura quando escolhe ficar no vosso hotel ?**

Procura tradição, procura charme, procura um ambiente familiar, o hotel tem uma vivência bastante familiar. Procura também conforto e procura também a localização. A nossa localização no centro da cidade é muito privilegiada. Nós estamos próximos de tudo e o cliente é altamente sensível a essas questões. A localização vem em primeiro lugar e depois o restante. Nós felizmente temos um site com fotografias bastante interessantes. E portanto o cliente também pode pegar no site e ver se identifica porque é necessário o nosso tipo de cliente se identificar com este tipo de produto. Porque é um produto mais ... não é tão estandardizado. Tem uma decoração que é muito difícil replicar hoje em dia porque a decoração original do hotel é mesmo de altíssima qualidade inclusive há elementos que não seria possível replicar pelas mesmas empresas que as fizeram porque as empresas que o fizeram já desapareceram. O cliente procura inicialmente a localização e depois realmente este tipo de atmosfera.

#### **8. Que tipo de ferramentas usa para promover o hotel?**

Estamos no máximo possível de online, “travel agencies”, estar com todos os operadoras importantes, o mais possível de agências também temos muitos acordos com empresas embora o nosso alvo não seja o “corporate” mas temos imensos acordos que criamos com empresas de referência para que os clientes que se identifiquem efetivamente que fiquem cá com um o mesmo preço para o ano todo. Depois fazemos comunicações permanentes. Mensagens através de “newsletters”, através de menus especiais que nós temos disponíveis o mês todo. Nós pertencemos a um grupo portanto cada hotel mantém a sua identidade faz o seu menu. P.ex. agora temos o menu dos

“Ovos de Páscoa” que está disponível o mês todo e comunicamos isso. Para além disso o próprio hotel tem atividades internas próprias que são também dinamizadas internamente e são promovidas pelo departamento de marketing e também por nós.

Cada hotel mantém a sua identidade e faz o seu menu. Por exemplo agora na Páscoa vamos ter 2 concertos de Páscoa Sexta-feira e Sábado de Páscoa durante o mês todo. Todos os meses temos um almoço chamado almoço feminino dinamizado pela Claudia Jacques e é essencialmente para senhoras, empresárias, pessoas que vem para se conhecerem. Portanto isso nós estamos sempre a comunicar, o nosso grupo está permanentemente a comunicar. Depois nós podemos comunicar coisas do grupo ou coisas nossas internas. Para além disso tentamos sempre estar muito próximos da imprensa seja ela imprensa normal ou imprensa cor-de-rosa. Porque acaba sempre de surgir uma notícia ou outra e acaba sempre por haver uma produção fotográfica ou uma produção televisiva que é muito vulgar connosco e depois estamos quase sempre, e isto tem sido continuo desde há cerca de dois anos atrás com a imprensa internacional. Portanto quando a imprensa internacional visita o Porto através de convite ou fica connosco ou vem fazer uma refeição connosco e vem fazer uma visita ao hotel, portanto isso acontece sempre.

### **9.O hotel oferece algum serviço que na sua opinião se destaca dos outros hotéis?**

Eu acho que aqui é mais este conceito de familiar, de proximidade é uma atmosfera que provavelmente pode não ser novidade nenhuma ou poderá existir também noutros hotéis de cidade mas no nosso caso está envolvido por esta atmosfera. É uma atmosfera que não dá para replicar é uma atmosfera que acolhe e portanto nós juntamos realmente o mimo que damos ao cliente e a atenção com este tipo de atmosfera. Isso faz parte da nossa dinâmica também de ter este ambiente acolhedor que faz com que a pessoa não se sintam constrangida.

## **Parte II – Inovação na hotelaria**

### **1.Como é que define o conceito de inovação no âmbito da hotelaria?**

Eu acho que hoje em dia na hotelaria há cada vez menos inovação já há coisas tão diferentes. A verdadeira inovação hoje em dia será a inovação que provoque uma

experiencia tão extrema no cliente que o cliente que o cliente se sinta...quer dizer pode ser uma coisa muito simples mas única pode ser de tal forma que o cliente se sinta que nunca mais se esqueça. De tal forma que nunca mais se esqueça. Ter o hotel todo com estores elétrico todo “XPTO” ou ter um hotel ecológico isso para mim não é inovação. A Inovação é quando se entra num hotel e dizer “ *O que é isto?!?!*” “*Não esperava!*” E às vezes são coisas muito simples. Inovação geralmente está um bocadinho próxima da tecnologia do tecnológico ...eu acho que isso já está ultrapassado. Porque para mim a inovação na hotelaria é efetivamente provocar uma reação tão forte no cliente que o cliente se sinta nunca mais vou esquecer. E portanto porque também a tecnologia às vezes em excesso é prejudicial e eu próprio quando viajo também reajo a isso. Eu quero coisas práticas. O cliente não quer um chuveiro XPTO se depois não consegue desligar o chuveiro. Para mim é logo uma irritação. E há clientes que, nós também temos alguns chuveiros desses aqui no nosso hotel, e às vezes tenho clientes a perguntarem: *Como é que se põe isso a funcionar? Como é que eu doseio a água?* aparentemente é uma inovação interessante mas depois na prática, acaba por não ser. Portanto o meu conceito de inovação vai mais no sentido da experiencia e da força da experiencia do que propriamente as tecnologias. Porque hoje em dia há produtos que aparentemente são de uma grande simplicidade e se formos analisar são de uma extrema complexidade. Eu acho que o simples que não é evidente mas que é complexo ou seja cuja complexidade não é evidente, é fantástico. Uma pessoa entra e aparentemente é simples mas depois não é bem assim. Como fizeram como chegaram a isso..às vezes isso também me acontece e penso estou tão bem aqui mas porquê? Isto é tudo tão simples depois começo a ver os pequenos pormenores começo a fazer a leitura e começa a perceber os detalhes. Os detalhes são primordiais.

## **2. Na sua opinião a indústria hoteleira é um sector que aposta na inovação?**

Eu acho que isto da inovação confesso que é uma moda e que na hotelaria é fundamental apostar na inovação. Só que eu acho que as pessoas confundem a inovação com tecnologia e confundem ou não sabem fazer a leitura e pensam que a inovação é tecnologia ou determinadas coisas quando pode não ser. A inovação pode ser considerada noutros aspetos que não só na tecnologia já é quase considerada uma prática e rapidamente deixa de ser inovação eu acho que neste momento a inovação é

baseada na experiência e na emoção porque ser um hotel que é todo ecológico já é prático quer dizer já quase ninguém pensa que um hotel não pode ter um conceito ecológico, já se espera isso, já é natural se calhar há uns anos atrás era uma inovação um hotel que aproveita as energias, que recupera etc. hoje em dia isso ...o que é que resta hoje em dia é são coisas que provoquem a emoção. Depois tem todo o resto tem todo o resto tem tecnologia tem os aspetos sustentabilidade está lá tudo mas é preciso que as pessoas percebam... “vou inovar e estar num hotel todo XPTO com mais fantástica tecnologia com todas as normas de sustentabilidade e depois o que resta? Isso já toda gente sabe portanto eu acho que inovar é cada vez mais difícil. Ou então tem é como na cozinha cozinha francesa a “Nouvelle Cuisine” tem que ser bonito à vista mas também tem que ser fantástico e muito gostoso e muitas vezes é só vista. Portanto tem que ser as duas coisas.

### **3. Como é que se pode medir a inovação no contexto hoteleiro?**

Eu acho que a única forma de medir é pela percepção do cliente. Ou seja eu se tenho um conceito inovador na hotelaria , ou se tenho um hotel inovador, ele não tem que ser inovador para mim a percepção de que o cliente me dá é que me dá a garantia dessa inovação. È mesmo nas tais coisas simples ou nas tais complexas. Portanto essa é a única forma, é a do cliente expressar. Claro que o cliente pode não dizer diretamente: “*Isto é de uma grande inovação*” mas nós podemos recolher informação que nos permita aferir o grau de inovação. O cliente não vai dizer: “*Ai isto é de uma grande inovação*”, o cliente vai dizer “*Ai eu adoro isto, é fantástico, que gosto disso*” e nós temos que recolher essa informação e então ver se esse conceito é de inovação ou não. Eu acho que a única forma de o fazer é está, através do feedback de quem está de fora e do contacto direto com o cliente. O contacto direto é outra coisa extremamente importante e cada vez mais importante.

### **4. Em geral as inovações no vosso hotel estão focadas mais no cliente ou na gestão do hotel?**

Eu acho que temos que ter nas duas áreas eu acho que a inovação também é uma coisa muito instantânea. O que é agora inovação amanhã já não é porque foi ontem. Eu acho tem que ser constante tem que ser focada nem ambas as questões. A gestão hoje em dia

é extremamente importante é extremamente abrangente e acho que é a uma base depois para o conforto do cliente e para satisfação do cliente e portanto temos que ser muito atentos a essa área . Eu vou lhe dar um exemplo. Nós temos por exemplo uma loja no hotel que foi uma inovação nessa altura para nós e que em termos de gestão está a ser um sucesso e foi uma mais valia e nós nunca pensamos que fosse ter tanto sucesso e uma mais valia para os clientes no entanto a loja foi um sucesso tremendo e está a trazer muito mais valias. No entanto estas receitas marginais que nós achamos que não são possíveis em hotelaria . Portanto essas receitas marginais..“A hotelaria é só restaurante e essencialmente quartos” não é bem assim e aí eu acho que temos que inovar também para a própria empresa e acima de tudo para o cliente. E se conseguimos juntar as duas coisas é fantástico e aí conseguimos inovar. Nós temos que estar sempre de atalaia para ambas as situações, sempre, sempre...

##### **5. Pode dar algum exemplo recente de inovação na sua organização?**

Eu acho que mais recente e o mais visível foi mesmo a loja. A loja e também “O book”. A loja começou há cerca de 3 anos e também o nosso restaurante novo, que não propriamente uma inovação ou pronto é uma inovação no conceito. É um restaurante temático e nesse aspeto acho que já todos conhecemos restaurantes temáticos e estamos um bocadinho cansados de restaurantes temáticos mas nós mais uma vez juntamos a história ou o passados dos espaços do nosso restaurante que eram duas livrarias e esses espaços trazem memórias. Nós temos clientes que entram e dizem *“Eu entrei porque era aqui que eu comprava os meus livros quando andava na escola e agora está este novo aberto e tem aqui os livros e eu entrei para ver..ou então houve outro que entrou e disse: “Sabe aqui em baixo era uma sapataria, era antes ser uma livraria era uma sapataria”,* e nós efetivamente temos lá um mostruário de sapatos de um criador Português de sapatos manuais de altíssima qualidade. E eu nunca me lembraria que estava a ir buscar uma memória de um passado distante. Portanto nós fomos buscar essas histórias, esses ambientes e coloca-los num restaurante temático. Restaurantes temáticos há imensos mas a nossa filosofia tem algo de acrescido porque vai buscar essa informação, essa história e esse passado. Portanto a loja e o nosso restaurante foram os dois exemplos que nós inovamos ultimamente.

