

**MIRIAM GATTUSO**

**Relatório de Estágio Real Marina Hotel & Spa**

**Relações-públicas no Real Marina Hotel & Spa: Perceção dos  
clientes relativamente à qualidade do serviço.**



2023

**MIRIAM GATTUSO**

**Relatório de Estágio Real Marina Hotel & Spa**

**Relações-públicas no Real Marina Hotel & Spa: Perceção dos  
clientes relativamente à qualidade do serviço.**

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira  
Relatório efetuado sob a orientação do Mestre Henrique Henriques  
Co-orientação da Doutora Célia Ramos



# **Relações-públicas no Real Marina Hotel & Spa: Percepção dos clientes relativamente à qualidade do serviço.**

## Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

---

Miriam Gattuso

©Copyright: Miriam Gattuso

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

## RESUMO

Este relatório de estágio, forma parte da fase final do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, na Escola Superior de Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, em Faro.

O relatório resulta do estágio, com uma duração de seis meses, realizado entre outubro de 2022 e abril de 2023 no Real Marina Hotel & Spa (RMO) em Olhão, Algarve, parte do grupo Hotéis Real.

Ao longo desta experiência, o estágio foi desenvolvido em diferentes secções, quais Recepção, Departamento Comercial, Guest Relations (GR), Spa & Animação e Food & Beverage. Assim sendo, fará parte deste relatório a descrição das tarefas executadas no dia a dia, tendo por referência o respetivo enquadramento teórico.

Considerando a crescente competitividade na indústria hoteleira e a necessidade de diferenciação neste setor, torna-se relevante analisar a perceção dos clientes relativamente à qualidade do serviço.

Com o estudo de caso desenvolvido, espera-se responder o desafio proposto através da aplicação de questionários analisados através da metodologia SERVQUAL, que mede a disparidade entre as expectativas do consumidor e o serviço prestado. Após investigação e análise dos dados disponíveis, determinamos as lacunas existentes ou gap's do cliente no Real Marina Hotel & Spa.

Palavras-chave: *Guest Relations*, Qualidade, Serviço, SERVQUAL, Hotelaria

## **ABSTRACT**

This internship report forms part of the final phase of the Master's Degree in Hotel Management, at the Escola Superior de Hotelaria e Turismo at the University of Algarve, in Faro.

The report is the result of the six-month internship carried out between October 2022 and April 2023 at the Real Marina Hotel & Spa in Olhão, Algarve, part of the Real Hotels Group (RHG).

Throughout this experience, the training was developed into different sections, including Reception, Commercial Department, Guest Relations, Spa & Entertainment and Food & Beverage. Therefore, the description of the day-to-day tasks performed will be part of this report, with reference to the respective theoretical framework.

Considering the growing competitiveness in the hotel industry and the need for differentiation in this sector, it is relevant to analyze customer perception regarding service quality.

With the case study developed, it is expected to respond to the proposed challenge through the application of questionnaires analyzed using the SERVQUAL methodology, which measures the disparity between consumer expectations and the service provided. After investigation and analysis of available data, we determined the existing gaps at Real Marina Hotel & Spa.

**Keywords:** *Guest Relations, Quality, Service, SERVQUAL, Hospitality*

# INDICE

<b>RESUMO</b> .....	I
<b>ABSTRACT</b> .....	II
<b>INDICE</b> .....	III
Índice de figuras .....	V
Índice de tabelas.....	VI
Lista de abreviaturas .....	VII
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 Objetivos e motivações .....	2
1.2 Estrutura do trabalho.....	3
<b>2. ENQUADRAMENTO DO TURISMO E DA HOTELARIA 5*</b> .....	5
2.1 Portugal .....	5
2.2 Algarve .....	6
<b>3. CADEIA HOTELEIRA, REAL MARINA HOTEL &amp; SPA E A SUA LOCALIZAÇÃO</b> .....	7
3.1 Real Hotels Group (RHG) .....	7
3.1.1 As unidades hoteleiras.....	8
3.1.2 Missão, Visão e Valores.....	11
3.1.3 Política de sustentabilidade.....	13
3.1.4 Responsabilidade Social .....	14
3.2 Real Marina Hotel & Spa.....	15
3.2.1 Quartos .....	15
3.2.2 Salas e eventos.....	17
3.2.3 Restaurantes & Bares .....	18
3.2.4 Real Spa Therapy .....	20
3.2.5 Estrutura organizacional .....	21
3.2.6 Cidade de Olhão.....	22
<b>4. ESTÁGIO NO REAL MARINA HOTEL &amp; SPA</b> .....	24
4.1 Receção .....	24
4.2 Grupos e eventos- Departamento comercial.....	28
4.3 Spa & Animação.....	32
4.3.1 Animação .....	32
4.3.2 Spa.....	34
4.4 Food & Beverage .....	36
4.5 Guest Relations / Customer Experience Management .....	39
<b>5. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS</b> .....	47
5.1 Qualidades dos serviços nos hotéis .....	47

<b>6. METODOLOGIA</b> .....	49
6.1 Modelo SERVQUAL .....	49
6.2 Instrumento .....	52
6.3 Tratamento dos dados .....	53
<b>7. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	53
7.1 Análise descritiva dos clientes .....	53
7.2 Análises da avaliação da qualidade .....	53
7.3 Análise fatorial .....	70
7.4 Discussão dos dados .....	77
7.5 Reflexão crítica .....	79
<b>8. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA.</b> .....	82
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	84
Apêndice A - Tabela de Frequências Idade e Género .....	89
Apêndice B - Tabela de Frequências média idade, desvio padrão e género .....	89
Apêndice C - Tabela de Frequências Habilitações literárias .....	89
Apêndice D - Tabela de Frequências Emprego .....	89
Apêndice E - Tabela de Frequências Nacionalidade .....	90
Apêndice F - Notas para dimensão Tangibilidade variável Expetativa .....	91
Apêndice G - Notas para dimensão Tangibilidade variável Desempenho .....	91
Apêndice H - Notas para dimensão Confiabilidade variável Expetativa .....	92
Apêndice I - Notas para dimensão Confiabilidade variável Desempenho .....	92
Apêndice J - Notas para dimensão Responsividade variável Expetativa .....	93
Apêndice K - Notas para dimensão Responsividade variável Desempenho .....	93
Apêndice L - Notas para dimensão Garantia variável Expetativa .....	93
Apêndice M - Notas para dimensão Garantia variável Desempenho .....	94
Apêndice N - Notas para dimensão Empatia variável Expetativa .....	94
Apêndice O - Notas para dimensão Empatia variável Desempenho .....	94
Apêndice P - Notas para dimensão Tecnologia variável Expetativa .....	95
Apêndice Q - Notas para dimensão Tecnologia variável Desempenho .....	95

## Índice de figuras

Figura 3.1 Resumo modelo de Negócios: NewPalm e Real Hotels Group.....	7
Figura 3.2 Principais mercados turísticos .....	12
Figura 3.3 Programa detalhado Real Conscious .....	15
Figura 3.4 Quarto Standard vista cidade/ria .....	16
Figura 3.5 Suítes Júnior vista cidade .....	16
Figura 3.6 Suítes Júnior vista ria .....	17
Figura 3.7 Suítes vista ria.....	17
Figura 3.8 Descrição das salas do RMO e das modalidades disponíveis.....	18
Figura 3.9 Restaurante Real.....	19
Figura 3.10 Bar Ria Lounge.....	19
Figura 3.11 Bar Real .....	20
Figura 3.12 Real Spa Therapy .....	21
Figura 3.13 Estrutura organizacional RMO.....	22
Figura 4.1 Exemplo Boletim de Alojamento SEF .....	27
Figura 4.2 Decoração de sala jantares de Natal.....	30
Figura 4.3 Decoração de sala reunião modalidade plateia .....	30
Figura 4.4 Decoração sala .....	31
Figura 4.5 Serviço catering .....	31
Figura 4.6 Decoração de sala reunião modalidade em U.....	32
Figura 4.7 Programa kids club e atividades.....	33
Figura 4.8 Relatório Availpro .....	44
Figura 4.9 Plataforma completa assistência digital Hijiffy .....	44
Figura 4.10 Relatório satisfação mensal janeiro .....	45
Figura 6.1 Dimensões SERVQUAL .....	50
Figura 6.2 Gap's do cliente.....	51

## Índice de tabelas

Tabela 3.1 Apresentação detalhada Hotéis do Grupo .....	8
Tabela 4.1 Vip's RMO .....	42
Tabela 7.1 Notas para a dimensão Tangibilidade para a variável Expetativa .....	54
Tabela 7.2 Notas para a dimensão Tangibilidade para a variável Desempenho.....	55
Tabela 7.3 Resultados da fórmula Q=D-E dimensão Tangibilidade .....	56
Tabela 7.4 Notas para a dimensão Confiabilidade variável Expetativa .....	57
Tabela 7.5 Notas para a dimensão Confiabilidade variável Desempenho .....	58
Tabela 7.6 Resultados da fórmula Q=D-E dimensão Confiabilidade .....	59
Tabela 7.7 Notas para a dimensão Responsividade variável Expetativa .....	60
Tabela 7.8 Notas para a dimensão Responsividade variável Desempenho .....	61
Tabela 7.9 Resultados da fórmula Q=D-E dimensão Responsividade .....	62
Tabela 7.10 Notas para a dimensão Garantia variável Expetativa .....	63
Tabela 7.11 Notas para a dimensão Garantia variável Desempenho.....	63
Tabela 7.12 Resultados da fórmula Q= D-E dimensão Garantia .....	64
Tabela 7.13 Notas para a dimensão Empatia variável Expetativa .....	65
Tabela 7.14 Notas para a dimensão Empatia variável Desempenho .....	66
Tabela 7.15 Resultados da fórmula Q= D-E dimensão Empatia .....	66
Tabela 7.16 Notas para a dimensão Tecnologia variável Expetativa .....	67
Tabela 7.17 Notas para a dimensão Tecnologia variável Desempenho .....	68
Tabela 7.18 Resultados da fórmula Q= D-E dimensão Tecnologia .....	69
Tabela 7.19 Matriz de componente Expetativa .....	70
Tabela 7.20 Matriz de componente variável Desempenho .....	72
Tabela 7.21 Matriz Componente Rotativa variável Expetativa .....	74
Tabela 7.22 Matriz componente rotativa variável Desempenho.....	76

## Lista de abreviaturas

ADR - Average Daily Rate

CE - Customer Experience

CEM - Customer Experience Management

DP - Desvio Padrão

F&B - Food & Beverage

GR - Guest Relations

INE - Instituto Nacional de Estatística

NA - Night Auditor

REVPAR - Revenue per Available room

RJET- Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos

RHG - Real Hotels Group

RMO - Real Marina Olhão

RP - Relações Públicas

## 1. INTRODUÇÃO

As Relações Públicas (RP) são uma ferramenta que constituem uma parte fundamental numa empresa, no entanto, a sua consideração como uma disciplina que estuda a realidade e os problemas da comunicação é um fenómeno muito novo. As RP “surgiram como fruto da Revolução Industrial no séc. XVIII, enquanto ramo da Ciência da Administração” (Mateus, 1999, p. 15). A partir daí que se reconheceu a importância de dar atenção ao público, perceber as suas necessidades e fazer com que pudessem ser satisfeitas.

As RP desenvolvem um papel fundamental em todas as áreas, uma vez que o objetivo principal é construir relações positivas entre a organização e as suas audiências. “De uma forma geral, podemos então dizer que esta é uma disciplina da comunicação, cujo objetivo é construir e manter relações benéficas entre uma determinada organização e os seus públicos para construir, manter e proteger a sua imagem assim como a sua reputação, criando vantagem competitiva para a organização no mercado em que atua.” (Gonçalves, 2013, p.1).

É importante salientar que este está diretamente relacionado com a imagem e a opinião formada pelos clientes, que representam a maior fonte de lucro, sendo eles consumidores e produtores, simultaneamente (Mateus, 1999). Por essa razão, é necessário assegurar que o produto vendido corresponda às necessidades dos hóspedes, de modo a oferecer um serviço que garanta a melhor qualidade possível.

Aplicando esta área no âmbito da hotelaria, é importante referir a atividade fundamental do *Guest Relations*, uma vez que este termo é mais utilizado na indústria hoteleira. O objetivo principal do GR é garantir a satisfação do cliente e otimizar a sua estadia desde o momento da sua chegada no Hotel. De facto, “pode ser considerada a função mais importante para a qualidade de um empreendimento hoteleiro, pois é este departamento que recebe o *feedback* dos diferentes hóspedes e transmite à direção do hotel, de modo a poder otimizar a qualidade dos seus serviços.” (Almeida, 2021, p.19)

O presente relatório emerge no âmbito do estágio curricular realizado no Real Marina Hotel & Spa localizado em Olhão, enquadrado no segundo ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do

Algarve. O estágio curricular decorreu no período entre 25 de outubro de 2022 e 25 de abril de 2023, totalizando 1056 horas laborais.

O planeamento do mesmo teve como objetivo o alcance dum conhecimento mais amplo no que se refere à hotelaria e ao seu funcionamento. Por esta razão optou-se por decorrer o mesmo em muitos departamentos, nomeadamente: receção, departamento comercial, Spa & animação, Food & Beverage (F&B) e por fim, GR. O foco do trabalho, visa perceber a importância da qualidade dos serviços dos hóspedes, o nível de satisfação na cadeia hoteleira e relacionar a área do GR, com a avaliação dos atributos aos quais os hóspedes dão mais valor. Através deste estágio, pretendeu-se aprofundar o conhecimento, melhorar as competências comunicativas, de modo a, no futuro, alcançar o topo da direção hoteleira, consolidando as competências adquiridas ao longo do mesmo.

### 1.1 Objetivos e motivações

Considerando a crescente competitividade na indústria hoteleira e a necessidade de diferenciação neste setor, torna-se relevante analisar a perceção dos clientes relativamente à qualidade do serviço, neste caso, no Real Marina Hotel & Spa.

A escolha do estágio com passagem em vários departamentos, é devida a uma forte determinação e desejo em adquirir competências na área, considerando a pouca experiência profissional anteriormente obtida no setor hoteleiro. De forma a adquirir os conhecimentos necessários à Direção hoteleira, é essencial juntar à base teórica adquirida ao longo do mestrado as competências profissionais, que apenas através da prática podem ser consolidadas. Assim, teremos como objetivo deste estágio estudar a dimensão da qualidade do serviço nesta unidade hoteleira. Pretende-se compreender se o serviço apresentado vai de encontro às necessidades dos clientes, pelo justo valor do serviço prestado e excedendo as expectativas. De modo a alcançar este objetivo, será necessário analisar o grau de satisfação dos clientes. Para isso, será utilizado o modelo de qualidade dos serviços (*SERVQUAL*), através da aplicação de inquéritos (expectativa vs. perceção) que permitem avaliar a satisfação. A investigação permitirá identificar pontos fortes e fracos apontados pelos hóspedes, que ajudarão o hotel a melhorar o seu desempenho na qualidade do serviço prestado.

## 1.2 Estrutura do trabalho

O presente relatório encontra-se dividido em 6 capítulos:

### 1. Introdução.

Neste capítulo, é realizada uma breve descrição do trabalho e do seu enquadramento, do objetivo do estágio/relatório e da organização do último.

### 2. Enquadramento do Turismo e da Hotelaria 5\*

Enquadramento turístico de Portugal e do Algarve, realizando análise aos principais indicadores como, *revenue per available room* (RevPAR) , *Average daily rate* (ADR) e número de dormidas, com respeito ao ano 2019 e 2022.

### 3. Cadeia hoteleira, Real Marina Hotel & Spa e sua localização:

Subcapítulo 3.1 descrição detalhada do grupo hoteleiro, ao qual é atribuído enfoque nas seguintes componentes: distribuição a nível nacional da cadeia hoteleira e os modelos de negócios, missão, visão e valores, principais mercados alvo, política de sustentabilidade e por último a responsabilidade social.

Subcapítulo 3.2 descrição pormenorizada sobre a unidade hoteleira, é aqui que constam os seguintes subcapítulos: instalações físicas e unidades de alojamento, serviços oferecidos, estrutura organizacional do Hotel, pequeno enquadramento histórico da Cidade de Olhão e análise concorrencial relativamente às zonas limítrofes.

### 4. Estágio no Real Marina Hotel & Spa.

Neste capítulo, abordam-se os objetivos do estágio curricular realizado; a descrição aprofundada das tarefas desenvolvidas no âmbito do estágio, que contemplou os departamentos de Receção, Comercial/Grupos & Eventos, Relações públicas, Spa & Animação e por fim, Food & Beverage. São ainda descritas de forma pormenorizada as competências e aprendizagens obtidas no ramo da hotelaria. Este capítulo encontra-se subdividido pela mesma ordem que se desenrolou o período de estágio.

### 5. Avaliação da qualidade em serviços

Este capítulo desenvolve o tema da qualidade nos serviços, a sua definição e característica, a sua descrição no âmbito da hotelaria, apresentação do modelo utilizado para a medição da qualidade, nomeadamente o SERVQUAL e a metodologia e questionário aplicado.

### 6. Metodologia

Este capítulo visa a apresentar e descrever a metodologia escolhida para a análise do presente relatório através um primeiro enquadramento teórico sobre a origem deste

modelo, e secundariamente procede-se à descrição sobre o mesmo, indicando as características e as suas limitações. Por fim, apresentam-se as metodologias aplicadas para o cálculo dos dados apresentados no capítulo seguinte.

#### 7. Resultados e discussão

O capítulo sete está centrado na análise aplicada para o alcance do objetivo acima apresentado. No subcapítulo 7.1 faz-se um enquadramento geral sobre a recolha de dados, que não poderia limitar-se apenas ao público nacional uma vez que o hotel situa-se numa zona de elevada procura por estrangeiros, e por outro lado, o objetivo de estudo ser a avaliação do grau de satisfação global, não fazendo assim, sentido limitar a amostra apenas ao mercado nacional. Ainda neste subcapítulo descreve-se como foi aplicada e a análise descritiva dos clientes (idade, nacionalidade, habilitações académicas). No subcapítulo 7.2 apresentam-se inicialmente as tabelas de frequência, e os resultados da equação escolhida como base do nosso estudo ( $Q=D-E$ ). No subcapítulo 7.3 são exibidos os resultados da análise fatorial aplicada através do *Software Estatístico SPSS*; verificam-se quais os fatores individualizados baseados nas 25 perguntas aplicadas aos hóspedes. Por fim, no subcapítulo 7.4, tiram-se conclusões finais sobre as duas análises efetuadas.

#### 8. Conclusão

O último capítulo abrange as considerações finais sobre o estágio e o estudo de investigação, uma breve apresentação da sua utilidade e dos fatores que o limitaram e, por último, uma recomendação de conteúdos para projetos de investigação futuros.

## 2. ENQUADRAMENTO DO TURISMO E DA HOTELARIA 5\*

O turismo e a hotelaria possuem um papel fulcral na economia não só a nível mundial como também na Europa e sobretudo em Portugal, desta forma sera feito o enquadramento do ano de 2022, relativos aos portais *TravelBI*<sup>1</sup> e Instituto Nacional de Estatística (INE)<sup>2</sup> serão abordados dados tais como o número de dormidas, número de hóspedes, o RevPAR e ADR.

### 2.1 Portugal

Considerando as ocorrências dos últimos anos relativamente a pandemia COVID-19, houve um crescimento de valores em todo o País, o ano de 2022 foi significativamente marcado pelo regresso dos turistas estrangeiros a Portugal, aproximando-se dos valores recorde de 2019 nos principais indicadores. Segundo os dados do INE estima-se que, em 2022, o número de chegadas de turistas não residentes a Portugal tenha atingido 22,3 milhões, correspondendo a um acréscimo de 131,4% face a 2021, ficando ainda abaixo dos níveis de 2019 (-9,6%).

Relativamente aos estabelecimentos de alojamento turístico, os proveitos totais ascenderam a 5,0 mil milhões de euros (+115,2%) que em comparação com 2019, registaram um crescimento de 16,7%. O RevPAR foi 56,17 euros em 2022, caracterizando uma variação de +127,2% face a 2021 e +49,8% comparando com 2019 e o ADR correspondeu a 103,6 euros com uma variação de +17,4% que em 2021 e +16,1% face a 2019. Em 2022, registaram-se 26,5 milhões de hóspedes, que proporcionaram um total de dormidas de 69,7 milhões, das quais 46,8 milhões pertencentes ao mercado turístico internacional e 22,9 ao mercado turístico nacional, refletindo crescimentos de 83,4% e 86,7%, respetivamente, -2,3% e -0,7% face a 2019 (INE).

---

<sup>1</sup> O Turismo de Portugal disponibiliza indicadores de atividade, estatísticas, análises de mercado e tendências no TravelBI, uma plataforma de gestão de conhecimento da atividade turística.

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Estatística

## 2.2 Algarve

Relativamente à região do Algarve, o TravelBI registou um número de dormidas de 19,2M em 2022, valor mais alto em relação a 2020 com 7,9M, mas com valores parecidos à época antecedente à pandemia COVID-19 com 20,9M. O RevPAR foi 64,09 euros em 2022, considerando um aumento de 45,86% face a 2021 e 17,40% comparando com 2019. Relativamente ao ADR correspondeu a 115,66 euros com uma variação de 2,5% respeito a 2021 e 21,28%.

### 3. CADEIA HOTELEIRA, REAL MARINA HOTEL & SPA E A SUA LOCALIZAÇÃO

#### 3.1 Real Hotels Group (RHG)

O grupo Real Hotels resulta da fusão de duas cadeias hoteleiras, nomeadamente os HOTÉIS REAL e a NEWPALM, operadora do Holiday Inn Express da IHG, que constitui a maior fusão da indústria hoteleira portuguesa nos últimos 20 anos, contando atualmente com 16 unidades e 2100 quartos, distribuídos pelas regiões de Porto, Lisboa, Costa do Estoril e Algarve (Realhotelsgroup, 2023).

Os Hotéis Real nasceram na década dos anos '90, quando a equipa de profissionais liderada por João Bernardino Gomes, contrariando todas as tendências da situação mundial, decidiu abrir a primeira unidade hoteleira de 4 estrelas do grupo, o Hotel Real Parque, que é hoje um dos hotéis de referência da capital portuguesa. Em 2019 já contava com 10 unidades hoteleiras entre Lisboa e o Algarve.

Entretanto, em 2020, a Newpalm adquiriu os Hotéis Real, juntando a este portfólio, mais 6 hotéis Holiday Inn Express, dos quais era operadora em regime de *franchising*.

O Holiday Inn Express Porto Exponor, foi a primeira unidade a ser inaugurada em Leça da Palmeira em 2009, seguida pelo Holiday Inn Express Lisboa Aeroporto, localizada no Prior Velho.

Figura 3.1 Resumo modelo de Negócios: NewPalm e Real Hotels Group

#### Modelo de Negócio

A nossa operação está organizada em dois modelos de gestão distintos.