## **6. Na sua opinião quais os fatores que possam impedir a inovação ?**

Eu acho que... eu diria se calhar a concorrência. O que um inova hoje se for uma best practise amanhã está com toda gente portanto estamos num mercado global e as coisas espalham-se rapidamente e quando se pratica uma coisa boa vai ser reaproveitada e replicada e por outro lado também em determinado tipo de inovação geralmente aquele tipo de inovação que é bastante intangível e que não pode ser padronizada há alguma dificuldade em encontrar em naturezas humanas naturezas pessoais capazes de o fazerem convenientemente e aí há uma entrave na minha opinião porque é muito mais difícil de replicar, e é muito difícil de conseguir muitas pessoas a saberem fazer determinado tipo de inovação determinado serviço p.ex. ao nível de serviço ao nível das tais experiências, ou se tem ou não se tem, e nem todos tem e isso ou tem-se disponibilidade quer dizer há aqui uma série de constrangimentos. Há pessoas que são fantásticas e que são extremamente versáteis e que se adaptam rapidamente porque a natureza delas é assim, aquele perfil é fantástico e outras nem por isso e eu acho quando se pretende ter um conceito inovador em termos de serviço, em termos de experiência porque nós até temos um serviço mais ou menos padronizar com uns ligeiros ajustes nós até conseguimos manter naquilo que o cliente pretende mas se não houver o clique já não há inovação se o cliente no final isto anda tudo a base das emoções eu continuo a enfatizar se o cliente não chegar e dizer a isto foi fantástico eu não vou esquecer-me mais disto. Isto para mim é inovação o resto a nível tecnológico já é um pouco ultrapassado.

## **7. A vossa oferta de serviços é alterada com frequência ou em geral mantém sempre os mesmos serviços?**

A nossa oferta de serviços não é muito fácil de alterar o que nós podemos isto tb é relativamente pontual fazer, é acrescentar mais valias. De que forma? Novamente de forma novamente de forma muito simples, de formas muito sentadas em alvo em momentos muito específicos. Eu posso lhe dar um exemplo que estiveram cá dois clientes americanos ambos professores universitários e um deles disse aí eu gosto imenso de fazer doces adoro Portugal, adora a cultura o vosso pão é maravilhoso adorava imenso saber fazer pão e adoramos os doces que vendem aqui à frente na confeitaria. E eu disse: "Então nós vamos à confeitaria eu vou com os senhores e vamos aprender a fazer pão." E os senhores estiveram desde a meia noite até às cinco da manhã

a aprender a fazer pão e doces. No dia seguinte estavam delirantes: “*Aprendemos imenso, adoramos*”. Quer dizer eu fiz uma coisa muito simples foi levá-los lá e pedi ao dono para fazer o favor de os receber e de os deixar fazer pão. Eu sei que nunca se vão esquecer e eles não paravam de falar disso no dia seguinte e são às vezes esses pequenos momentos em que nós, pormenores que não são propriamente inovação. São estas pequenas coisas que nós às vezes conseguimos dar aos clientes. Há aqui alguma alteração nos serviços mas não é uma alteração que não é padronizada.

Depois há pacotes especiais estamos sempre a fazê-los, ementas especiais também estamos sempre a fazê-lo há coisas que são padronizadas mas que imediatamente deixa de inovação porque de um momento para o outro já é rotina.

Mas depois há realmente uma parte humana que é muito importante é nisso que temos que apostar e a inovação para mim é emoção que criamos nos clientes é emoção positiva e memória que criamos no cliente o resto já está tudo padronizado mas há determinadas atitudes que nos fazemos, que eu faço e que fazemos por prazer mas que causa o tal efeito extraordinário.

### **Parte III - Experiências**

**Um dos objetivos mais importantes da hotelaria é oferecer experiências únicas aos hóspedes de forma a contribuir à satisfação e fidelização do cliente.**

#### **1. Quais são os fatores que contribuem para que uma experiência se torne única e memorável?**

Eu acho que quando o cliente viaja e o cliente hoje em dia esta extremamente sensível e está extremamente bem informado acho que o única situação que pode tornar uma viagem experiencia única e memorável é ultrapassar a expectativa do cliente. O cliente quando vem e nós sentimos isso, quando entra está retraído o que é normal porque está num ambiente estranho, mas tem uma expectativa, vem com uma expectativa e acho que se ultrapassarmos essa expectativa com coisas pequenas ou coisas mais evidentes, ou com coisas simples ou mais complexas aí nós conseguimos tornar a experiencia única e memorável de outra forma não porque as expectativas, cada um tem a sua e não

são possíveis de medir cada um traz a sua e às vezes são muito altas e às vezes as pessoas já viram tudo e já estão fartas de tudo e por isso é um bocadinho difícil fazer a diferença. E sem dúvida a diferença é o fator humano e o ambiente a atmosfera. E a atmosfera com pequenas coisas que não sejam muito, que sejam intangíveis que não sejam muito evidentes, pequenas coisas como “feng shui”, colocar as coisa de determinada forma, é difícil de explicar. Sei que se as coisas são feitas de determinada forma ou colocando as coisas de determinadas formas isso cria impacto na pessoa. Por exemplo o cliente não sabe se colocamos a chávena pela direita ou pela esquerda mas sabe se esta correto e sabe se o serviço está ser feito com carinho ou não, isso ele sabe e todos nós sabemos. O que se pretende é que a atmosfera com a pessoa que está a prestar o serviço seja realmente diferenciadora e às vezes não é muito complicado faze-lo. Eu acho que conjugação com atmosfera, decoração com o serviço, pormenores com as pessoas é que faz essa diferença

## **2. O hotel oferece experiências nas quais o cliente participa ativamente?**

Nós temos em certas circunstâncias acções em especialmente comincentivos acções em que o cliente partipica activamente como o workshops pady paper ou coisa parecida ai sim de outra forma não e geralmente são orientadas por empresas externas. Mas nós participamos no sentido se sermos o local onde elas são efectuadas e tb de darmos informação e de ajudar. Mas que isto esteja estruturado ou que esteja disponível não. Geralmente é no contexto de empresa que está a fazer formações aos seus quadros. Mas nós não temos nada desse tipo estruturado porque não somo um hotel para esse tipo de acções. Os nossos clientes procuram mais a vivencia da cidade os momentos, museus os restaurantes cafés isso eles procuram, a cultura o resto não.

## **3. De que forma é que os funcionários contribuem para oferecer um serviço único e memorável?**

È realmente a tal proximidade com o cliente e pequenos gestos eu acho que colaboradores na hotelaria para alem de serem extremamente simpáticos e naturalnessar em contacto com as pessoas também tem que ser muito teatrais especialmente quando há serviço direto ao cliente e há pequenos gestos que são e deste tipo de atitudo dest afoma das coisas. Há muitas formas de por uma chávena na mesa e geralmente eu digo ou se atira para cima da mesa ou se coloca na mesa e depois há

pequenos gestos que complementam o facto de se colocar a chávena em cima da mesa e esses pequenos gestos que para mim são extremamente importantes porque vem complementar o gosto com que a pessoa está a fazer o serviço e que dá ao cliente o grau de atenção e respeito que se está a ter com aquilo se está a fazer. Mesmo que parece uma coisa muito simples ou que parece um ato servil que não é, esses gestos humanizam a situação e acho que são extremamente importantes. Portanto para além da atenção do esforço depois há outros pequenos retoques que são mesmos toques teatrais e que são extremamente importantes e que eu aprecio muitíssimo e que fazem a diferença. E fazem também a diferença em ter ou não perfil para servir.

Basicamente na minha opinião são esses dois contributos que fazem o serviço único e memorável.

#### **4. Costuma procurar a opinião dos clientes durante a sua estadia ou aguarda o seu feedback através do questionário de satisfação?**

Nós não temos questionários de satisfação, infelizmente. Agora eu durante a estadia tento sondar os clientes eu costumo dizer que costumo andar sempre com as antenas ligadas, com o radar ligada e realmente passo e de alguma forma tem sido bastante interessante essa postura. Muitas vezes o cliente não precisa de mais nada se não atenção. Então está a fazer um pé de vento que não tem importância nenhuma e se nós lhe dermos atenção esquece já está tudo bem já fica moldável e ótimo. Ou então há situações em que os clientes estão constrangidos em que temos que ver com o nosso radar e ver se há algum problema. Porque as pessoas podem sentir-se constrangidas porque estão fora do seu país e nos temos que fazer uma leitura, e temos que estar juntos dos clientes. Às vezes são coisas muito simples. Mas se nós não andamos junto do cliente não sabemos e a perguntar se tudo bem e não vamos saber e não vamos fazer esse clique.

#### **5. Na sua opinião a fidelização do cliente está mais ligada à satisfação do cliente relativamente à qualidade de serviço ou à relativamente à oferta de experiência?**

Aqui eu acho que são as duas coisas. Porque há clientes que vem efetivamente à procura de experiências e há cliente que vem à procura de serviço e serviço no sentido de

atenção de carinho, de mimo e há porque há pessoas que realmente tem essas necessidades. Outras não, que vem á procura de experiencias fortes, de experiencias

novas, de coisa novas, de situações que ainda não viveram e outros vem há procura de ambas as coisas. Se houver serviço é fantástico e se houver experiencias é fantástico também quer dizer há esse cliente que vem com uma ideia global das coisas com uma ideia não muito definida e depois está reativo à qualidade do serviço e também á qualidade das experiencias se elas existirem. E quando existem sem qualquer tipo de expectativa ou o cliente não antecipou que isto ia acontecer é fantástico.

#### **6. A oferta de experiências trazem valor acrescentado para o hotel?**

As experiências quaisquer que elas sejam trazem o tal valor acrescido, o intangível à unidade que é extremamente importante especialmente para nosso tipo de cliente porque é um cliente de lazer, que é um cliente quem vem com as expectativas de férias. As pessoas nas férias querem descansar querem usufruir querem ter memorias para o resto do ano e isto para nós é extremamente importante se não for um hotel de lazer se for um hotel “corporate” então tem que haver determinados equipamentos ou determinadas situações que são importantes para o cliente porque efetivamente está deslocado. Mas as experiencias são fundamentais hoje em dia, quantas mais houver mais o hotel ganha no tal valor que não é mensurável mesmo os próprios questionários podem ser um bocadinho restritos na mensuração dessa questão mas aqui também não se pretende que se mesure o que interessa é que o cliente vai dizer a 10 pessoas adorei se for ao contrário diz a 500 mas se foi bom diz ás pessoas mais próximas. Hoje em dia vende-se emoções eu acho que é mais a emoção que é mais abrangente as experiências cira essa emoções é o que resta na nossa memória. È importante ter experincias na hotelarias fazer-se coisas diferentes ter-se serviços diferentes hoje em dia isso é importnatne mas mais importante é ter emoção. As emoções desde que sejam positivas é isso que o cliente procura hoje em dia as pessoas são tão viajadas e há a internet, as pessoas pesquisam as pessoas estudam e estão muito infirmado portanto quando lhes acontece alguma coisa que não estão à espera surge que não estão há espera ai

#### **7. Tem algum caso em que a experiência não teve o resultado desejado, ou que falhou?**

Não me lembro de nenhum.