**REAL  
HOTELS  
GROUP**

Detidos e geridos  
pelo Real Hotels Group



UM HOTEL IHG

Detidos pelo Grupo com  
uma gestão própria, mas com  
a representação da marca  
marca Holiday Inn Express,  
do Grupo IHG



Fonte: página oficial Real Hotels Group

### 3.1.1 As unidades hoteleiras

As unidades hoteleiras do grupo *Real* encontram-se distribuídas em Portugal, nomeadamente na região de Lisboa, Costa do Estoril e Cascais, na cidade do Porto e arredores, e por fim, na Costa Algarvia, como se resume na tabela 3.1 abaixo apresentada:

*Tabela 3.1 Apresentação detalhada Hotéis do Grupo*

<b>Grupo Hotéis Real</b>						
<b>NOME</b>	<b>DATA DE ABERTURA</b>	<b>CIDADE</b>	<b>TIPOLOGIA</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>#QUARTOS</b>	<b>SALAS REUNIÃO</b>
<i>Hotel Real Parque</i>	1994	Lisboa	Hotel	4 estrelas	153	5
<i>Real Residência</i>	1997	Lisboa	Apartamentos	4 estrelas	24	
<i>Real Bellavista Hotel &amp; Spa</i>	2002	Albufeira	Hotel	4 estrelas	193	8
<i>Hotel Real Oeiras</i>	2003	Oeiras	Hotel	4 estrelas	100	8
<i>Hotel Real Palácio</i>	2003	Lisboa	Hotel	5 estrelas	147	5
<i>Grande Real Santa Eulália Hotel</i>	2004	Albufeira	Hotel	5 estrelas	344	15
<i>Grande Real Villa Itália Hotel &amp; Spa</i>	2007	Cascais	Hotel	5 estrelas	124	19
<i>Holiday Inn Express Porto Exponor</i>	2009	Leça da Palmeira	Hotel	3 estrelas	134	1
<i>Hotel Holiday Inn Express Lisboa Aeroporto</i>	2009	Prior Velho	Hotel	3 estrelas	120	1

<b>Real Marina Hotel &amp; Spa</b>	2010	Olhão	Hotel	5 estrelas	144	15
<b>Real Marina Residence</b>	2010	Olhão	Apartamentos		80	
<b>Holiday Inn Express Lisboa Alfragide</b>	2012	Lisboa	Hotel	3 estrelas	128	0
<b>Hotel Holiday Inn Express Lisboa</b>	2013	Lisboa	Hotel	3 estrelas	108	1
<b>Maxime Hotel</b>	2018	Lisboa	Boutique Hotel	4 estrelas	75	0
<b>Holiday Inn Express Porto City Centre</b>	2019	Porto	Hotel	3 estrelas	105	
<b>Holiday Inn Express Lisboa Plaza Saldanha</b>	2019	Lisboa	Hotel	3 estrelas	108	

Fonte: Elaboração própria

## **Hotel Real Parque**

Foi o hotel que deu início ao grupo Real. Inaugurado em 1994 um hotel da categoria 4 estrelas localizado em Lisboa que conta com 153 quartos: 147 standards e 6 suites, bem como 2 restaurantes e 1 bar. Atualmente encontra-se fechado e em fase de reconstrução.

## **Real Residência - Apartamentos Turísticos**

Também situado na capital em 1997, somente 3 anos após a primeira experiência. Esta unidade conta com 24 apartamentos: 22 T1 e 2 estúdios e 1 restaurante.

### **Real Bellavista Hotel & SPA**

Em 2002 o grupo abre o seu primeiro hotel na região algarvia, um 4 estrelas em Albufeira, contando com 195 quartos: 183 standards, 7 júnior suites e 5 Real suites, uma unidade hoteleira consideravelmente maior em comparação ao Hotel Real Parque.

Inclui também 10 salas de eventos, 1 restaurante, 2 bares e 2 piscinas, características que foram introduzidas pela primeira vez no grupo.

### **Hotel Real Oeiras**

Em 2003 o grupo Real decidiu expandir-se com a abertura de mais duas unidades, uma delas, o Hotel Real Oeiras 4 estrelas, com 100 quartos, junto à costa do Estoril, 97 standard e 3 suítes, 1 restaurante, 1 bar, 1 piscina exterior, *Health Club*, ginásio e banho turco.

### **Hotel Real Palácio**

Resultado de uma renovação de um antigo palacete do século XVII, o Hotel Real Palácio, abriu em 2003 e é um dos mais emblemáticos hotéis do grupo, bem como o primeiro 5 estrelas do grupo. A escassos 100 metros da primeira unidade. Constituído por 12 dos quartos no antigo palacete, e ainda 4 suítes, 7 duplos superiores, 124 quartos standards, somando um total de 147 quartos. O Hotel possui ainda 2 restaurantes, 5 salas de eventos, jacuzzi, sauna, banho turco, sala de massagens, ginásio e *Health Club*.

### **Grande Real Santa Eulália Hotel & Resort SPA**

Aberto um ano depois do Hotel Real Palácio, este tornou-se o segundo hotel 5 estrelas do grupo Real. Localizado em Albufeira, em frente à praia de Santa Eulália, de onde aproveitou o nome, o hotel é sem dúvida dos mais luxuosos do grupo, tem 344 quartos, 27 suites e 2 *Suites Grand Real* e ainda 155 apartamentos *resort*. O hotel ainda possui, 4 restaurantes, 6 bares e 7 piscinas (4 para adultos e 3 para crianças), acesso direto à praia e uma discoteca. Fazendo parte do hotel ainda, o *Real SPA Therapy* com uma piscina com circuito Talássio, sauna, banho turco, duche Vichy e 16 salas de tratamento. Já para atividades de lazer, o hotel tem 1 ginásio, 2 campos de ténis relvados, 1 sala de jogos e 1 *kids club* com atividades de animação.

## Grande Real Villa Itália Hotel & SPA

Em 2007, o grupo Real voltou a expandir-se com a abertura do Grande Real Villa Itália.

Um 5 estrelas de frente para a baía de Cascais reconstruído a partir de antigas casas pertencentes ao último Rei da Itália, Umberto II.

Possui 124 quartos, 102 *standards*, 19 suítes e 3 *penthouses*, 19 salas de eventos, 3 restaurantes, 2 bares e 2 piscinas exteriores de água salgada. Também é parte integrante do *Real SPA Therapy*, e piscina com circuito Thalasso, sauna, jacuzzi, banho turco, ginásio com sistema kinesis e salas de tratamento, para além do kids club.

## Maxime Hotel

O Maxime Hotel nasce em 2018, trata-se de um antigo cabaret encerrado há quase 10 anos, renovado e transformado num Boutique Hotel de 4 estrelas, único e especial, onde os hóspedes são entretidos pelos mais variados espetáculos. O hotel, localizado em Lisboa, conta com 75 quartos distribuídos por 5 pisos, com 5 quartos temáticos e 70 quartos standards.

### 3.1.2 Missão, Visão e Valores.

“A missão do Grupo Hotéis Real, como salientado no website oficial, é transformar cada estadia inesquecível dos clientes através da prestação de uma multiplicidade de serviços de alta qualidade e criar experiências únicas e memoráveis. O objetivo é superar as expectativas dos nossos clientes, em cada oportunidade. Acreditamos que a qualidade do nosso serviço personalizado é a chave para a sua satisfação e fidelização.

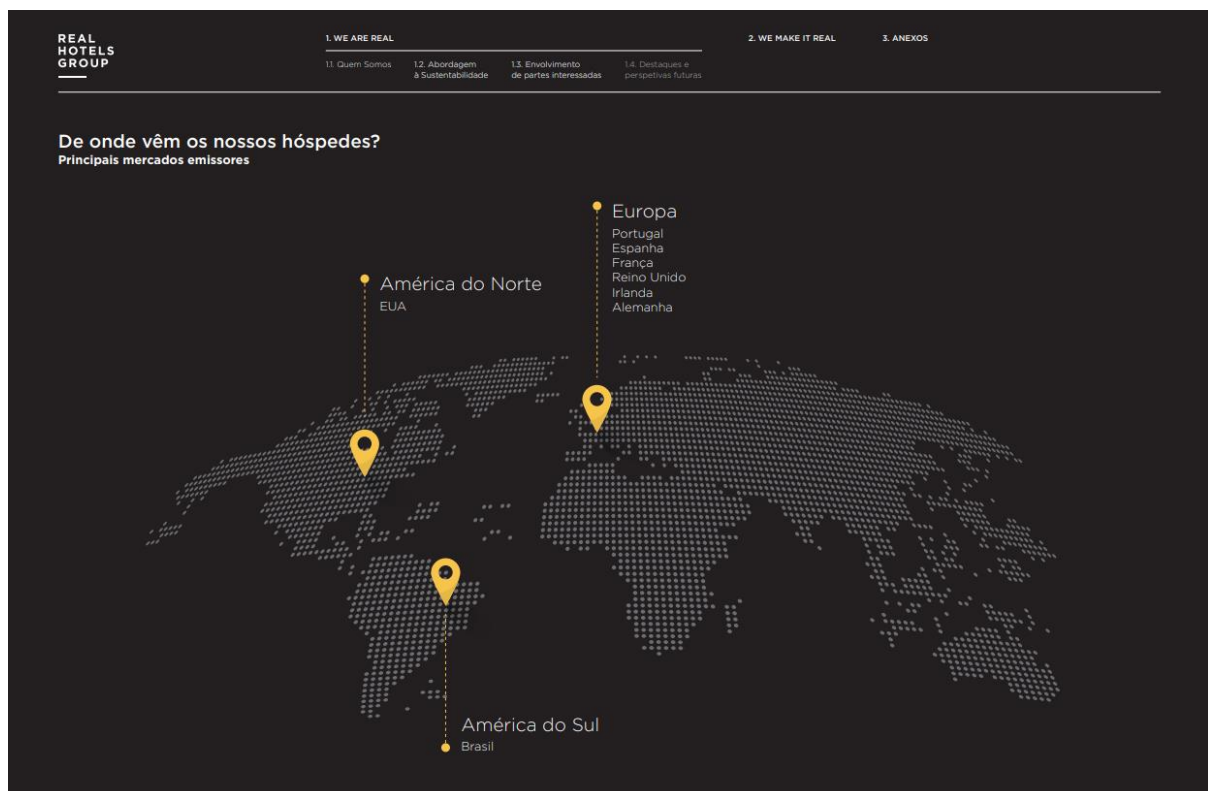
A visão do grupo é tornar-se o grupo hoteleiro de referência em Portugal, através da excelência dos serviços, a preocupação com a sustentabilidade do negócio, e o investimento no desenvolvimento pessoal dos nossos colaboradores, e que impacte positivamente a sociedade, parceiros e clientes”.

O Real Hotels Group baseia-se em 5 valores, ou pilares para a conquista dos seus objetivos:

- **Inovação**, procura constante de inovações face ao mercado e aos desafios que rodeiam, apostando na tecnologia para facilitar a comunicação, tomar decisões informadas e aumentar a eficiência;

- A **portugalidade** como o nome propriamente indica, refere-se à tradição de ser portugueses, numa marca 100% nacional, onde a prioridade é criar experiências únicas e inspiradas a cultura do país;
- A **sustentabilidade** no que se diz respeito à qualidade, segurança, saúde, segurança alimentar, responsabilidade social e a viabilidade económica. Direcionados a agir de forma responsável e inclusiva, com o propósito de criar um negócio mais sustentável e um futuro melhor;
- A constante busca pela perfeição faz com que a **excelência** seja também um dos pilares do grupo Real, sempre tendo em mente que a experiência e a melhoria contínua levem à perfeição que o grupo tanto almeja;
- O último pilar do grupo Real é a **colaboração**, e é este que faz com que todos os outros funcionem como um único para alcançar o mesmo objetivo, a prestação de um serviço com cada vez mais qualidade e cada vez mais perto da perfeição.

Figura 3.2 Principais mercados turísticos



Fonte: página oficial Real Hotels Group

Como representado pela figura 3.2, o mercado turístico do grupo Hotéis Real, é caracterizado maioritariamente por países como Europa, Espanha, França, Reino Unido, Irlanda, Alemanha, incluindo o mercado local, e por outro lado a América do Norte e do Sul.

### 3.1.3 Política de sustentabilidade

O grupo Real Hotels Group visa a criação de estadias e experiências únicas através do uso de políticas de sustentabilidade que possam contribuir de forma positiva ao ambiente.

De facto, o grupo está comprometido num plano estratégico chamado *Real Conscious ESG 2030* para o desenvolvimento de um futuro sustentável.

Isso inclui metas para reduzir a pegada de carbono, energia e água, remover o plástico, reduzir o desperdício alimentar, aumentar eficiência, a atratividade e incrementar o compromisso dos colaboradores pela permanência na empresa, entre outras práticas empresariais responsáveis nas operações.

Estes objetivos estão de acordo com as diretrizes da indústria hoteleira para 2030, estabelecidas pela *Sustainable Hospitality Alliance* e pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, a Agenda 2030.

Em 2022, o RHG obteve um consumo total de energia de 14 402 MWh, tendo gerado um total de emissões de 5 337 426 kg de CO<sub>2</sub>e. A aposta na redução dos consumos de energia continuará a ser uma área estratégica, através da produção de energia com recursos a fontes de energia renovável, como a implementação de painéis solares, e substituição por equipamentos mais eficientes, como caldeiras de evaporação, ou *chillers*, interligando responsabilidade ambiental a benefícios económicos.

Na tabela abaixo as principais medidas adotadas pelo *Real Hotels Group* em 2022:

- Iluminação por lâmpada leds com menor potência;
- Substituição das caldeiras por caldeiras de evaporação mais eficientes do ponto de vista energético;
- Substituição de *chillers* mais eficientes;
- Painéis solares;
- Painéis fotovoltaicos;
- Montagem e disponibilização de carregadores elétricos;
- Melhoria do sistema de gestão técnica.

Relativamente ao consumo hídrico, o Real Hotels Group procura realizar uma gestão adequada dos recursos hídricos, adotando práticas sustentáveis na utilização da água, que promovem um consumo mais eficiente e a conservação dos recursos hídricos. Em 2022 o Grupo teve um consumo total de água de 258 576 m<sup>3</sup>.

De forma a alcançar os objetivos estabelecidos segundo o plano *Real Conscious*, seguem na tabela abaixo as medidas adotadas:

- Instalação de pontos de água, facilitando o acesso à água potável e evitando o seu desperdício em recipientes descartáveis, como garrafas plásticas ou copos;
- Tratamento de captação de água para utilização em rega;
- Utilização de peças de comunicação para aumentar a conscientização dos hóspedes
- *Suitepad*- consegue-se quantificar o número de limpezas diárias não feitas por escolha do cliente;
- Apoio aos alunos da escola Paula Nogueira, aquando da ação de limpeza da Ria Formosa- iniciativa realizada em parceria com a empresa municipal de ambiente AmbiOlhão-atraves da oferta de água e fruta e da disponibilização dos acessos aos nossos WC 's.

#### 3.1.4 Responsabilidade Social

Ao longo dos anos o Real Hotels Group tem demonstrado interesse pela área social, apoiando algumas instituições como a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e a *Make a Wish*, quer seja pelo mecenato, quer pela participação em projetos, como com a instituição Casa da Paz, ou por iniciativas de doação de bens alimentares, no caso da *REFOOD* e *GCO*. Relativamente ao envolvimento na comunidade local, a participação do grupo é igualmente sensível a causas de envolvimento global, tendo em 2022, se envolvido arduamente no projeto *We stand together with Ukraine*, com a associação *Helping With Satya*.

Com o objetivo de ajudar os refugiados que chegaram em Portugal, o Real Hotels Group ofereceu alojamento temporário para quem não tinha um local onde ficar disponível, a fim de que essa necessidade fosse suprida.

De forma complementar cederam salas para realização de eventos para ações de solidariedade, disponibilizando todas as medidas de apoio possíveis para que os refugiados que nos chegassem, fossem encaminhados, assegurando a sua integração nas equipas de trabalho com direito a alojamento temporário.

A figura 3.3 representa as iniciativas do Real Hotels Group:

Figura 3.3 Programa detalhado Real Conscious

**Real Conscious**  
Apresentamos algumas iniciativas nacionais, "Real Conscious", centradas nas ações solidárias junto dos nossos parceiros e comunidade:

**INICIATIVAS DE DOAÇÃO**

**Doação de refeições - REFOOD e GCO**  
Apoiamos a nossa comunidade através da doação de refeições, beneficiando pessoas e causas. Escolhemos juntar-nos à REFOOD e GCO para apoiar esta causa, proporcionando refeições quentes a pessoas com necessidade. As refeições foram distribuídas pelos nossos colaboradores – voluntários e equipa da REFOOD, em diversos locais escolhidos na data e horário combinados.

Proporcionamos a entrega de refeições aos atletas do Ginásio Clube Olhanense (GCO), ajudando, promovendo o impacto positivo e combatendo o desperdício alimentar.

**Doação de roupa**  
Reaproveitamos a roupa de cama, toalhas, fardas, entre outros artigos, através da sua doação, como forma de ajudar pessoas em situação de vulnerabilidade social e também de contribuir para a preservação do meio ambiente.

Através da nossa rede de parcerias, procuramos saber quais são as instituições que recebem estas doações na nossa região e fazemos a nossa parte, pois queremos ajudar quem precisa, contribuindo para um mundo mais sustentável, como com esta iniciativa que aplica um dos princípios da economia circular.

**INICIATIVAS MAKE A WISH**

**Lanche e cedência de espaço para com o "Panda do José"**  
Acreditamos em sonhos e, por isso, juntamo-nos à *Make-A-Wish* para ajudar a realizar alguns desejos de crianças e jovens, dos 3 aos 17 anos, com doenças graves, progressivas, degenerativas ou malignas, em todo o território nacional. Assim surgiu a iniciativa do lanche e cedência do nosso espaço para que o José, acompanhado de 8 familiares e amigos, lanchasse com o Panda. Foi-nos dito por voluntários da *Make-A-Wish*, que o seu desejo era este, e aceitámos que o fizessem nas nossas instalações. Foi uma tarde emocionante e sentimos que contribuimos para um mundo melhor.

**Lanche e cedência de espaço para "Chá das 5" da Mariatu**  
A iniciativa "Chá das 5" da Mariatu, realizou-se nas nossas instalações, uma vez que acreditamos em sonhos e proporcionar momentos inesquecíveis faz parte do nosso DNA. Juntamo-nos nesta missão para realizar um lanche e tarde diferente às 10 pessoas que nos visitaram. Compreendemos que o sentimento de missão cumprida foi transversal a todos os colaboradores e voluntários, permitindo acreditar que o futuro reserva mais iniciativas como esta para um mundo melhor.

**INICIATIVAS E PROJETOS INSTITUCIONAIS**

**Casa da Paz**  
A missão de contribuir para o bem-estar da comunidade, em 2022, cedemos a zona concessionada da praia e oferecemos o lanche aos utentes da Casa da Paz que desenvolve, como atividade, projetos artísticos com crianças, adolescentes e os seus familiares. Compreendemos que é possível continuar a desenvolver projetos de cariz social, incrementando o bem-estar e o acesso ao lazer.

**Centro de Recuperação e Investigação de Animais Selvagens (RIAS)**  
A doação de um *voucher* para ser sorteado, no âmbito de uma marcha-corrída solidária, teve como objetivo apoiar a angariação de fundos para o trabalho no Centro de Recuperação e Investigação de Animais Selvagens. O *voucher* para uma estadia nos hotéis do Real Hotels Group foi sorteado entre os participantes do evento, contribuindo para uma causa importante, ajudando a angariar fundos para o trabalho do RIAS.

Fonte: Página oficial Real Hotels Group

## 3.2 Real Marina Hotel & Spa

Localizado em Olhão e com uma vista privilegiada sobre o Parque Natural da Ria Formosa, uma das sete maravilhas de Portugal, o RMO é fruto de uma aposta num Algarve diferente, mais direcionado para experiências de natureza e bem-estar.

O RMO dispõe de 144 quartos, 15 salas de reuniões multifuncionais com capacidade máxima de 700 pessoas e ainda 2 Restaurantes e 2 Bares.

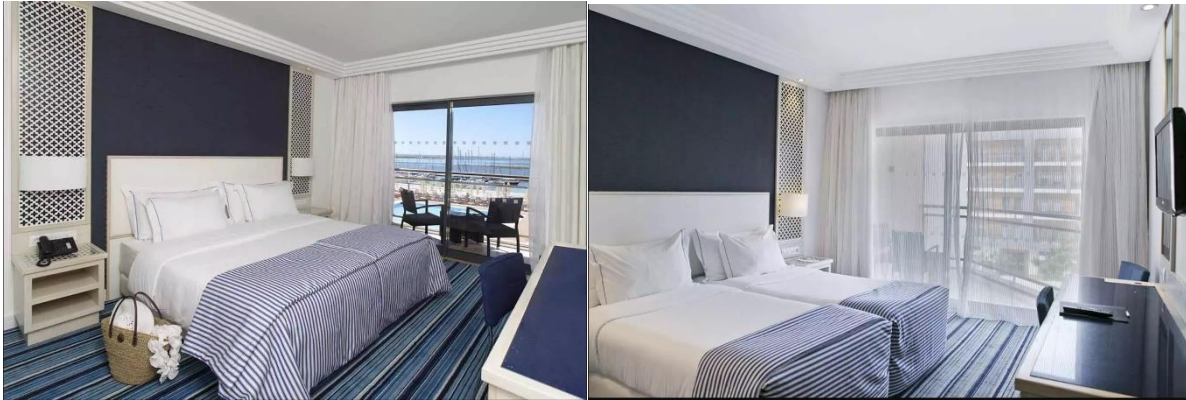
### 3.2.1 Quartos

Todos os quartos do Hotel, incluindo todas as tipologias, incluem ar condicionado, ligação direta de telefone, Wi-Fi gratuito, secadores de cabelo, televisão por cabo, *mini bar*, cofres individuais, *room service* das 08h00 à 00h00 e varandas.

- Quartos Standard vista cidade - vista ria

Áreas entre os 25 m<sup>2</sup> e os 29 m<sup>2</sup>, decorados em tons de azul, com possibilidade de escolha entre um quarto vista cidade ou uma fantástica vista para a Ria, têm capacidade máxima de 2 adultos e 1 criança, tal como apresentado na figura 3.4, 3.5, 3.6 e 3.7.

Figura 3.4 Quarto Standard vista cidade/ria

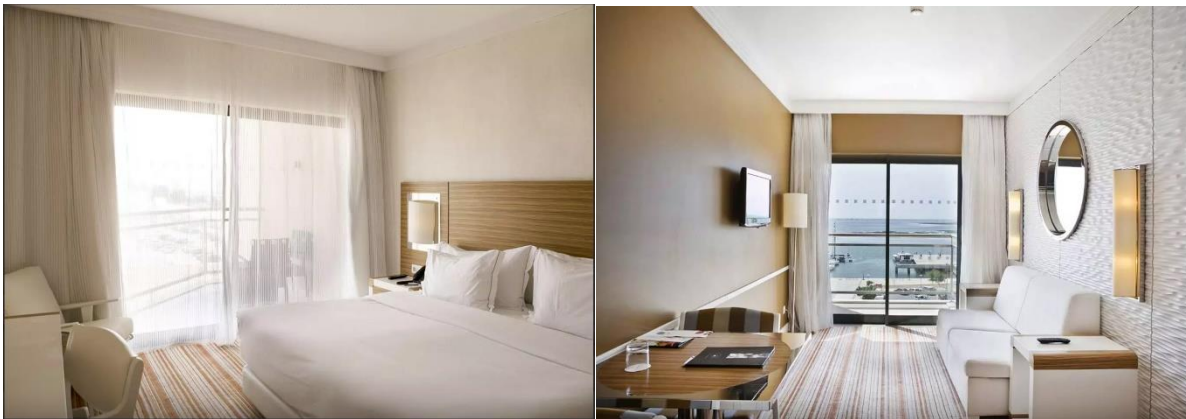


Fonte: Página oficial Real Hotels Group

- Suítes Júnior vista cidade (3 quartos)

Áreas entre os 35 m<sup>2</sup> e os 40 m<sup>2</sup>, decorados em tons creme e terra, remetendo para o Parque Nacional da Ria Formosa. Têm capacidade máxima de 3 adultos ou 2 adultos e 2 crianças.