Há aqui uma questão que é a seguintes nós por vezes temos experiências que estão desenhadas para determinadas pessoas e nós também criamos uma expectativa. Eu vou lhe dar um exemplo durante três anos um encontro da nata da cardiologia mundial, Para estar é preciso ser se convidado e o programa era sempre o mesmo. E houve um dia em que havia uma saída e a refeição era feita no exterior com uma paisagem extraordinária e realmente saiu um bocado esquisito e estávamos a meio da refeição e começou a chover e eu estava desesperado, mas os clientes diziam: “Está preocupado? Não esteja porque a isto estamos nós habituados. Nós, nos nossos países chove tanto, mas para mim aquela experiencia não resultou porque houve um elemento que não estava previsto, que foi a chuva. Em algumas circunstância a nossa expectativa e é a nossa não a do cliente, portanto aquilo que queremos aquilo que nós imaginamos o não se concretiza ao nível que nós pretendemos e ai há uma frustração.

#### **8. Em geral consegue exceder as expectativas dos clientes?**

Às vezes acho que sim nem sempre. Nós tentar tentamos. Aqui o grande problema uma unidade com 70 quartos é muito difícil com a intensidade é mais complicado estar junto do cliente permanente. Eu acho que nos conseguimos exceder as expectativas do clientes se estivermos sempre muito próximos do cliente. È como uma orquestra, estra sempre a dirigir a comandar se assim for eu acho que na generalidade nós vamos conseguir exceder a expectativa do cliente de outra forma não me atrevo a dizer que excedo na generalidade a expectativa dos clientes porque não estou sempre presente porque há demasiadas coisas envolvidas ao mesmo tempo se fosse uma unidade mais pequena se efetivamente estivesse sempre em contacto permanente com o cliente e ai sim podia dizer que conseguimos exceder as expectativas dos clientes de outra forma era muita arrogância de dizer que sim. É um “nim” nem é sim nem é não.

FIM

**Universidade do Minho**  
**Mestrado em Marketing**  
**e Gestão estratégica**



Entrevista com: Diretora Geral Dr. Sandra Lorenz

Hotel/localização: Golden Tulip\*\*\*\* / Localização: Guimarães

Data/hora/duração: Respostas enviadas por e-mail

---

**Parte I – Informação geral**

**1. Há quanto tempo trabalha na indústria hoteleira? E qual a sua função?**

Desde 1989. Comecei a trabalhar no antigo hotel Sheraton do Porto, fiz a abertura do Vintage House Hotel Relais & Chateaux, Vidago Palace Hotel, Parque de Pedras Salgadas,....., tendo passado por várias áreas, desde departamento de alimentação & bebidas, coordenação de banquetes & congressos, coordenação de grupos, vendas, comercial e marketing.

Actualmente sou directora do hotel Golden Tulip Braga desde Setembro 2011.

Este é o primeiro hotel desta marca (que fez 50 anos em 2012) em Portugal.

**2. Quantos funcionários tem o hotel? Qual é a qualificação dos funcionários?**

Oscila entre os 15 e 20 funcionários, de acordo com época baixa/alta.

Desde a 4ª classe até licenciados com mestrado/pós-graduações.

**3. Qual a taxa de ocupação média do hotel?**

Ronda 30%

**4. Que tipo de serviços oferece o hotel aos seus clientes?**

Para além de alojamento com 63 quartos e suites, uma oferta gastronómica baseada na cozinha tradicional portuguesa no restaurante Do Convento, bar, 6 salas de reunião/banquetes até 1000 pessoas/total, health club & Spa, com piscina interior, sauna, jacuzzi, banho turco, ginásio e sala de massagens (uma parceria Golden Tulip Braga – Touch Clinic), piscina exterior (incluindo piscina para crianças), jardim, campo futebol de 11 e court de ténis.

**5. Como descreve/caracteriza o seu cliente alvo?**

Casais, famílias, grupos lazer, grupos corporate

**6. Conhece as preferências dos clientes habituais?**

Temos clientes com várias motivações, as que destacaria são:

Lazer, natureza, religioso (grupos), corporate (cliente individual que vem em negócios)

**7. O que é que o cliente procura quando escolhe ficar no vosso hotel ?**

Acima de tudo a garantia de qualidade, conforto, segurança e um atendimento personalizado.

**8. Que tipo de ferramentas usa para promover o hotel?**

Diversos canais:

Agências de viagens, operadores turísticos, canais on-line, redes sociais, internet, site, emailings, visitas a clientes, visitas porta a porta

**9. O hotel oferece algum serviço que na sua opinião se destaca dos outros hotéis?**

Temos uma oferta de lazer muito completa e única:

Primeiro a localização do hotel – um local único, no meio da natureza e rodeado de verde; as facilities do hotel: espaços interiores, todas as valências exteriores, em especial o campo de futebol.

A parceria que fizemos com a Touch Clinic, com uma oferta diversificada em lazer, fitness, carta de massagens, aluguer de bicicletas. No verão passado tivemos no exterior um eco-spa, que foi um sucesso.

**Parte II – Inovação na hotelaria**

**1. Como é que define o conceito de inovação no âmbito da hotelaria?**

Pôr em prática novas ideias para poder proporcionar mais serviços e produtos ao cliente, com o objectivo de o surpreender e superar as suas expectativas, fidelizar bem como melhorar obviamente a rentabilidade do negócio.

Surpreender o cliente e superar as suas expectativas.

**2. Na sua opinião a indústria hoteleira é um sector que aposta na inovação?**

É um sector que deveria apostar muito mais na inovação e na criatividade.

Por vezes não é preciso fazer coisas muito complicadas e com elevados custos, pequenos detalhes marcam toda a diferença.

**3. Em geral as inovações estão focadas mais no cliente ou na gestão do hotel?**

No cliente em primeiro lugar mas também na gestão do hotel.

Definir e agilizar processos para facilitar/aumentar a produtividade e para gerir melhor os custos.

**4. Pode dar algum exemplo recente de inovação na sua organização?**

Eco-Spa no Verão, a possibilidade de os clientes poderem alugar bicicletas...

**5. Na sua opinião quais os fatores que possam impedir a inovação ?**

Vários, desde a administração de uma empresa, a equipa, falta de orçamento...

**6. A vossa oferta de serviços é alterada com frequência ou em geral mantém sempre os mesmos serviços?**

Os serviços de base, esses mantém-se sempre, tentamos sempre melhorá-los e ter cada vez mais atenção ao cliente.

Criamos programas/packages de acordo com eventos de calendário (por exemplo s.valentim, páscoa, dia do pai, dia da mãe, natal, réveillon...), criamos packages sazonais (por exemplo programa de verão, de primavera), outros...

Mudamos a nossa carta de restaurante pelo menos 2x/ano

**7. Como se pode medir a inovação no contexto hoteleiro/turismo?**

Através do grau de satisfação dos clientes, que é medido através de “inquéritos de satisfação”. É por aqui que temos orientações para onde devemos ir.

Pela capacidade de notícias que podemos conseguir gerar nos media.

### **Parte III – Experiências na hotelaria**

**Um dos objetivos mais importantes da hotelaria é oferecer experiências únicas aos hóspedes de forma a contribuir à satisfação e fidelização do cliente.**

#### **1.Quais são os fatores que contribuem para que uma experiência se torne única e memorável?**

Acima de tudo pelo serviço, a forma como é acolhido, como é acompanhado durante a sua estadia.

E por experimentar experiências que marquem- que pode ser simplesmente ter uma massagem com umas mãos únicas, por um aperitivo no terraço ao pôr do sol, por uma refeição especial, pelo conforto do quarto, pela sensação de bem-estar que pode sentir no hotel.

É a conjugação de uma serie de factores que fazem com que a experiência seja memorável.

#### **2.O hotel oferece experiências nas quais o cliente participa ativamente?**

Sim

#### **3.De que forma é que os funcionários contribuem para oferecer um serviço único e memorável?**

Primeiro pelo sorriso e pela simpatia, pelo focus no cliente, depois pelo profissionalismo.

#### **4..Costuma procurar a opinião dos clientes durante a sua estadia ou aguarda o seu feedback através do questionário de satisfação?**

Sim é muito importante, ao longo da estadia, poder aferir da satisfação do cliente, para que se alguma coisa estela menos bem, poder corrigir de imediato. E faz com que o cliente se sinta acompanhado.

#### **5. Na sua opinião a fidelização do cliente está mais ligada à satisfação do cliente relativamente à qualidade de serviço ou à oferta de experiências ?**

As duas.

**6.A oferta de experiências trazem valor acrescentado para o hotel?**

Sim, claro. Porque um quarto para dormir todos os hotéis oferecem, as experiências é que marcam a diferença.

**7. Tem algum caso em que a experiência não teve o resultado desejado, ou que falhou?**

Por exemplo, a tentativa de ter, de novo, ao domingo ao almoço o buffet regional, vocacionado para os clientes locais.

**8. Em geral consegue exceder as expectativas dos clientes?**

Pelo menos conseguimos ir ao encontro das suas expectativas.

Temos ainda muito trabalho pela frente, principalmente a nível de infraestruturas.

## Anexo 3

### Inquérito cliente

O presente questionário insere-se num projeto de investigação no âmbito do Mestrado de Marketing e Gestão estratégica pela Universidade do Minho sobre fatores de diferenciação e inovação no segmento hoteleiro. Este estudo tem como objetivo investigar fatores de diferenciação e tipos de experiências que os clientes mais valorizam durante a sua estadia num hotel de 4 ou 5 estrelas. O questionário está dividido em 5 partes sendo que a parte 1 e 2 se refere a uma experiência pessoal durante uma estadia num hotel de 4 a 5 estrelas, a parte 3 refere-se a preferências de serviços de um hotel, a parte 4 procura compreender que tipo de serviços considera inovadores e a última parte refere-se a informações pessoais. Agradecemos desde já a Sua valiosa colaboração que é fundamental para a realização deste trabalho.

### PARTE I

**A. Pode dar um exemplo de um serviço de hotel que na sua opinião é inovador?**

---

---

---

**B. Pode explicar porque é que é inovador para si?**

---

---

**C. Numa escala de 1 (pouco inovador) a 10 (muito inovador) classifique por favor o grau de inovação desse serviço.**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<input type="checkbox"/>									

**D. Que tipo de serviço gostaria de experimentar durante a sua estadia num hotel?**

---

---

**E. Em termos de preço, quanto estaria disposto/a a gastar com essa experiência?**

---

---

## PARTE II

### **1. Nesta parte do questionário gostaríamos que nos desse informações sobre a SUA estadia num hotel de 4 ou 5 estrelas.**

Na altura da sua estadia no hotel era viajante:  Individual  Casal sem filhos  Casal com filhos

Outra: \_\_\_\_\_

Categoria do hotel:  4 \*\*\*\*  5\*\*\*\*\*

Nome do hotel: \_\_\_\_\_ Localização \_\_\_\_\_

Mês e ano da Estadia: \_\_\_\_\_

Duração de estadia:  1 dia  1 fim de semana  1 semana  mais que 1 semana

Outra: \_\_\_\_\_

Número de estadias em hotéis por ano \_\_\_\_\_

### **2. Por favor assinale apenas uma das seguintes questões com um X na opção mais apropriada.**

#### **A. Por favor indique o seu critério mais importante para a escolha de um hotel.**

##### **Escolha por favor uma opção.**

- Preço
- Marca do hotel
- Categoria do hotel
- Localização
- Variedade de serviços
- Serviços inovadores

#### **B. Foi a primeira vez que frequentou esse Hotel?**

- Sim
- Não
- É cliente habitual

#### **C. Qual foi a fonte de informação que utilizou para efectuar a reserva?**

- Agência de viagem
- Pesquisa Internet
- Reserva directa pelo Telefone/e-mail
- Pagina internet do hotel
- Página Facebook do hotel

Outra: (Qual?) \_\_\_\_\_

#### **D. Qual foi o motivo da sua estadia:**

- Lazer
- Negócios

**E. Numa escala de 1 (pouco satisfeito) a 10 (muito satisfeito) classifique o seu grau de satisfação com a sua experiência no hotel.**

**1 2 3 4 5 6 7 8 9 10**

**F. Recomendaria este hotel a seus amigos?**

- Sim
- Não

**G. Voltaria a repetir esta experiência?**

- Sim
- Não

**2.As suas emoções durante a estadia no hotel.**

**Nesta parte do questionário gostaríamos de saber que tipo de emoções surgiram durante a sua estadia no hotel. Numa escala de 1 a 5 comente por favor às seguintes afirmações.**

**(1-discordo completamente; 2- discordo; 3-indiferente; 4-concordo parcialmente; 5- concordo totalmente)**

**A. Durante a minha estadia no hotel :**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.Senti-me bem vinda/o					
2.Senti-me confortável					
3.Senti-me importante					
4.Senti-me entretida/o					
5.Senti-me extravagante					
6.Senti -me relaxada/o					
7.Senti-me segura/o					
8.Senti-me tranquila/o					
9.Senti-me elegante					
10.Senti-me inspirada/o					
11.Senti-me sofisticada					
12.Senti-me respeitada/o					
13.Senti-me acarinhada/o					
14.Senti-me feliz					
15.Senti-me especial					

16.Senti calor humano					
17.Senti-me moderna/o					
18.Senti aconchego					
19. Senti que as minhas expectativas foram superadas					

### Parte III – Critérios de escolha/serviços importantes – Fatores negativos

Esta parte do questionário tem 2 questões, a primeira questão pretende **compreender que tipo de serviços são importantes para Si**, a segunda questão refere-se a **fatores que influenciam negativamente** a sua estadia num hotel.

Numa escala de 1 a 5 comente por favor às seguintes afirmações.

**(1-discordo completamente; 2- discordo; 3-indiferente; 4-concordo parcialmente; 5- concordo totalmente)**

#### 1.Serviços importantes num hotel

	1	2	3	4	5
1.Check in rápido e personalizado					
2.Receber cartões de visita pessoal com morada do hotel					
3.Serviço “early check-in”: Fazer check-in antes das 14h00					
4.Serviço “late check-out”: Fazer check-out depois das 12h00					
5.Serviço de Restaurante					
6.Serviço pequeno almoço					

**(1-discordo completamente; 2- discordo; 3-indiferente; 4-concordo parcialmente; 5- concordo totalmente)**

#### Serviços importantes num hotel

	1	2	3	4	5
7.Serviço de Bar					
8.Serviço de quarto					
9.Spa do hotel					
10.Programa “educacional” do hotel Ex. Workshops de cozinha, vinhos ou de arte)					
11. Jantares temáticos (ex. Jantar vínico, gastronomia local)					
12 Programa de entretenimento do hotel Ex. Peça teatral com participação ativa do cliente)					
13.Programas open days (health club, restaurante, bar)					
14.Oferta de boas vindas					
15.Surpresa no quarto					
16.Qualidade do equipamento do quarto					
17.Fruta fresca e água no quarto					
18.Serviço de chá e café no quarto					

19. Mini bar gratuito					
20. Flores frescas no quarto					
21. Mapa da cidade e informação turística útil no quarto.					
22. Quartos equipados com alta tecnologia. Ex. Conector para Ipod no quarto, comandos com painéis.					
23. Previsão do tempo diária no quarto.					
24. Música ambiente no quarto.					
25. Iluminação regulável no quarto.					
26. Coleção de almofadas.					
27. LCD e pacote de canais.					
28. DVD com aulas de yoga ou ginástica incluindo tapete de ginástica no quarto.					
29. Coleção de “amenities” de qualidade e quantidade. Ex.: gel de banho, hidratante, shampoo etc.					
30. Quantidade de toalhas.					
31. Banheira grande.					
32. Serviço de Internet gratuita em toda área do hotel.					
33. Quartos antialérgicos.					
34. Quartos fumadores/não fumadores.					
35. Design e decoração do hotel.					
36. Zona de lazer para crianças.					
37. Serviço babysitting.					
38. Espaço para fumadores dentro hotel.					
39. Transfer do aeroporto para o hotel gratuito (shuttle bus).					
40. Serviço com especial atenção a crianças					
42. Área com serviço de secretariado com fax, impressora e PC.					
43. Admissão de animais					

**2. Em geral os seguintes fatores influenciam negativamente a minha experiência:**

**(1-discordo completamente; 2- discordo; 3-indiferente; 4-concordo parcialmente; 5- concordo totalmente)**

<b>Factores negativos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Falta de simpatia e profissionalismo dos funcionários					
2. Cobrança da utilização de spa (piscina, sauna e banho turco)					
3. Cobrança de serviço de internet					
4. Falta de qualidade de equipamento tecnológico no quarto					
5. Falta de programa de experiências					
6. Falta de programa de entretenimento do hotel					
7. Expectativas não cumpridas					
8. Falta de serviços inovadores					

## Parte IV

### 1. Experiências Inovadoras ????

Esta parte do questionário tem uma lista com propostas de experiências/serviços que os hotéis poderiam oferecer aos seus clientes. Uma grande parte destas experiências já estão a ser implementadas em alguns hotéis Por favor leia com atenção e indique na sua opinião numa escala de 1 (pouco inovador) a 10 (muito inovador) o grau de inovação das seguintes experiências.

pouco inovador      **1**   **2**   **3**   **4**   **5**   **6**   **7**   **8**   **9**   **10**      muito inovador  
                          

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Poder fazer o check-in e check-out online.										
2.Substituição do acesso ao quarto com cartão através dum smartphone.										
3.Quarto com colecção de livros. Poder escolher quarto conforme temática dos livros. Ex.Ciencias sociais, Lietartura, Linguas, Filosofia, Artes, Religião										
4.Quarto equipado com móveis modulares de forma a poder colocar os móveis a seu gosto.										
5.Poder escolher os seus amenities (gel de banho, shampoo, hidratante) de acordo com o seu gosto e tipo de pele.										
6.Oferta de set de protector solar (para pele, lábios e cabelo).										
7.Ipad no quarto com informações do hotel e possibilidade de efectuar reservas no restaurante, inclusive acesso ao mail particular.										
8.Cozinhar o seu próprio jantar com apoio de um chefe de cozinha Michelin.										
9.Encomendar e jantar no Restaurante sem necessidade a recurso de serventes através de sistema de alta tecnologia.										
10.Serviço de restaurante com gastronomia molecular.										
12.Brainfood menu- Refeições confeccionadas com ingredientes próprios para manter a concentração durante longas horas de reuniões.										
13.Participar num curso de vinhos organizado pelo hotel.										
14.Ter equipamento de fitness no exterior para poder fazer exercício fisico ao ar livre.										
15.Poder tomar o pequeno almoço a qualquer hora do dia.										
16.Assistir a um “show cooking” durante o jantar.										
17.Quarto romântico com banheira em madeira.										

## Parte V

Por fim pedimos o preenchimento das seguintes informações pessoais que ajudam a interpretar as vossas respostas :

Género: feminino  masculino  Idade: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_

Nacionalidade: \_\_\_\_\_

Habilitações literárias:

- Ensino básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Outros: \_\_\_\_\_

Situação profissional:

- Trabalhador por conta outrém
- Estudante
- Trabalhador por conta própria
- Reformado
- Desempregado

**Muito obrigada pela dedicação e tempo dispensado a responder às perguntas!**

Anexo

### **Online questionnaire-Differentiating and innovative factor in the hotel industry**

This questionnaire is part of a research project within the Master of Marketing and Strategic Management lead by the University of Minho with the theme: “Differentiating and innovative factors in the hotel industry”. This study aims to investigate factors and types of experiences that customer value most during their stay in a 4 or 5 star hotel. The questionnaire is divided into 5 parts. Part 1 and 2 refers to personal experience during a stay in a 4 or 5 star hotel. Part 3 is related to personal preferences in hotel services. Part 4 seeks to understand what kind of services you consider innovative and the last part is about personal information. We appreciate you valuable collaboration which is essential to our work.

### **PART I**

**A. Can you give us an example of a hotel service which in your opinion is innovative?**

---

---

**B. Please explain why it is innovative for you?**

---

**C. On a scale from 1 (little innovative) to 10 (very innovative) please rank the degree of innovation of this service.**

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**D. What kind of service would you like to experience during your stay in a hotel?**

---



---

**E. Regarding the price, how much would you be willing to spend on this experience?**

---



---

## PART II

**1. In this part of the questionnaire we would like you to give us some information about YOUR stay in a 4 or 5 star hotel**

At the time of your stay in the hotel were you traveling:  alone  couple without kids  
 couple with kids

Hotel category:  4 \*\*\*\*  5\*\*\*\*\*

Name of the hotel: \_\_\_\_\_ Localization: \_\_\_\_\_

Month of stay: \_\_\_\_\_

Length of stay:  1 day  1 weekend  1 week  more than 1 week

Number of nights spend in a hotel per year: \_\_\_\_\_

**2. Please choose only one option for the following questions**

**A. Please indicate your most important criteria when you choose a hotel.**

- Price
- Hotel brand
- Hotel category
- Design
- Reputation
- Innovative services
- Localization

**B. Was it the first time you stayed in this hotel?**

- Yes
- No
- Frequent guest

**C. Which source did you use to book the hotel?**

- Travel agency
- Internet search
- Direct booking via phone

- Webpage of the hotel
- Facebook of the hotel
- Other: (Which?) \_\_\_\_\_

**D. What was your travel reason?:**

- Leisure
- Business

**E. On a scale from 1 (less satisfied) to 10 (very satisfied) please classify the degree of satisfaction regarding your experience with the hotel**

- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 | <b>6</b>                 | <b>7</b>                 | <b>8</b>                 | <b>9</b>                 | <b>10</b>                |
| <input type="checkbox"/> |

**F. Would you recommend this hotel to friends?**

- Yes
- No

**G. Would you repeat this experience?**

- Sim
- Não

**H. How many nights per year do you spend ?**

\_\_\_\_\_

**3. Your emotions during your stay in the hotel.**

**In this part of the questionnaire we would like to know what kind of emotions emerged during your stay in the hotel. On a scale from 1 (totally disagree) to 5 (totally agree) please comment on the following .**

**(1-totally disagree; 2- disagree; 3-indifferent; 4-agree; 5- totally agree)**

**A. During my stay in the hotel :**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. I felt welcome.					
2. I felt comfortable.					
3. I felt important.					
4. I felt entertained.					
5. I felt extravagant.					
6. I felt relaxed.					
7. I felt safe.					
8. I felt tranquil					

9. I felt elegant.					
10. I felt inspired.					
11. I felt sophisticated.					
12. I felt respected.					
13. I felt pampered.					
14. Senti-me feliz					
15. I felt special.					
16. I felt human warmth.					
17. I felt modern.					
18. I felt cozy.					
19. I felt my expectations were exceeded.					

### Part 3

#### 1. Important hotel services.

This part of the questionnaire has two questions, the first refers to services/experiences of a hotel that are most important to you and the second question refers to factors that influence negatively your hotel stay.