Figura 3.5 Suítes Júnior vista cidade

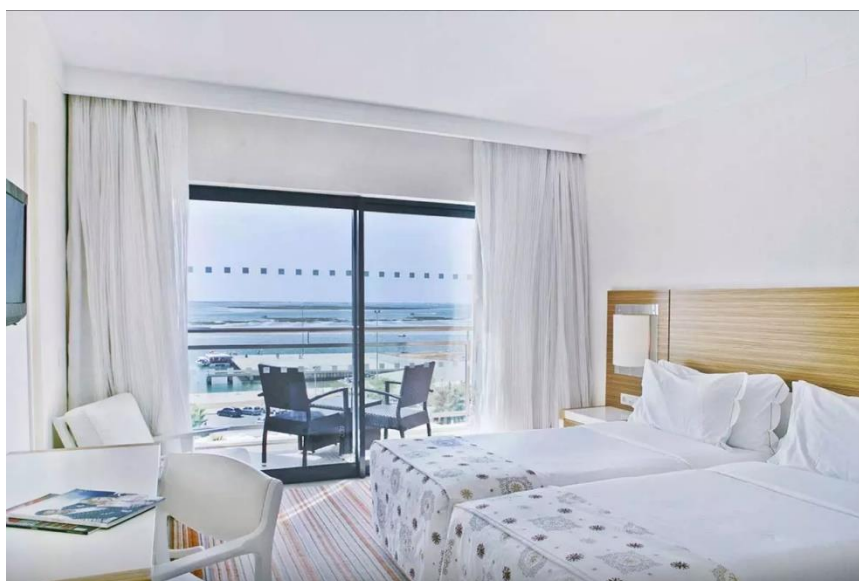


Fonte: Página oficial Real Hotels Group

- Suítes Júnior vista ria (3 quartos)

Áreas entre os 35 m<sup>2</sup> e os 40 m<sup>2</sup>, retratam a natureza envolvente, através da decoração de tons quentes que se prolongam pela paisagem. Têm capacidade máxima de 3 adultos ou 2 adultos e 2 crianças.

Figura 3.6 Suítes Júnior vista ria



Fonte: Página oficial Real Hotels Group

- Suítes Vista Ria (6 quartos)

Figura 3.7 Suítes vista ria



Fonte: Página oficial Real Hotels Group

Quarto maior do Hotel, áreas entre os 45 m<sup>2</sup> e 55 m<sup>2</sup>, decorados em tons creme e terra. Têm capacidade máxima de 3 adultos ou 2 adultos e 2 crianças.

### 3.2.2 Salas e eventos

O RMO possui 15 salas multifuncionais, na sua maioria das quais com luz natural e com capacidade máxima de 700 pessoas em plateia. As 9 diferentes organizações das salas conferem o espaço e a capacidade ideais para quaisquer tipos de evento desejado. O hotel oferece também a possibilidade de aluguer de material áudio visual e ligação wireless à internet, para além disso, os clientes têm uma ampla variedade de escolha no que se refere à realização de banquetes com catering: *coffee break*, *welcome drinks*, *buffets*, menus

predefinidos, *brunch*, suplementos de bebidas, *open bar*, *lunch boxes* e os *meetings packages*. O Hotel acolhe muitos eventos, entre os quais, almoços e jantares temáticos, casamentos, despedidas de solteiros, batizados, conferências e apresentações. A equipa dos grupos e eventos oferecem um serviço personalizado, tal apresenta a Figura 3.8.

Figura 3.8 Descrição das salas do RMO e das modalidades disponíveis

SALAS	(C x L x A) DIMENSÕES	M2	PLATEIA	ESCOLA	EM U	RECEPÇÃO	BANQUETE	CABARET	BUFFET	MESA ÚNICA
<b>PISO 1</b>										
Dunas	7,70x7,60x2,95	59	53	27	21	-	40	18	30	18
Sapal	9,83x4,41x2,95	43	24	21	24	-	30	12	20	18
Laguna	6,05x7,60x2,95	46	43	27	21	-	40	18	30	18
Executive Lounge	7,45x2,83x2,95	21	24	12	-	-	17	18	12	18
Dunas + Laguna		93	133	84	39	-	80	36	60	42
Dunas + Laguna + Sapal		135	-	-	-	-	100	54	90	-
<b>PISO 0</b>										
Praias	22,45x25,70x3,50	577	700	360	102	-	500	192	320	132
Armonia I	11,47x11,16x3,50	128	160	90	39	-	90	36	60	30
Armonia II	11,47x11,16x3,50	128	160	90	36	-	90	36	60	30
Armonia I + II	22,45x11,16x3,50	250	320	180	54	-	200	80	160	60
Farol I	7,40x7,63x3,50	56	50	32	18	-	40	12	20	12
Farol II	7,40x7,11x3,50	53	45	32	18	-	40	12	20	12
Farol I + II	7,40x14,81x3,50	109	100	72	42	-	70	36	50	30
Armonia I + Farol I & II + Foyer I	11,47x25,70x3,50	295	350	180	84	-	240	96	160	72
Deserta I	7,32x7,63x3,50	56	40	32	18	-	40	12	20	12
Deserta II	7,32x6,50x3,50	47	35	32	18	-	40	12	20	12
Deserta I & II	7,32x14,60x3,50	107	100	72	42	-	80	30	50	30
Armonia II + Deserta I & II + Foyer II	11x25,70x3,50	283	350	180	84	-	240	96	160	72
Foyer I	3,75x14,60x3,50	55	-	-	-	-	-	-	-	-
Foyer II	3,75x14,60x3,50	55	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>PISO -1</b>										
Ilhas	22,60x19,16x3	433	500	338	78	-	280	144	240	112
Culatra I	12,91x11,61x3	150	150	87	48	-	100	48	80	42
Culatra II	9,61x11,61x3	111	150	108	40	-	80	36	60	30
Barreta I	7,43x8,22x3	61	50	36	30	-	40	24	40	18
Barreta II	7x7,87x3	55	40	27	24	-	40	24	40	18
Foyer I	5,12x7,28x3	37	-	-	-	-	-	-	-	-
Foyer II	12,55x7,49x3	10	-	-	-	-	-	-	-	-
Culatra I + Barreta I + Foyer I	12,95x19,10x3	247	283	168	69	-	150	90	130	56
Culatra II + Barreta II + Foyer II	9,64x19,10x3	184	200	120	63	-	120	78	100	56

Fonte: Real Marina Hotel & Spa- Factsheet

### 3.2.3 Restaurantes & Bares

O RMO, possui, entre os outros serviços, o Restaurante principal, o **Real Restaurante**, com menu À la carte, cozinha tipicamente portuguesa e uma vasta seleção de vinhos. Com o seu ambiente acolhedor e a sua decoração moderna, tem capacidade máxima para 180 lugares com acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida. Nesse restaurante é servido o pequeno-almoço das 07h00 às 10h30 e o jantar das 19h00 às 22h30, sendo que apenas

durante o verão o jantar é servido no **Ria Restaurante**, em conjunto com o Bar Ria Lounge, acompanhado por música ao vivo.

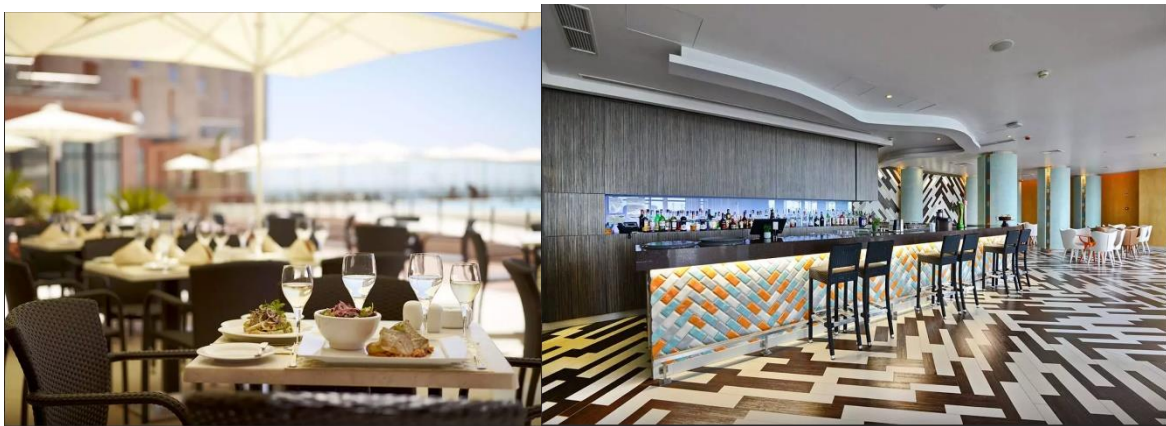
*Figura 3.9 Restaurante Real*



Fonte: Página oficial Real Hotels Group

O **Bar Ria Lounge** é localizado no primeiro andar do Hotel, possui uma esplanada em conjunto com a piscina exterior e tem capacidade máxima de 103 lugares entre o espaço interior e o exterior. Este é o local ideal para desfrutar de um saboroso almoço ou de uma refeição leve e saudável, tal como apresenta Figura 3-10.

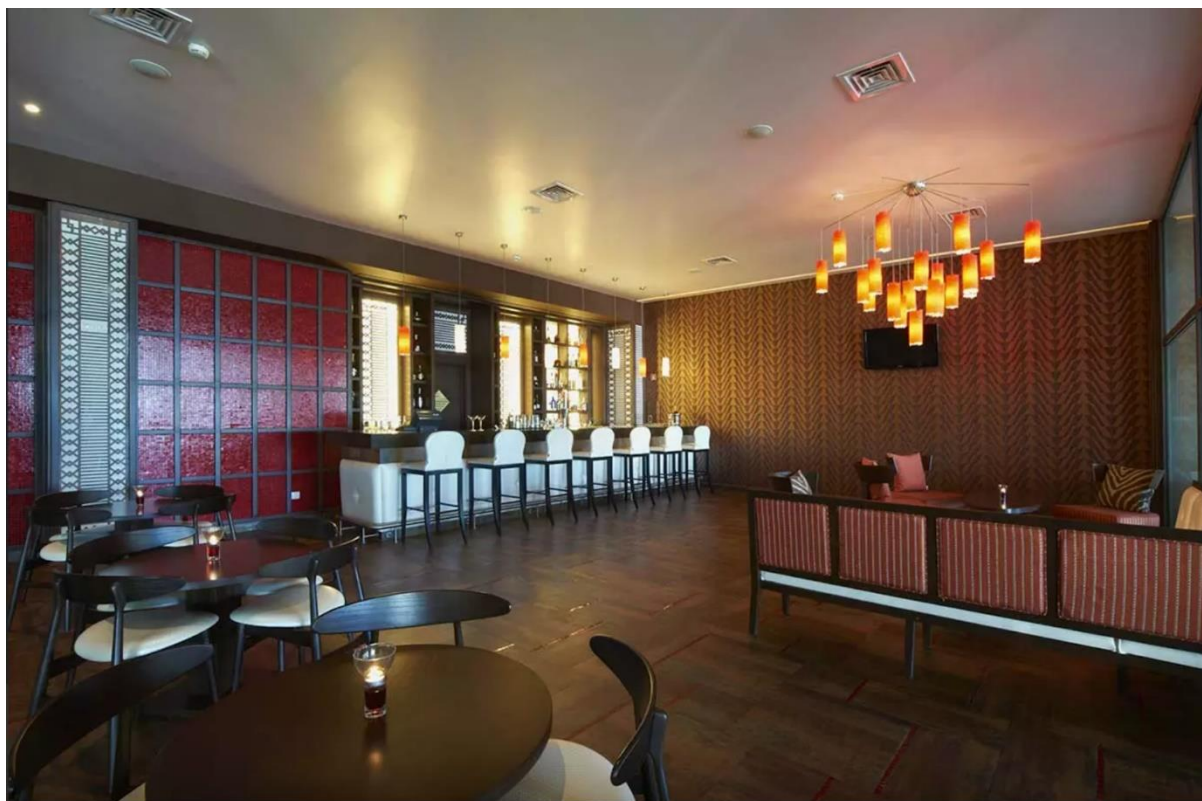
*Figura 3.10 Bar Ria Lounge*



Fonte: Página oficial Real Hotels Group

Por fim, localizado no coração do RMO encontra-se o Real Bar, onde se podem degustar ótimos cocktails e uma fantástica seleção de vinhos, apresentado na Figura 3-11.