**On a scale from 1 (totally disagree) to 5 (totally agree) please comment on the following .**

<b>Important hotel services</b>	1	2	3	4	5
1. Fast and personalized check-in service.					
2. Early check-in service: Check-in before 2 P.M.					
3. Late check-out service: Check out after 12 o'clock.					
4. Restaurant service.					
5. Breakfast service.					

**(1-totally disagree; 2- disagree; 3-indifferent; 4-agree; 5- totally agree)**

<b>Serviços importantes num hotel</b>	1	2	3	4	5
6. Bar service.					
7. Room service.					
8. Spa of the hotel.					
9. Educational program of the hotel. Workshops (for ex. cooking, wine of art workshops)					
10. Themed dinner like wine dinner or local gastronomy.					
11. Entertainment program of the hotel like an inter active theater play where the guest has an active role.					

12. Open day programs (health club, restaurant, bar)					
13. Welcome gift.					
14. Surprise in your room.					
15. Quality of room equipment.					
16. Fresh fruit and water in you room.					
17. Coffee and tea service in your room..					
18. Free mini bar.					
19. Fresh flowers in your room.					
20. City map and other useful touristic information in your room..					
21. Rooms with high tech equipment. Ex. Ipod connector or and touch screen panels					
22. Background music in room.					
23. Adjustable lighting in the room..					
24. Pillow collection.					
25. LCD and channel package.					
26. DVD with yoga or gym lessons including gym mat in your room.					
27. Quality and quantity of amenity collection Ex: body gel, shampoo, body lotion etc..					
28. Quantity of towels.					
29. Big bathtub.					
30. Free internet access in all hotel areas.					
31. Anti alergic rooms.					
32. Smoking/non smoking rooms.					
33. Design and decoration of the hotel.					
34. Leisure area for kids.					
35. Babysitting service.					
36. Smoking area inside the hotel.					
37. Free transport from and to the airport (shuttle bus).					
38. Special service for kids.					
40. Área com serviço de secretariado com fax, impressora e PC.					
41. Petts admission.					

**2. In general the following factors influence negatively my experience.**

**On a scale from 1 (totally disagree) to 5 (totally agree) please comment on the following .**

**(1-totally disagree; 2- disagree; 3-indifferent; 4-agree; 5- totally agree)**

<b>Negative factors</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Unfriendly and unprofessional staff.					
2. Paying for spa use (pool, sauna or steam bath).					
3. Paying for internet use.					
4. No quality and technological equipment in the room.					
5. No experience program.					
6. No entertainmant program.					
7. Expectations not met.					
8. No innovative service.					

**Part IV**

**1. Innovative experiences ????**

This part of the questionnaire is a list with examples of experiences/services that hotels could offer to their clients. A large part of these experiences are already offered in some hotels. Please read them carefully and rank them on a scale from 1 (little innovative) to 10 (very innovative).

**1    2    3    4    5    6    7    8    9    10**  
 little innovative                 very innovative

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
1. Online check-in and check-out service.										
2. Substitution of the keycard for your room trough a Smartphone.										
3. Room with book collection. Choose your room according to your preferred Theme. Ex. social science, literature, languages, philosphy, arts, religion										
4. Room equipped with modular furniture. Change the layout of your room according to your tastes.										
5. Choose your amenities (shower gel, shampoo, body lotion) according to your taste and skin type.										
6. Offer of sun protection set (for skin and hair).										
7. In-room Ipads with access to information and service of the hotel, making Restaurant reservation and having access to your private mail.										
8. Cook your own dinner with a top chef.										
9. Order and have dinner without any hotel staff around you through high tech system.										
10. Restaurant with molecular gastronomy.										
12. "Brainfood menu"- Menu with fat and sugar low ingredients in order to Keep concentration during long lasting conferences or meetings.										
13. Participate on a wine course organized by the hotel.										
14. Outdoor fitness equipment in order to practice outside.										
15. Having breakfast at any time you wish to.										
16. Dinner with "show cooking".										
17. Romantic room with wooden bathtub.										

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Exclusive use of indoor pool during two hours with candle lights And massage for couples.										
19. Watch a film premier in private in hotel own cinema.										
20. In room yoga or gym lessons with private teacher.										
21. Daily cultural events in the hotel lobby with direct contact to local artists.										
22. Ice skating lessons at the hotel own ice skating rink.										
23. Entertainment show based on local tradition and culture.										
24. Murder mystery dinner Ex.. “Who killed the Concierge”.										
25. Interactive theater play were the guest plays an active role										
26. “Farewell gift basket” with little snacks for you trip back to home.										
27. Reception desk only for kids.										
28. Choose you preferred kind of mattress.										
29. To receive by mail flower seeds from the same flowers used by the hotel.										
30. To offer the cooking recipes of the menus that you had at hotel’s restaurant.										
31. Room with private spa area.										
32. Amenities for Kids (bathrobe, slippers, tooth paste etc.).										
33. Spa program for kids.										
34. Hotel pet amenities.										
36. To book online (like room booking) exclusive space for meetings (like meeting rooms, space reservation in the lobby of the hotel or Hotel bar.										
37. Offer of horse riding lessons at the hotel.										
38. Hotel with own museum.										

### Part V

Finally we ask you to fill in some personal information which will help us to understand your answers:

Gender: feminin  masculin       Age: \_\_\_\_\_      Marital status: \_\_\_\_\_

Nationality: \_\_\_\_\_

Professional situation:

School qualifications:

- Primary school
- Secondary school
- University degree
- Others: \_\_\_\_\_

- Employee
- Self-employed
- Student
- Retired
- Unemployed

## ANEXO 4

### **Resposta do questionário à pergunta número da primeira parte: *Pode dar um exemplo de um serviço de hotel que na sua opinião é inovador?***

- 1 Aquele que conhece as necessidades do cliente e o faça sentir em casa.
- 2 A colocação de gadget's no quarto como Ipad's e consolas.
- 3 Não
- 4 Festas surpresa ou tematicas, para os utentes do Hotel .
- 5 O serviço do hotel disponibilizava aos hóspedes o almoço quando estes tinham programas fora do hotel durante o dia.
- 6 Noites temáticas.  
Serviço de baby-sitter.
- 7 serviço de visita audio-guiada em várias línguas
- 8 Uma boa recepção.
- 9 O serviço do quarto. Á noite preparavam o quarto para dormir com a com a roupa da cama aberta e chinelos colocados ao pé da cama.
- 10 Nao tenho por agora ideia
- 11 N.a.
- 12 Cozinha completamente equipada para os pais fazerem refeições para as crianças
- 13 Não me lembro de uma situação inovadora.
- 14 Não me lembro
- 15 Acolhimento e acompanhamento ao Quarto por parte do Guest Service.Entrega gratuita no quarto do Jornal Diário.Oferta de Welcome Drink.Envio de Mensagem a felicitar pelo meu Aniversário.
- 16 A organização demonstrada pelo pessoal .
- 17 A utilização gratuita da rede Wi-fi.
- 18 Eco Spa
- 19 Um serviço que me surpreendeu positivamente, e que achei inovador, foi a existência de transporte gratuito do aeroporto para o respectivo hotel.
- 20 Possibilidade de utilização de bicicletas TT
- 21 Estive num Hotel que tinha música ambiente com sonoridade de jazz no quarto...mt cool... e ofereceu um voucher para utilização de spa e de uma nova massagem.
- 22 Achei interessante a decoração do quarto, com passadeiras feitas em petalas de rosas, etc, quando reservei um quarto para passar um periodo de descanso romantico com a minha cara metade.

- 23 Informar os utentes dos serviços culturais e recreativos da área; disponibilizar meios para que os utentes os possam frequentar ou formar parcerias com entidades da área relativas ao uso desses serviços.
- 24 o SPA original e muito completo.
- 25 Acesso a Internet gratuito nos quartos com computador.
- 26 Serviço ao cliente
- 27 Quick Palace Hotel (França)
- 28 Serviço de prostituição de luxo, o hotel arranja maneira de faturar o serviço sem q a empresa que pague a noite saiba que foi para serviços sexuais.
- 29 Cartões em vez de chaves para o quarto.
- 30 Hotel com máquinas de vending (com sandes e pequenas refeições) no lobby do hotel. As máquinas tinham peqenso snacks e bebidas frias e quentes com acesso durante 24 horas.
- 31 Serviço gastronómico multicultural, com chefes convidados de diferentes nacionalidades.
- 32 Penso que o voltar ao segmento luxo rural,pode se considerar uma boa inovacao neste ultimos tempos
- 33 Não me recordo
- 34 Na
- 35 Check-in antes das 14:00h.
- 36 Iluminação por movimento. Quando alguém estava na cama do hotel e se levantava (com todas as luzes desligadas), acendia-se uma luz de presença, proveniente da parte de baixo da cama, que iluminava tenuamente toda a area do quarto, permitindo a orientação sem acordar quem mais estivesse a dormir.
- 37 O concierge digital para quem, embora esteja num hotel de 5\* não se disponha a pagar um mordomo.
- 38 O hotel colocar à disposição do cliente um carro com um guia turístico que leve o cliente a conhecer a zona e as suas principais atracções, ou então as atracções que o cliente pesquisou com antecedência e pretende vir a conhecer um pouco mais obre elas.
- 39 Ter um lago a volta do Hotel em que podemos ver animais selvagens como crocodilos.
- 40 Transporte de carro eléctrico dentro do Resort (dos quartos para o restaurante)
- 41 Hotel Axis - Viana do Castelo
- 42 Massagens e hidromassagem com vinho- vinhoterapia
- 43 Ex. Oferta do kit para higiene bucal. Escova, creme e fio dental.
- 44 Não tenho achado os hoteis muito inovadores, álias até os acho muito semelhantes na oferta de serviços.