Figura 3.11 Bar Real



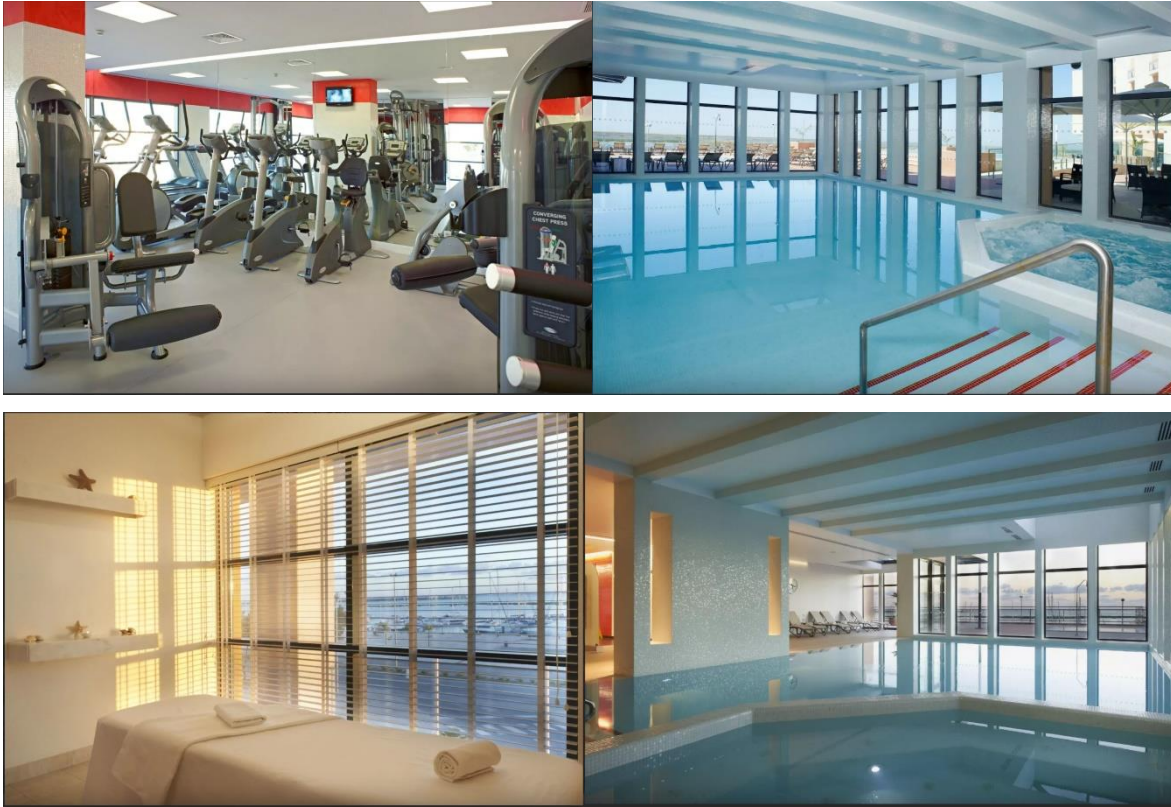
Fonte: página oficial Real Hotels Group

### 3.2.4 Real Spa Therapy

O Real Spa Therapy está localizado no primeiro piso do RMO, apresentado na Figura 3.12, tem cerca de 1000m<sup>2</sup> e uma vista privilegiada sobre a Ria Formosa, dispondo de uma ampla variedade de serviços:

- Piscina interior aquecida e área borbulhante
- Um ginásio
- Sala de atividades coletivas com luz natural
- Banho turco, sauna e duche sensorial
- Duche de jato, hidromassagem, duche Vichy, cápsula cocoon
- Suite de massagem para casal
- Quatro gabinetes polivalentes

Figura 3.12 Real Spa Therapy



Fonte: página oficial Real Hotels Group

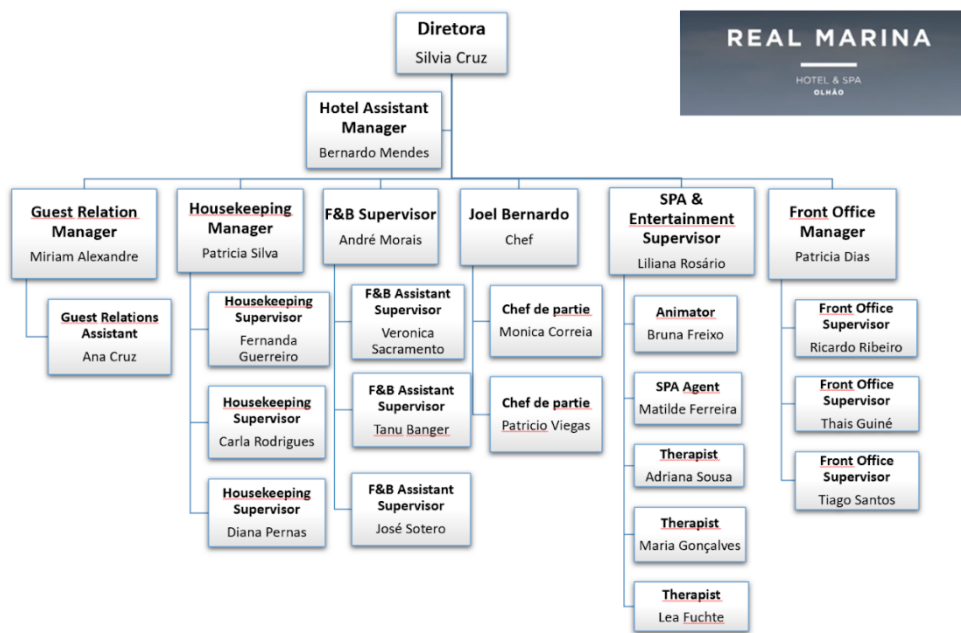
O *Healthy Club* oferece inúmeros tratamentos e massagens que se adaptam a cada necessidade, entre os quais:

- Massagens terapêuticas: massagens de relaxamento, desportivas, de drenagem linfática, craniofacial, massagem pré-natal ou massagens profundas;
- Tratamentos com hidroterapia: hidromassagem relaxante, tonificante, duche de jato, *duche vichy*;
- Rituais de assinatura: ritual hidratante rosto e corpo, ritual antienvelhecimento;
- Terapias holísticas: *Thai*, reflexologia, ayurvédica e
- Estética corpo e rosto

### 3.2.5 Estrutura organizacional

A Figura 3.13, representa a estrutura organizacional do RMO, com os departamentos principais, presentes fisicamente no Hotel, tais como: Direção, GR, Recepção, departamento F&B, Cozinha, Spa & Animação e *Housekeeping*.

Figura 3.13 Estrutura organizacional RMO



Fonte: Elaboração própria

Sendo o Hotel parte de uma cadeia hoteleira nacional, a gestão de alguns departamentos encontra-se centralizada para uma maior facilidade organizacional fora desta unidade. Não obstante, os restantes encontram-se presentes fisicamente na unidade. No caso do RMO, os departamentos como segurança, economato, departamento comercial e recursos humanos são diretamente geridos pelas unidades presentes em Lisboa e Albufeira, incluindo o Departamento de Reservas que se encontra localizado em Albufeira e abrange a região Algarvia.

### 3.2.6 Cidade de Olhão

Olhão, oficialmente Olhão da Restauração, é uma cidade portuguesa no distrito de Faro, região e sub-região do Algarve, com cerca de 28.000 habitantes.

É uma vila piscatória tradicional, com uma bela orla marítima e um labirinto de ruas estreitas e paralelepípedos num bairro dos pescadores. Olhão oferece uma vista para o Parque Natural da Ria Formosa, enquanto para o sul estão as ilhas de areia da Ilha da Armona e da Ilha da Culatra, com suas belas praias.

Embora a cidade esteja em contínuo desenvolvimento, é uma das poucas cidades do Algarve onde o turismo não predomina. Olhão é também uma cidade recente, o primeiro

edifício de pedra só foi construído no final do século XVII, e a igreja de Nossa Senhora data de 1715.

Alguns estudos demonstram a presença humana no concelho de Olhão desde o Neolítico, de facto, foram encontrados achados arqueológicos que o comprovam, mais especificamente, a cidade de Olhão é rica em restos da ocupação romana ligada à pesca e à salga de peixe que caracterizou um fator atraente para os pescadores. Vivendo em humildes cabanas construídas de madeira, canas e palha, utilizando a ancestral arte da xávega, em que a rede em forma de saco é arrastada para terra. A população, reduzia-se a apenas umas escassas dezenas de habitantes em 1378, data do primeiro documento que refere Olhão.

Durante séculos, as únicas construções no areal foram cabanas, só em 1698 surge o primeiro edifício de pedra, a Igreja de Nossa Senhora do Rosário em 1808 foi elevada a vila, como agradecimento do rei D. João VI (1767-1826) pela luta travada contra as tropas napoleónicas e pela heroica viagem do caíque Bom Sucesso, que levou a boa nova à corte, refugiada no Brasil devido à invasão de Portugal pelos exércitos do general Soult. A atividade comercial desenvolvida pelos marítimos de Olhão estende-se até ao Mediterrâneo. Hoje é uma cidade ativa e dinâmica que continua a ter na pesca um dos esteios da sua economia (VisitAlgarve, 2013).

#### 4. ESTÁGIO NO REAL MARINA HOTEL & SPA

Tal como mencionado na introdução, o período de estágio decorreu entre vinte e cinco de novembro de 2022 e vinte e cinco de abril de 2023, totalizando mil e cinquenta e seis horas laborais. A escolha do RMO deve-se ao facto desta unidade fazer parte de uma cadeia hoteleira de elevada importância a nível nacional, e estar em funcionamento considerando que está inserido no mercado há treze anos.

Aquando da elaboração do plano de estágio, estabeleceu-se uma proposta detalhada cujo objetivo foi o de adquirir conhecimento abrangente sobre a unidade hoteleira, da sua estrutura e do seu funcionamento.

Desta forma, o acordado foi despendido 1 mês de experiência em cada um dos seguintes departamentos: recepção, comercial/grupos & eventos, relações públicas, Spa & animação e F&B. Excepcionalmente, foram passados 2 meses no departamento de RP uma vez que foi o escolhido como principal alvo de análise, por ser parte fundamental da relação com o cliente e a sua fidelização no setor hoteleiro. É assim, de extrema importância relacionar esta área com a avaliação dos atributos mais valorizados pelos hóspedes.

##### 4.1 Recepção

“A recepção ou Front-Office é considerada como o cartão-de-visita e um dos departamentos mais importantes do hotel” (Leal, 2019, p.16). Nesta seção estabelece-se um contato direto com os clientes, pois os rececionistas detêm um papel fundamental relativamente a primeira impressão do Hotel, considerando este o primeiro e o último contato que o cliente recebe durante a sua estadia.

Segundo Rutherford e O’Fallon (2010), a recepção, ou mais especificamente o *Front Office Management* é definido como o cérebro ou o nervo central, uma vez que é o departamento onde toda a informação se concentra e onde o contato com os clientes é constante ao longo do dia.

De acordo com Chakravarti (2006), é o setor hoteleiro que assume uma importância primordial, tendo em conta a natureza básica do negócio de um hotel, nomeadamente, a venda de quartos, e considerando que a receita recolhida através da mesma corresponde a mais do 50,0% das vendas totais de um Hotel.

*The whole image of the hotel depends mainly on this department. It acts as the first point of contact with the guests and deals with varied information regarding position of accommodation, other facilities, the programme of the hotel etc. From the guests point of view, on arriving the guests receive all possible help from the staff of this department.*

*Chakravarti, 2006, p. 6*

Levando em consideração a importância que esse departamento detém, é essencial garantir uma eficaz organização e coordenação com os outros departamentos, de modo a assegurar uma assistência satisfatória para os clientes em todas as circunstâncias.

Relativamente ao departamento de *Housekeeping*, por exemplo, a receção é responsável pelo envio das listagens diárias, nº entradas/saídas para o dia seguinte, quartos ocupados ou quartos bloqueado para que possam ser arranjados rapidamente (Quintas, 2006). Além disso, é essencial que se mantenha uma comunicação eficiente entre os departamentos e externamente, de forma a garantir hospitalidade (Bardi, 2003).

É importante salientar que nenhum sistema é ideal para todas as circunstâncias, os Hotéis podem diferir em dimensão, classificação e tipo de cliente. Como a natureza de um viajante varia, a categoria hoteleira também difere de acordo, dependendo da exigência e condições, quais o preço, serviços, localização e classificação em estrelas.

Portanto, considerando a classificação e variedade de Hotéis, a organização interna também será organizada de acordo com a dimensão da empresa. De facto, pequenos hotéis possuem uma organização simples, onde o papel do gerente é essencial, já que constitui o mediador entre todos os departamentos. Segundo Chakravarti (2006), nos Hotéis de média dimensão as tarefas e os departamentos são mais definidos entre si e supervisionados pelos gerentes.

Diversamente nas empresas hoteleiras de grande dimensão, a quantidade de trabalho que circula em cada departamento é tanta, que o *staff* consegue especializar-se numa tarefa ou área específica. Segundo Saxena (2020), um dos papéis fundamentais da receção é o do Front Office Manager, é o responsável pela equipa inteira, supervisiona e garante que haja um bom funcionamento interno e fornece os recursos para que se possam alcançar os objetivos da organização. Por outro lado, os rececionistas desenvolvem um papel fundamental, no sentido em que a satisfação dos clientes depende quase inteiramente da forma em que eles “*ought to behave*” (Abbott & Lewry, 2010). Realmente eles não são responsáveis apenas para acolher o cliente, realizar check-in e check-out ou atribuir quartos

tendo em conta a sua preferência, mas também lidam com reclamações, geram reservas e fornecem todas as informações necessárias e desejadas (Pelegri, 2023).

No caso do RMO, a receção é estruturada da seguinte forma: 1 gerente, 3 subgerentes e 2 rececionistas de 1º, 4 rececionistas de 2º e 3 bagageiros. A equipa encontra-se dividida em 3 horários principais: o turno da manhã é responsável pelos check-outs e preparação dos check-ins do dia seguinte, incluindo a transmissão de informações necessárias aos vários departamentos, os chamados *traces*; o turno da tarde foca-se nos *check-ins* diários, na preparação das chaves do dia seguinte, verificação das contas e fecho do dia, e por último, os processos do *Night Auditor (NA)*.

Como muitos hotéis de 5 estrelas, o RMO dispõe duma central de reservas, que gere as estadias de curta/longa duração. Por essa razão, todas as chamadas e *mails* a pedido de informações relacionadas são encaminhadas diretamente para a sede encarregada do Algarve, localizada em Albufeira, no entanto, a receção excepcionalmente aceita reservas ao balcão para o mesmo dia ou para o dia seguinte.

Uma vez que as reservas concluídas aparecem no sistema, procede-se à atribuição dos quartos, tendo em conta eventuais pedidos dos clientes, nomeadamente, a preferência de piso ou quarto específico, quando possível e sujeito à disponibilidade.

Como supracitado, as estadias podem ser reservadas diretamente com a central de reservas ou indiretamente, através do *channel manager*<sup>3</sup> ou terceiros como agências de viagens. Assim sendo, para facilitar o trabalho do rececionista, durante a preparação da entrada, é responsabilidade dos gerentes colocar a respetiva informação sobre os pagamentos recebidos. Dessa forma consegue-se confirmar se o pagamento foi finalizado ou se deve ser efetuado diretamente ao balcão.

No ato do check-in procedemos com a entrega do *kardex*, uma ficha de cliente, que inclui informações detalhadas sobre o hóspede, contatos, data de entrada e saída, número do quarto ou apartamento, número de hóspedes, horários de *check-in* e *check-out* e que o cliente deve obrigatoriamente assinar. Seguidamente procedemos à solicitação do documento de identificação de todos os hóspedes, a fim de concluir o registo, ou caso estejam já presentes no sistema, proceder à verificação dos dados. Esse procedimento, é de importância primordial, uma vez que todos os respetivos dados demográficos

---

<sup>3</sup> O *channel manager* é um gestor de canais. Ou seja, ele permite que atualizar de forma centralizada e automatizada a disponibilidade e tarifas do hotel nos canais em que está sendo distribuído.

recolhidos dos estrangeiros devem ser transmitidos para os órgãos competentes, no caso de Portugal, o SEF - Serviço de estrangeiros e de fronteiras:

A Portaria n.º 287/07, de 16 de março criou o SIBA (Sistema de Informação dos Boletins de Alojamento) tornando obrigatória a comunicação por via eletrónica do alojamento de cidadãos estrangeiros para todos os estabelecimentos hoteleiros e similares.

A Lei 23/2007, de 4 de julho, na sua atual redação (Lei de Estrangeiros), veio consolidar e aperfeiçoar a credencial legal relativa à comunicação eletrónica de informação relativa a alojamento, prevendo, no n.º 4 do artigo 15.º, que os estabelecimentos hoteleiros e similares devem proceder ao seu registo junto do SEF como utilizadores do Sistema de Informação de Boletins de Alojamento (SIBA), por forma a poderem proceder à respetiva comunicação eletrónica em condições de segurança.

Boletins de Alojamento- Siba

Figura 4.1 Exemplo Boletim de Alojamento SEF

Boletim de Alojamento

Registo de Boletins de Alojamento

Nacionalidade (Todas) Nome Enviar Lista

Lista de Envio não tem boletins pendentes.

Nome Completo Data Nascimento dd-mm-aaaa

Local Nascimento Nacionalidade

Local Residência País Residência

Número Documento Tipo Documento PASSAPORTE

País Emissor Documento

Data de Check-in dd-mm-aaaa Data de Check-out dd-mm-aaaa

Fonte: Pagina oficial SEF

Após a assinatura do documento, apresentado na Figura 4.1, o hóspede é informado sobre os horários de funcionamento do pequeno-almoço, restaurante, bar e todos os serviços incluídos, bem como divulgamos também todos os possíveis eventos organizados durante a semana, como, por exemplo, música ao vivo, passeios diários, etc.

A receção diariamente recebe o fecho de caixa de todos os departamentos do hotel, nomeadamente, do Spa, restaurante, bar e room service, seguidamente o NA procede à verificação e contabilização dos mesmos.

Quanto às funções do NA, apesar de não ter desempenhado esse turno, foi informado pelos colaboradores que o costumam desempenhar, que se concentram principalmente nos pagamentos, isto é, a confirmação de que todos os pagamentos do dia foram corretamente efetuados. Verifica-se se todas as diárias foram corretamente lançadas nos quartos ocupados e se as meias pensões, eventos e serviços do Spa foram bem faturados e caso haja erros, procede-se a correção dos mesmos. Posteriormente o NA é responsável pela cobrança das estadias geridas por terceiros, nomeadamente agências de viagens tais como, *Jet2 Holidays*, *OTS Globe*, *MTS* ou os diferentes canais online como *Expedia*, *HotelBeds*.

#### 4.2 Grupos e eventos- Departamento comercial

O Departamento Comercial na Hotelaria tem ganho o seu espaço enquanto demonstra ser essencial para a fidelização de clientes e na obtenção das metas estabelecidas. Embora esteja sempre relacionado com o Departamento de Marketing, trata-se de duas áreas diferentes entre si, mas complementares (Quintas, 2006).

Esta correlação é devida à combinação do marketing e das vendas, que assenta nos mesmos princípios e objetivos: “um conjunto de processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que possam ter valor para os clientes e parceiros” (American Marketing Association, 2017). O Departamento Comercial tem como responsabilidade a prospecção do cliente, realização de estudos de mercado, estabelecer contatos com clientes potenciais, divulgação de promoções especiais e por fim, entrar em contato com o cliente, para garantir que o serviço esteja a ser prestado corretamente (Castelli, 2006 citado por Perdiz, 2018).

O trabalho comercial na Hotelaria tem como objetivo principal a criação de um serviço de qualidade voltado para a fidelização dos clientes, estabelecendo relações de confiança (Guerreiro, 2020). A prestação de um serviço de qualidade é uma garantia de satisfação do cliente; por essa razão é que é importante que a relação de troca seja bem-sucedida e satisfatória.

Além disso, o relacionamento deve criar valor para ambas as partes interessadas por meio da troca. O vínculo não se limita à relação entre empresa hoteleira e o cliente, mas também diz respeito à empresa e a todos os seus *stakeholders*, sublinhando que as relações mais complexas se tornam num conjunto de interações e rede de relações, pelo que é essencial

fortalecer continuamente essa rede de relacionamentos em que os objetivos se encontram (Rubio & Juste, 2001).

No caso do RMO, o período experimental efetuado em tal departamento focou-se maioritariamente no de Grupos & Eventos e aconteceu durante o mês de dezembro 22 e início de janeiro 23, propositadamente escolhido na altura do Natal e Passagem de Ano, fulcro de atividades e eventos.

De facto, as empresas, agências, bancos e escolas de diferentes ensinos desfrutam dos serviços do RMO para a organização de jantares de Natal ou de fim de ano. Adicionalmente, e devido à dimensão das salas, o Hotel costuma ser requisitado para eventos de duração de 2 ou 3 dias durante o ano.

O departamento de grupos e eventos do Grupo Real pode ser dividido em 5 áreas de acordo com o tipo de *business*, que abrange a Administração e Coordenação de Eventos e Grupos:

- *Corporate*, lida e gera contratos com empresas com quem o Hotel trabalha regularmente, incluindo companhias aéreas tais como a TAP ou empresas como a *Auchan* e *Global Fire*;
- Contratos anuais com *Tour* operação e Agências como *Jetzholidays*, *MTS Globe* e *OTS Globe*. A fixação dos preços é fixa, e varia consoante a altura do ano;
- Gestão de websites tais como *Booking*, *Expedia*, *Hotelbeds*. A pessoa encarregada dessa função garante que os preços e as informações estejam corretos, contratando e negociando comissões e
- Gestão e criação de propostas para aluguer de salas com ou sem pedido de alojamento.