- 45 Um serviço de Hotel que achei inovador é o sistema de Tv no quarto com os filmes Pay-per-View e o canal da Cadeia de Hotéis (quando o Hotel em questão seja pertencente a uma cadeia hoteleira)
- 46 Piscina individual da habitação
- 47 Casa de banho no quarto só com vidro.
- 48 Disponibilizar serviço de SPA
- 49 Casa de banho com espelho no tecto.
- 50 Serviço de massagens para hóspedes.
- 51 Não me recordo
- 52 Spa
- 53 Máquina de engraxar calçado sem custos
- 54 A decoração ser diferente em cada quarto, o que torna cada um único e singular  
Livre acesso às piscinas (interior e exterior), ginásio e spa do hotel.
- 55 Acompanhamento dos hóspedes ao quarto e verificação de todas as instalações com o mesmo, possibilitando a troca qdo não gostam ou algo não se encontra em condições.
- 56 Serviço personalizado de massagens no quarto
- 57 Poder escolher a refeição noutras unidades hoteleiras
- 58 Muito sinceramente não me recordo de qualquer situação inovadora, acho que no fundo oferecemos serviços idênticos, diferenciando-se só na localização. Há um que me agradou por ter cestos de laranjas espalhadas no átrio dos elevadores e na sala de estar, como é um fruto que aprecio, gostei e registei.
- 59 Não tenho nenhum exemplo de serviço inovador. Em todos os hotéis em que estive hospedado apresentaram os serviços normais espetáveis e desejados.
- 60 Oferecer ao cliente o tratamento das bagagens desde casa. O cliente não tem que viajar com bagagens porque o serviço do hotel trata da tarefa de levantar a bagagem e entregá-la ao cliente quando ele chegar ao destino.
- 61 Acesso à Internet de forma gratuita.
- 62 A excelência do serviço prestado
- 63 Colocação de morangos e champanhe no quarto
- 64 Gostei de entrar no quarto e ter um prato de frutas para nos receber. Antes de adormecer deixavam um rebuçado nas almofadas. Ter acesso gratuito ao spa.
- 65 Não me lembro de nenhuma experiência que considere inovadora, mas a oferta de um pack com frutas exóticas no quarto é uma oferta que considerei simpática.
- 66 Durante a parte do dia mais calma (meio da manhã e início da tarde) eram sugeridas pequenas atividades como passatempos. Envolvência dos clientes na realização de um teatro, entre outros
- 67 Espaço de lazer para crianças

- 68 Nada a registar.
- 69 hotel de ofir
- 70 Oferta de uma sessão de massagens na altura do check in...
- 71 Varias ofertas alguns mimos para trazer-mos para casa, doces tipicos, perfume para colocar na almofada...
- 72 Não me recordo..vai tudo ter ao mesmo
- 73 BICICLETAS Á DISPOSICAO DOS CLIENTES
- 74 Não me recordo
- 75 Sistema electrico de abertura das cortinas com comando à distância
- 76 Nunca estive num hotel onde o serviço apresentado fosse inovador.
- 77 Serviço de spa
- 78 Serviço de mini bar gratuito e serviço de café e chá no quarto
- 79 Fazer com que todos os ocupantes desse mesmo hotel participassem em jogos tematicos em competição em que o vencedor ganha-se algo em beneficio daquilo que vai pagar no fim da estadia.
- 80 No final da estadia serviço de lavagem de roupa e colocação da mesma na mala.
- 81 Serviço de bebidas não alcoólicas gratuito,
- 82 Num hotel com muita afluencia no restaurante nomeadamento quando é com pacotes de tudo incluido existem sempre filas no restaurante. Por isso um serviço inovador seria garantir mesa para todos os clientes sem ter que estar na fila. Num hotel com muita afluencia no restaurante.
- 83 Pôr à disposição do cliente um mordomo.
- 84 Reutilização de tolhas de banho.
- 85 Enquanto pai achei imensa piada ao facto do camareiro fazer a cama dos meus filhos em forma de animais, todos os dias um diferente. Outra experiência foram as diversas animações nocturnas que alguns hotéis oferecem, nomeadamente teatros e espetáculos variados.
- 86 Um serviço que na minha opinião seria inovador é ter no restaurante uma área de refeição só para crianças com serventes e pessoal a tomar conta das crianças.
- 87 Restringir o número de pessoas a utilizar o spa para não ter filas na utilização da sauna ou do jacuzzi como muitas vezes acontece quando passamos um fim de semana num hotel. Podiam entregar um horário de utilização de forma a garantir a privacidade dos clientes.
- 88 Atendimento personalizado, instalações inovadoras e elegantes
- 89 Marcação de utilização de spa de forma a salvaguardar a privacidade e o sossego.
- 90 Colchão de água
- 91 não me recordo. Não frequento hotéis com regularidade.

- 92 Bar aberto durante vinte quatro horas e sem custos em certos periodos.
- 93 In room Ipads.
- 94 Complementary dinner in the hotels "local cuisine" restaurant.
- 95 Welcoming basket of fruits & sweet
- 96 Very fast free internet  
Free quick connections with the city center and the airport
- 97 a) Free wifi (it should be available in any 4 or 5 starts hotels, but it is not yet).  
b) In one of such good hotels in Germany, at the reception hall there is a ping-pong table (a ball and the corresponding "raquetas") available to play such sport while you are waiting or staying  
in  
such hall.  
c) "Kindergarten" organized activities for families with children.  
d) Playground or "spielplatz" with toys, books, furniture... for children.  
e) TV or video channel with only cartoons for children.  
f) Facilities to prepare babies and 1 years old food, or just to heat it (when previously cooked or bought), to change the pumpers, a little toilette of children size...  
g) Bibliotheca of physical books or, even better, e-books (lending the e-readers for those who doesn't have one of his/her own).  
h) Fitness center and/or swimming pool with fitness monitor and/or some kind of organized activities for body and/or mind (like mediation sessions, yoga, Pilates...) for people of all ages.  
i) Warm atmosphere.  
j) Live music, also in the afternoon (not only at night).
- 99 Hotel Vela Barcelona
- 100 rent a room per hours
- 101 Free cinema movies, books in the room, to order room service with a hotel owned touch screen.
- 102 Free mini bar
- 103 I find that free wi-fi is increasingly rare. It used to be more common but now hotels usually see it as an opportunity to charge It's not a difficult thing to provide..
- 104 Toilet with warm toilet seat  
Kinnect - games for children

**Resposta à pergunta número quatro da primeira parte do questionário:**  
***Que tipo de serviço gostaria de experimentar durante a sua estadia num hotel?***

- 1 Banho turco no quarto
- 2 Quarto equipado com gadgets como 5:B5ntre outros;Serviço de Spa; A possibliade de personalizar o quarto durante a estadia.
- 3 Quartos com livros
- 4 Alguma coisa relacionada com a natureza, a cultura ou história do local.  
As minhas vivencias em Hoteis sao basicamente com a ideia de relaxar e desfrutar da zon a envolvente em que se inserem . Se e o Hotel me consegue dar essa harmonia,já considero uma boa experiencia.
- 5 Serviço de SPA, piscina, sauna e banho turco.
- 6 Para além dos dois serviços atrás referidos, existe um outro que aprecio num hotel.Gastronomia da região.
- 7 Jacuzzi no quarto. Seria muito bom.
- 8 Serviço de SPA, Cultura, Programas de Interacção...
- 9 Poder usufruir o spa individualmente.
- 10 pequeno almoço no quarto
- 11 Golf
- 12 Actividades lúdicas durante a estadia que envolva adultos e crianças
- 13 Não me recordo
- 14 SPA
- 15 Poder confeccionar o meu Jantar com a ajuda e dicas do Chef do Hotel.
- 16 O serviço de pequeno almoço no quarto
- 17 Uso, sem limites, do SPA do hotel.
- 18 Eco SPA
- 19 Serviço de SPA.
- 20 Serviços e experiências de desporto aventura
- 21 Spa relaxante independentemente da hora após um dia de mt stress...normalmente apartir das 8 já esta tudo out...
- 22 Actividades radicais no hotel para passar o tempo, ou actividades que permitam descobrir o que de melhor há na zona (tipo paisagens, locais mágicos, etc)
- 23 Aulas de natação na piscina do hotel

- 24 uma massagem
- 25 Não sei dizer.
- 26 Casino
- 27 Descansar.
- 28 Sado maso
- 29 Nenhum em especial.
- 30 Quarto com sauna ou banho turco.
- 31 Beauty adviser
- 32 serviço de exclusividade, luxo
- 34 Um ambiente romantico, tipo uma banheira no meio do quarto! Serviço de massagem Personalizado no quarto.Livros / revistas de leitura diversificada no quarto Programação por aplicação tecnologica (tipo ipad, p.e.) que permitiria contactar com a organização do hotel,
- 35 programando hora de limpeza do quarto, pedidos especiais, avisos e informações.
- 36 O que indiquei em cima ou, acesso exclusivo a museus (p-.exemplo) mas fora do período noturno, como é hábito.
- 37 Spa e massagem
- 38 Espetáculos artisticos.
- 39 SPA
- 40 SPA
- 41 Visita guiada aos locais de atração locais pagas pelo hotel
- 42 "1. Internet wifi gratuita. A assinatura tem custo mensal fixo. 2. Computador em perfeitas condições de funcionamento. O computador que a maioria dos hotéis disponibiliza está obsoleto raramente está disponível e é muito lento. ",
- 43 Hotel para mim tem que ter divertimento e recolhimento, isto para além da boa gastronomia e produtos de qualidade locais. Na área do divertimento musica ao vivo, peça de teatro com os grupos locais, dança, ilusionismo e claro a possibilidade de partidar desportos radicais Na área do recolhimento uma boa biblioteca é fundamental.
- 44 Bem, já experimentei de quase tudo, desde spa, piscinas, solários, bowling, bilhar, slot machines, actividades diversas, penso que não haverá mais alguma experiência/serviço que possa ser utilizado num hotel. Contudo, todos os anos existe algo que no nosso imaginário não pensamos que possa ser utilizado num Hotel, mas conseguem dar volta à situação e aplicar ao local.
- 45 Podere escolher as amenities
- 46 Spa
- 47 Workshop de cozinha

- 48 Massagens Tailandesas
- 49 Serviço de massagens.
- 50 spa, massagens
- 51 Vários tipos de serviços no mesmo sitio, como spa, hidromassagem, entre outros
- 52 massagens ou limpezas de pele no quarto
- 53 Spa privado
- 54 SPA - Massagem
- 55 massagens personalizadas com profissionais Tailandesas
- 56 SPA
- 57 Não sou grande apreciadora de hotéis, por isso a função que procuro é mesmo só o alojamento e claro o pequeno almoço.
- 58 Nada que à entrada não tivesse conhecimento ou que me ocupasse indevidamente o tempo.
- 59 Uma oferta variada de diferentes actividades e workshops de temas variados adaptáveis a diferentes necessidades de clientes individuais ou em grupo.
- 60 Disponibilidade das áreas recreativas do hotel, também de forma gratuita ou que eventualmente não estejam nos pacotes adquiridos.
- 61 Prova de vinhos
- 61 Massagens
- 63 Ter acesso ao ginásio, spa e outras actividades de forma gratuita
- 64 Uma oferta marcante, por exemplo a chaves de uma mota com dois capacetes e um lanche romântico numa das malas, na outra mala o GPS com uma rota desenhada para mim.
- 65 Visita guiada a todos os locais lúdicos do Hotel.
- 66 Serviço de SPA privado
- 67 Massagem e Spa
- 68 sauna
- 69 Serviço de spa, massagens.Passeios de cavalo pela natureza...
- 70 Massagens ou tratamentos de spa
- 71 Dar a conhecer logo de inicio as varias atrações da aerea e haver guias turisticos do proprio hotel, onde faça parte do pacote
- 72 AULAS DE GINASTICA ACOMPANHADAS..COM EXERCICIOS DE RELAXAMENTO
- 73 Serviço com especial atenção a crianças com zona de lazer para elas.

- 74 Piscina aquecida no quarto
- 75 Serviço de massagem no quarto.
- 76 Spa/tratamentos de corpo
- 77 Massagens de casal
- 78 Este mesmo
- 79 O serviço que referi anteriormente.
- 80 Todo o tipo de serviço que respeitasse o bem estar, familiarizado e sossego.
- 81 O serviço que dei como exemplo
- 82 Gostaria de ter o serviço com mordomo nas estadias de férias.
- 83 Boa recepção, conforta, modernidade, limpeza, asseio, simpatia e profissionalismo.
- 84 Serviço de spa, restaurantes com culturas gastronómicas variadas.
- 85 O serviço que dei como exemplo.
- 86 O serviço que referi anteriormente.
- 87 Spa
- 89 Zona de Spa com pouca afluência de pessoas
- 90 Spa
- 91 Spa
- 92 "Depende da época do ano e para que fim estaria a utilizar o hotel (férias ou trabalho).Mas poderiaser viagens turisticas chave na mão, para conhecer a cidade onde estaria hospedado, ou uma actividade relaxante."
- 93 Bathroom with spa area.
- 94 complementary dinner
- 95 "Well madeup beds & clean Fresh smell (perfumed) bedding"
- 96 Spa treatments
- 97 "I'd have liked to experience all such services.  
Maybe they are not 100% innovative (there are hotels with 1 or some of such services and/or facilities), but I'd like to find them available more often in such kind of expensive hotels. "
- 98 Spa
- 99 PRIVATE SPA
- 100 Free Movie Service
- 101 Sports on TV

- 102 "Firstly, it should be clean. The rooms should be large and quiet.  
The quality of the food available in the hotel's restaurant must be good and the opening hours should be wide. The price rather depends where it is!"
- 103 Personal guide for visiting a town
- 104 Computer with free high-speed wired Internet.

## Anexo 5

### Tabelas descrição da amostra

**Tabela 25 – Caracterização sociodemográfica dos hóspedes**

		N	%
Género	Masculino	58	55,8%
	Feminino	46	44,2%
Idade	Média ± DP	38,6 ± 10,7	
	Mediana (Mínimo - Máximo)	37 (18 - 73)	
Estado civil	Solteiro	33	31,7%
	Casado ou união de fato	64	61,5%
	Divorciado	7	6,7%
Nacionalidade	Portuguesa	90	86,5%
	Estrangeira	14	13,5%
Habilitações literárias	Ensino básico	2	2,0%
	Ensino secundário	30	29,4%
	Bacharelato/licenciatura	60	58,8%
	Pós-graduação/mestrado/doutoramento	10	9,8%
Situação profissional	Estudante	5	4,8%
	Trabalhador estudante	6	5,8%
	Trabalhador/a por conta outrem	83	79,8%
	Trabalhador por conta própria	7	6,7%
	Reformado	3	2,9%

DP – DESVIO PADRÃO

**Tabela 26 – Grau de inovação (1 – Nada inovador a 10 – Muito inovador) do serviço**

Média	Mediana	Mínimo	Máximo	DP
-------	---------	--------	--------	----

6,8      7,0      1,0      10,0      2,2

DP – DESVIO PADRÃO

**Tabela 27 – Caracterização da última estadia em hotel**

		N	%
Tipo de viajante	Casal com filhos	21	20,2%
	Casal sem filhos	38	36,5%
	Individual	34	32,7%
	Outra	11	10,6%
Categoria de Hotel	Quatro estrelas	25	27,2%
	Cinco estrelas	67	77,8%
Duração da sua estadia no hotel (dias)	Média ± DP	4,1 ± 4,0	
	Mediana (Mínimo - Máximo)	2 (1 - 31)	
Critério mais importante para a sua escolha de um hotel	Categoria do hotel	5	4,8%
	Localização	48	46,2%
	Marca do hotel	3	2,9%
	Preço	28	26,9%
	Serviços inovadores	2	1,9%
Primeira vez que frequentou esse hotel	Variedade de serviços	18	17,3%
	Não	17	16,3%
	Sim	87	83,7%
	Agência de viagens	23	23,5%
Outra		15	15,3%
Fonte de informação que utilizou para efetuar a reserva	Página Internet do hotel	5	5,1%
	Pesquisa na Internet	36	36,7%
	Reserva direta pelo telefone	13	13,3%
	Reserva pelo telefone	1	1,0%

	Reserva por e-mail	5	5,1%
Motivo da sua estadia	Lazer	76	73,1%
	Negócios	28	26,9%
Grau de satisfação com a sua experiência no hotel.	Média ± DP	8,1 ± 0,9	
	Mediana (Mínimo - Máximo)	8 (5 - 10)	
Recomendação do hotel a amigos	Não	2	1,9%
	Sim	102	98,1%
Repetição da experiência	Não	4	3,8%
	Sim	100	96,2%

DP – DESVIO PADRÃO

**Tabela 28 – Estatísticas descritivas do nível de concordância com os itens serviços e experiências importantes durante a estadia num hotel segundo o sexo**

	Género				p
	Masculino		Feminino		
	Média	DP	Média	DP	
Check in rápido e personalizado	4,6	0,6	4,7	0,5	0,323
Serviço "early check-in": Fazer check-in antes das 14h00	3,9	1,0	4,2	1,0	0,076
Serviço "late check-out": Fazer check-out depois das 12h00	4,1	1,0	4,5	0,7	0,021*
Serviço de Restaurante	4,4	0,7	4,1	0,8	0,054
Serviço pequeno almoço	4,7	0,5	4,7	0,6	0,886
Serviço de Bar	4,1	0,8	4,1	0,7	0,938
Serviço de quarto	4,3	0,7	4,6	0,7	0,122
Spa do hotel	4,3	0,8	4,2	0,8	0,600
Programa "educacional" do hotel (Ex.: Workshops de cozinha, de vinhos ou de arte)	3,7	0,9	3,6	0,9	0,651
Jantares temáticos Ex.: Jantar vínico, gastronomia local etc.	4,0	1,0	3,7	0,9	0,136
Programa de entretenimento do hotel (Ex.: Peça teatral com participação ativa do cliente)	3,8	1,1	3,8	1,0	0,942
Programas open days (Ex.: Health club, Restaurante, bar)	4,0	1,0	4,0	0,7	0,809

Oferta de boas vindas	4,2	1,0	4,3	0,7	0,255
Surpresa no quarto	4,1	1,1	4,3	0,8	0,275
Qualidade do equipamento do quarto	4,6	0,5	4,6	0,6	0,757
Fruta fresca e água no quarto	4,4	0,8	4,4	0,7	0,935
Serviço de chá e café no quarto	4,1	0,9	4,3	0,8	0,169
Mini bar gratuito	4,2	0,9	4,3	0,9	0,723
Mapa da cidade e informação turística útil no quarto	4,4	0,7	4,5	0,8	0,616
Quartos equipados com alta tecnologia (Ex.: Conector para Ipod no quarto, comandos com painéis tácteis)	4,2	0,8	4,0	0,9	0,217
Música ambiente no quarto.	3,9	1,0	4,0	0,8	0,531
Iluminação regulável no quarto.	4,4	0,7	4,4	0,8	0,819
Coleção de almofadas.	3,9	0,8	3,9	0,9	0,899
LCD e pacote de canais.	4,2	1,0	4,0	1,0	0,267
DVD com aulas de yoga ou ginástica incluindo tapete de ginástica no quarto	3,2	0,9	3,3	0,9	0,601
Coleção de "amenities" de qualidade e quantidade (Ex.: gel de banho, hidratante, shampoo, etc.)	4,3	0,8	4,5	0,8	0,344
Quantidade de toalhas.	4,4	0,7	4,5	0,6	0,425
Banheira grande.	4,2	0,8	4,2	0,8	0,820
Serviço de Internet gratuita em toda área do hotel.	4,7	0,6	4,6	0,6	0,289
Quartos antialérgicos.	4,1	0,9	4,0	0,8	0,450
Quartos fumadores/não fumadores.	4,4	0,9	4,3	0,9	0,453
Design e decoração do hotel/dos quartos.	4,4	0,6	4,3	0,7	0,496
Zona de lazer para crianças.	4,2	0,8	4,0	0,9	0,239
Espaço para fumadores dentro hotel.	3,6	1,2	3,4	1,1	0,568
Transfer do aeroporto para o hotel gratuito (shuttle bus).	4,4	0,7	4,3	0,8	0,573
Serviço com especial atenção a crianças.	4,2	0,9	4,0	0,8	0,326
Área com serviço de secretariado com fax, impressora e PC.	3,9	0,9	3,8	0,8	0,693
Admissão de animais.	3,1	1,1	3,0	1,0	0,493

---

\*  $p < .05$ ; DP – DESVIO PADRÃO

**Tabela 29 – Estatísticas descritivas do nível de concordância com os itens sobre os fatores influenciam negativamente a experiência segundo o sexo**

	Gênero				p
	Masculino		Feminino		
	Média	DP	Média	DP	
Falta de simpatia e profissionalismo dos funcionários	4,6	0,9	4,3	1,3	0,119
Cobrança da utilização de spa (piscina, sauna e banho turco)	4,1	0,9	4,1	1,0	0,950
Cobrança de serviço de internet	4,4	0,9	4,2	1,2	0,496
Falta de equipamento tecnológico no quarto	4,0	0,9	4,1	1,0	0,654
Falta de programa de experiências	3,8	1,0	3,7	1,1	0,736
Falta de programa de entretenimento do hotel	3,9	1,0	3,7	1,0	0,418
Expectativas não cumpridas	4,4	0,9	4,2	1,2	0,480
Falta de serviços inovadores	3,9	0,9	3,7	1,1	0,211

\*  $p < .05$ ; DP – DESVIO PADRÃO

## **Bibliografia**

Barsky, J., & Nash, L. (2003). *Customer Satisfaction: Applying concepts to industry wide measures*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 177–183.

Barsky, J., Nash, L., Hosany, S., & Witham, M. (2002). *Evoking emotion: affective keys to hotel loyalty*. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 39–46. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0010880402800076>

Binkhorst, E., & Den Dekker, T. (2009). *Agenda for Co-Creation Tourism Experience Research*. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 311–327. doi:10.1080/19368620802594193

Bitner, M. J. (1992). *Servicescapes: The impact of physical surroundings*. *Journal of Marketing*, 56, 57–71.

Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). *Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives*. *Tourism Management*, 33(4), 776–789. doi:10.1016/j.tourman.2011.08.012

Chang, T.-Y., & Horng, S.-C. (2010). *Conceptualizing and measuring experience quality: the customer's perspective*. *The Service Industries Journal*, 30(14), 2401–2419. doi:10.1080/02642060802629919

Chen, C.-F., & Chen, F.-S. (2010). *Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists*. *Tourism Management*, 31(1), 29–35. doi:10.1016/j.tourman.2009.02.008

Chen, W.-J. (2011). *Innovation in hotel services: Culture and personality*. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 64–72. doi:10.1016/j.ijhm.2010.07.006

Drejer, I. (2004). *Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective*. *Research Policy*, 33, 551–562. doi:10.1016/j.respol.2003.07.004

Enz, C., Verma R., Walsh, K. & Kimes, S. (2010). *Cases in innovative Practices in Hospitality and related Services. Set 3. Cornell Hospitality Report*. 10 (10), 5-26.

Heide, M., & Grønhaug, K. (2009). *Key factors in guests' perception of hotel atmosphere*. *Cornell Hospitality Quarterly*, Volume 50(1), 29–43. doi:10.1177/1938965508328420

Hemmington, N. (2007). *From service to experience: Understanding and defining the hospitality business*. *The Service Industries Journal*, 27(6), 1–19. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642060701453221>

Kimes, S.E., & Goodwin, N. (2010). *Cases in innovative practices in hospitality and Related services. Set2. Cornell Hospitality Report*. 10(4), 4-34.

Knutson, B. J., & Beck, J. A. (2008). *Identifying the Dimensions of the Experience Construct*. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 4(3-4), 23–35.

Kotler, P. (2000): *Marketing 3.0: From Products to customer to human spirits*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Lockwood, A., & Management, H. (2001). *Process Choice , Process Layout and Technology in the Hotel Industry*. *Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society*.

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007): "Marketing services: People, Technology, Strategy", Pearson Prentice Hall.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lèvy, J. Dionísio, P. e Rodrigues, J.V. (2008): "Mercator XXI, Teoria e prática do marketing, 11ª edição, Dom Quixote.

Malhotra, N. (2004). "Pesquisa de marketing. Uma orientação Aplicada, 4 edição, Bookman. Acedido através: <http://books.google.com>

Martínez-Ros, E., & Orfila-Sintes, F. (2009). *Innovation activity in the hotel industry. Technovation*, 1–10. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497209000431>

Matzler, K., Hinterhuber, H. H., Bailom, F., & Sauerwein, E. (1996). *How to delight your customers. Journal of Product & Brand Management*, 5(1996), 302–313. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=857606&show=abstract>

McDougall, G., & Levesque, T. (2000). *Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. Journal of services marketing*, 14(5), 392–410. Retrieved from [http://www.emeraldinsight.com/case\\_studies.htm/case\\_studies.htm?articleid=855882&show=html](http://www.emeraldinsight.com/case_studies.htm/case_studies.htm?articleid=855882&show=html)

Manual de Oslo (2005), Acedido através de: <http://www.oei.es/salactsi/oslo4.htm>

Meneses, O., & Teixeira, A. (2011). *The innovative behaviour of tourism firms. Economics and Management*, 1(1), 25–35. Retrieved from [http://webapps.fep.up.pt/oaij/index.php/emrp\\_ij/article/view/5](http://webapps.fep.up.pt/oaij/index.php/emrp_ij/article/view/5)

Monica Hu, M.-L., Horng, J.-S., & Christine Sun, Y.-H. (2009). *Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. Tourism Management*, 30(1), 41–50. doi:10.1016/j.tourman.2008.04.009

Mossberg, L. (2007). *A Marketing Approach to the Tourist Experience. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1), 59–74. doi:10.1080/15022250701231915

Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). *Innovation behavior in the hotel industry. The International Journal of Management Science*, 37(2), 380–394. doi:10.1016/j.omega.2007.04.002

Pine, B., & Gilmore, J. (1998). *Welcome to the experience economy*. *Harvard business review*. Retrieved from [https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/a23e53000/harjoitustyot/A23E53000\\_pine\\_ja\\_gilmor\\_e\\_\\_1998\\_.pdf](https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/a23e53000/harjoitustyot/A23E53000_pine_ja_gilmor_e__1998_.pdf)

Pine, B., & Gilmore, J. (2001). *Welcome to the experience economy*. *Health Forum Journal*, 44(5), 10–16. Retrieved from [http://rushkolnik.ru/tw\\_files/4995/d-4994348/7z-docs/4.pdf](http://rushkolnik.ru/tw_files/4995/d-4994348/7z-docs/4.pdf)

Pine, J. & Gilmore, J.H., (2011): *The Experience economy*, updated edition, Harvard business reviewed press.

Pinto, J., & Oliveira, A. (2008). *Determinantes na satisfação de clientes em hotéis de cinco estrelas em Portugal*. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, (ABR/JUN), 47–55. Retrieved from [http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S1645-44642008000200006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S1645-44642008000200006&script=sci_arttext)

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *Co-creation experiences: The next practice in value creation*. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. doi:10.1002/dir.20015

Ying, P. L. K. (2007). *Emotional design for hotel stay experiences: Research on guest emotions and design opportunities*. *International Association of Society of Design Research*, 1–18 Retrieved from <http://repository.lib.polyu.edu.hk/jspui/handle/10397/2871>

Rayna, T., & Striukova, L. (2009). *Luxury without guilt: service innovation in the all-inclusive hotel industry*. *Service Business*, 3(4), 359–372. doi:10.1007/s11628-009-0072-8

Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing*. *Journal of Marketing Management*, (15), 53–67. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/026725799784870496>

Scott, N., Laws, E., & Boksberger, P. (2009). *The Marketing of Hospitality and Leisure Experiences*. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 99–110. doi:10.1080/19368620802590126

Shaw C. e Ivens, J. (2002): “Building great customer experience”, revised edition, Palgrave Macmillian, New York, accedo através: <http://books.google.com>

Sipe, L., & Testa, M. (2009). What is innovation in the hospitality and tourism marketplace? A suggested research framework and outputs typology. International CHRIE Conference, 1–9. Retrieved from <http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1205&context=refereed>

Victorino, L., & Verma, R. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 15(6), 555–576. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1528930&show=abstract>

Walls, A., Okumus, F., Wang, Y. (Raymond), & Kwun, D. J.-W. (2011). *Understanding the Consumer Experience: An Exploratory Study of Luxury Hotels*. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(2), 166–197. doi:10.1080/19368623.2011.536074

Wu, C. H.-J., & Liang, R.-D. (2009). *Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotel restaurants*. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 586–593. doi:10.1016/j.ijhm.2009.03.008

### **Referências Internet**

Sites acedidos entre Outubro 2012 e Março 2013

Tripadvisor (2012) reitrado de: <http://www.tripadvisor.com>

<http://www.heathmankirkland.com/seattle>

[www.hotelcontinental-ud.it](http://www.hotelcontinental-ud.it)

<http://travelsort.com>

Deloitte (2012), retirado de: <http://www.deloitte.com>

<http://www.shangri-la.com/chiangmai/shangrila/health-leisure/>

<http://www.ichotelsgroup.com>  
[http://www.relaischateaux.com/IMG/pdf/CP\\_Cartes\\_routieres\\_FINALEN.pdf](http://www.relaischateaux.com/IMG/pdf/CP_Cartes_routieres_FINALEN.pdf)  
<http://www.lhw.com/corporate/>  
<http://www.slh.com/corporate/>  
[www.ine.pt](http://www.ine.pt)  
<http://www.turismodeportugal.pt>  
<http://www.travelandleisure.com/worldsbest/2012>  
<http://www.lpmcom.pt/publica/rtl.pdf>  
<http://corp.marketmetrix.com>  
<http://ehotelier.com/hospitality-news>  
[www.csvintagehouse.com](http://www.csvintagehouse.com)  
[www.kempinski.com](http://www.kempinski.com)  
<http://www.farol.com.pt>  
<http://www.stanleyhotel.com>  
<http://www.sheratonlisboa.com>  
[www.nh-hoteles.pt/](http://www.nh-hoteles.pt/)  
[www.stregisbalharbour.com](http://www.stregisbalharbour.com)  
[www.meliabraga.com](http://www.meliabraga.com)  
[www.hoteldeglace-canada.com](http://www.hoteldeglace-canada.com)  
[www.ovs.pt](http://www.ovs.pt)  
<http://www.alentejomarmoris.com/index.php/pt>  
[p://www.publituris.pt/2013/03/07/trivago-preco-medio-dos-hoteis-portugueses-e-de-77-euros-em-marco/](http://www.publituris.pt/2013/03/07/trivago-preco-medio-dos-hoteis-portugueses-e-de-77-euros-em-marco/)  
<http://www.trivago.com/hotelprices>  
[www.hoteisbomjesus.pt](http://www.hoteisbomjesus.pt)  
[www.goldentulipbraga.com](http://www.goldentulipbraga.com)  
[www.bracaraaugusta.com](http://www.bracaraaugusta.com)  
<http://infante-sagres-porto.hotel-rez.com>  
[www.accorhotels.com/pt](http://www.accorhotels.com/pt)  
[hotel-guimaraes.com](http://hotel-guimaraes.com)  
[www.aquafalls.pt/](http://www.aquafalls.pt/)  
[hoteltoural.com](http://hoteltoural.com)  
[www.villa-hotel.net](http://www.villa-hotel.net)

[www.grupo-continental.com](http://www.grupo-continental.com)  
[www.hfhotels.com](http://www.hfhotels.com)  
[www.hotelsaovicente.com.pt/](http://www.hotelsaovicente.com.pt/)  
<http://theyeatmanwineclub.com/jantares-vinicos>  
<http://www.tivolihotels.com/pt/t/experiences/sintra-experiences/sintra-pure-experience.aspx>  
[www.mandarinoriental.com](http://www.mandarinoriental.com)  
<http://www.lisboa.epic.sanahotels.com>  
[www.designhotels.com](http://www.designhotels.com)  
<http://www.townhousehotels.nl>  
[www.icehotel.com](http://www.icehotel.com)  
[www.hoteldeglace-canada.com](http://www.hoteldeglace-canada.com)  
[www.jailhotel.ch/](http://www.jailhotel.ch/)  
<http://www.pestanatroia.com/sustentabilidade/eco-resort/>  
[www.themenhotels.net](http://www.themenhotels.net)  
<http://www.theworldroamer.com/hi-tech-hotels-of-the-world/>  
<http://www.jornaldenegocios.pt/>  
<http://marketeer.pt/2012/12/17/tap-vila-joya-e-conrad-algarve-vencem-oscares-do-turismo/>  
<http://marketeer.pt/2013/01/29/nova-de-rede-de-hoteis-religiosos/>  
<http://www.theworldroamer.com/hi-tech-hotels-of-the-world/>  
<http://visao.sapo.pt/bairro-alto-hotel-e-o-melhor-boutique-hotel-da-europa=f695173>  
<http://pt.hoteis.com/ho255753/the-peninsula-tokyo-toquio-japan/>  
<http://www.venetian.com/Las-Vegas-Activities/Pool/TAO-Beach/>  
<http://pt.hoteis.com/ho147594/the-venetian-resort-hotel-casino-las-vegas-estados-unidos-da-america/>  
<http://www.hotelstarinn.com/pt/conceito>  
<http://www.marriott.com/marriott-brands.mi>  
<https://www.carmosboutiquehotel.com/pt/suites?param=pt/suites>  
<https://www.bellagioathome.com/catalog/f341c44d-6872-4f4e-b8f98a06972d1223.aspx?cid=60&pcid=58>  
<http://hotel.aquashowparkhotel.com/?lang=pt>  
[http://hardmusica.pt/noticia\\_detalhe.php?cd\\_noticia=15452](http://hardmusica.pt/noticia_detalhe.php?cd_noticia=15452)

<http://www.theworldroamer.com/hi-tech-hotels-of-the-world/>

<http://www.axishoteis.com/pt/Grupo-Axis/Quem-Somos.aspx>

<http://www.ambitur.pt/site/news.asp?news=27207>

Qbic hotel (2009) <http://www.qbichotels.com/qbic-hotel-amsterdam-netherlands/>

Publituris, (2012) retirado de: <http://www.publituris.pt/2013/02/15/isabel-tavares-dirige-marketing-e-vendas-da-hoti-hoteis/>

<http://luxurysociety.com/articles/2011/10/investigating-the-fashion-designer-hotel-concept>

<http://www.deloitte.com/pt/atlas-hotelaria-2012>

<http://emotions.lagrimashotels.com/gca/index.php?id=541>

Market Metrix (2012), retirado de: <http://corp.marketmetrix.com/how-guests-select-hotels-around-the-world-global-results/>

#### Anexos

Hotti Hoteis (2013), retirado de: <http://hotihoteis.pai.pt/>

<http://www.marriott.com/hotel/vacation-packages.mi>

[http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/destinos/destinotur%C3%ADsticos/Documents/An%C3%A1lise\\_Satisfa%C7%C3%A3o%20Turistas%20Mar%C7%o%202012.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/destinos/destinotur%C3%ADsticos/Documents/An%C3%A1lise_Satisfa%C7%C3%A3o%20Turistas%20Mar%C7%o%202012.pdf)