A principal tarefa durante o período experimental neste departamento, foi a gestão de pedidos de aluguer de salas, juntamente com a preparação das mesmas a nível decorativo e organizacional (ver figura 4.2, 4.3, 4.4 , 4.5, 4.6). Tal como supracitado, o departamento trabalha em diferentes áreas e com diferentes empresas, seja por jantares, conferências e seminários. Uma vez que o departamento recebe um pedido via email ou telefone procede-se ao envio da listagem de produtos incluídos no orçamento. Após a criação de uma proposta, a mesma deve ser inserida no sistema *Delphi*<sup>4</sup>, onde são descritos todos os

---

<sup>4</sup> Plataforma para organização de eventos

detalhes: as salas, número de pessoas, tipo de evento, quartos necessários, (quando aplicável) e respectivos preços.

Se o cliente responder positivamente, procede-se então com o pagamento total ou parcial do evento, efetuado através de transferência bancária, e o envio de comprovativo.

*Figura 4.2 Decoração de sala jantares de Natal*



Fonte: Elaboração própria

*Figura 4.3 Decoração de sala reunião modalidade plateia*



Fonte: Elaboração própria

Figura 4.4 Decoração sala



Fonte: Elaboração própria

Figura 4.5 Serviço catering



Fonte: Elaboração própria

Figura 4.6 Decoração de sala reunião modalidade em U



Fonte: Elaboração própria

### 4.3 Spa & Animação

O estágio neste departamento teve a duração de 1 mês, em parte para compreender as atividades a serem desenvolvidas na animação, (cerca de uma semana) e as restantes, dedicadas à recepção do Spa.

O departamento é liderado por um único chefe, que organiza as atividades das duas equipas.

#### 4.3.1 Animação

A animação tem-se desenvolvido, nos últimos tempos, como um dos métodos mais eficazes para a revitalização da vida pessoal e social. O termo animação etimologicamente refere-se ao “ato ou efeito de animar, dar vida, infundir ânimo, valor e energia”. De acordo com De Ascensão (2002, p. 17) a primeira expressão apareceu pela primeira vez nos anos '60 para “designar um conjunto de ações destinadas a gerar processos de dinamização da vida social.” De salientar que a arte de animar está presente há bastante tempo na linguagem humana, desde o *homo sapiens* ter se percebido que esta técnica podia ser instrumento de comunicação na transmissão de informações no dia a dia (Melo, 2019). Segundo Torrez (2004) citado por Spínola (2013) a ideia primária da animação, é concebê-la como um processo baseado na organização de recursos materiais e não materiais pré-determinados, sendo o objetivo principal de tornar uma atividade mais atrativa e interessante.

Neste contexto, torna-se essencial salientar a função do animador que de acordo com Macedo (2018, p. 59), é um meio-termo entre educador e agente social, pois “para que exista uma estimulação da ação é necessária a educação, para a existência de troca de conhecimentos e de partilha entre grupos de pessoas desconhecidas. O animador pode ser assim chamado de educador social”.

No caso do RMO, a equipa de animação é constituída por um animador durante o inverno, e três ou quatro durante o verão, contando com os estagiários contratados.






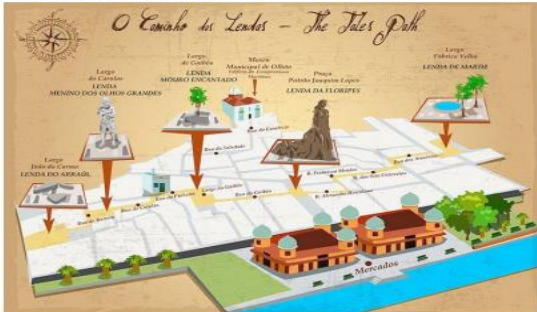

Tal como a maioria dos mercados turísticos dos hotéis do Algarve, o fluxo turístico costuma aumentar durante o verão, e por consequência, a quantidade de atividades organizadas durante a época baixa e alta são bem diferentes. Durante o ano todo, a equipa de animação disponibiliza o serviço de *kids club*, consoante as reservas do dia, e organiza todos os dias uma atividade diferente destinada ao conhecimento da cidade de Olhão e suas atrações turísticas. É responsável também pela promoção e publicidade dos vários eventos que ocorrem ao longo do ano.

Na figura 4.7, segue o programa detalhado:

Figura 4.7 Programa kids club e atividades

TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY	SATURDAY
03:00 pm MAKE YOUR MASK Kids Club	03:00 pm HANDWORK Kids Club	03:00 pm DIY FENSIL HOLDER Kids Club	03:00 pm FACE PAINTING Kids Club	03:00 pm FOOD WHEEL Kids Club
4h30 pm DIY NACKLACES AND BRACELETS Kids Club	4h30 pm FACE PAINTING Kids Club	4h30 pm SENSORY BALLONS Kids Club	4h30 pm HANDWORK Kids Club	4h30 pm MEMORY GAME Kids Club

TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY	SATURDAY
11h30am CITY TOUR 5€ Reception	10h30am PORTUGUESE CLASS FREE Ria Bar	10h00am BICYCLE RIDE 18€ Reception	10h00am SALINES TOUR 18€ Reception	10h30am MARKET TOUR 5€ Reception
				
				
				

Fonte: Real Marina Hotel & Spa

A partir do mês de junho, ao programa normal da animação, acrescenta-se ainda música ao vivo no Restaurante, quartas-feiras de Bingo e atividades diárias para as crianças.

Entre outras tarefas, a animação ocupa-se da decoração das salas em caso de eventos ou jantares que requeiram entretenimento infantil e atividades como, dança, pinturas faciais, livros de colorir, insufláveis etc.

#### 4.3.2 Spa

O termo SPA segundo Rutherford e O'Fallon (2010), esteve inicialmente associado aos destinos europeus de resort, onde os clientes aproveitavam para “*take the waters*” visando restaurar a saúde e o equilíbrio corporal. A etimologia da palavra Spa corresponde à abreviatura de “*Salus per Aqua*”, usado pelos anglosaxões ou *termas*, referente a uma fonte de água mineral com propriedades terapêuticas importantes para o tratamento de certas doenças (Cunha, 2006). A utilização do Spa como indústria de bem-estar, é um conceito bastante recente que tem se expandido entre os clientes como tendência, mas que na realidade, abrange uma procura incessante para a manutenção da saúde e vitalidade por parte dos indivíduos conscientes (Zonta & Novaes, 2006).

Mohan e Kuman (2015) identificam diferentes tipologias de bem-estar:

- *Ayuverdica*, tratamento com produtos naturais utilizada por propósitos médicos;
- *Club Spa*, oferece serviços de bem-estar e *fitness*;
- *Cruise ship Spa*, cruzeiro que oferece serviços de Spa, uma combinação entre *fitness*, bem-estar e *Healthy Food*;
- *Day Spa*, conjunto de serviços concentrados durante um dia;
- *Dental Spa*, tratamento Spa fornecido por dentista qualificado;
- *Destination Spa*, antigamente constituído por uma estadia de uma semana cujo programa incluía tratamento de bem-estar, alimentação saudável, programa e educação *fitness*;
- *Garden Spa*, tratamento ao ar livre usado para banho e autolimpeza;
- *Medical Spa*, assistência de um profissional de saúde licenciado cujo objetivo principal é fornecer cuidados médicos e de bem-estar;
- *Balneotherapy Treatments*, tratamentos utilizados para tratar doenças como artrite e dor nas costas, podem ser apreciados como um alívio do stress do dia a dia;

- *Mineral Spring Spa*, fonte de água mineral natural, termal ou do mar usada em hidroterapia tratamentos;
- *Resort or Hotel Spa*, unidade localizada num resort ou hotel que oferece tratamentos e massagens, sala fitness e bem-estar e opções de *Healthy Food*;
- *Mobile spa*, um spa que presta serviços em casa, hotéis ou em qualquer local que inclua deslocalização do normal ambiente de prestação dos serviços;

Os tratamentos na área de bem-estar cresceram consideravelmente ao longo dos anos, devido “cada vez mais as pessoas buscam formas para se sentir bem e ficarem nos padrões de beleza colocados pela sociedade” (Silva, Trindade & Valéria, 2015, p. 105).

Ao contrário dos restantes departamentos do setor hoteleiro em Portugal, não existe uma classificação em estrelas acerca das facilidades oferecidas pelo Spa, embora tenha se expandido ao longo dos anos. Na realidade um cliente pode escolher uma unidade hoteleira sabendo a qualidade dos serviços que irá encontrar e que são conforme as às suas exigências, esse conceito não pode ser aplicado aos serviços de bem-estar.

A título de exemplo, um hotel de 5 estrelas possui serviços adicionais que o caracterizam como tal, no entanto essa classificação não se pode estender aos serviços do Spa (Pedro & Pedro, 2021).

O RMO disponibiliza uma ampla variedade de massagens, tratamentos e serviços aos seus clientes, alguns dos quais incluídos durante a estadia, tais como piscina interior aquecida e área borbulhante, ginásio e uma sala para exercícios com luz natural. Além dos serviços incluídos na estadia, o Spa propõe diferentes opções, caso clientes exteriores queiram aceder aos espaços e de forma frequente:

- A mensalidade de 50€ dá acesso ilimitado a todos os espaços do Spa, incluindo as aulas de *aquafit*, *aquayoga* e *yoga*;
- Acesso mediante cartão de entrada com validade de um mês com possibilidade de utilização partilhada:
  - 4 entradas 22 €
  - 8 entradas 36€
  - 12 entradas 48€

Dessa forma, os clientes têm a possibilidade de fazer inscrição com acesso a todos os serviços conforme o número de entradas pré-estabelecido. Quando o cliente opta pela inscrição mensal, assim chamado sócio, é obrigado a assinar um documento onde é identificado o tipo de inscrição que está a ser paga.

O período de estágio desenvolvido neste departamento focou-se na área da receção, marcação de tratamentos e atendimento aos clientes. O horário de abertura do Spa é das 09h00 às 20h00, por essa razão, os horários entre funcionários são divididos entre o turno da manhã e o da tarde, desta forma garante-se que a receção esteja sempre garantida conforme a agenda diária, sofrendo alterações sempre que for necessário.

O primeiro turno ocupa-se da abertura do espaço, levantamento das chaves necessárias, abertura da caixa e ativação das máquinas no local. Após a abertura do Spa, verificam-se os pedidos de agendamento efetuados via mails ou telefone ao longo do dia.

É importante que durante o processo de marcação das massagens ou tratamentos, os funcionários tenham em consideração as possíveis preferências do cliente, seja por horário, data ou a terapeuta que irá efetuar o tratamento.

Referente ao atendimento ao cliente, o rececionista garante que:

- diariamente haja o fornecimento de produtos e materiais necessários para os tratamentos, tais como toalhas, roupões, chinelos e tocas;
- sejam cumpridas todas as regras de higiene na utilização da piscina interior e jacuzzi, cujo uso requer touca obrigatória;
- seja mantida a limpeza e desinfecção após cada utilização.

O turno da tarde, além das tarefas supracitadas a exercer ao longo do dia, é responsável também pelo encerramento, nomeadamente a limpeza e arrumação do espaço, fecho de caixa, que inclui a contagem do dinheiro e a divisão de recibos conforme os métodos de pagamento utilizados.

#### 4.4 Food & Beverage

“A Gestão de Alimentação e Bebidas (também conhecido por *Food and Beverage*), é uma função de direção responsável pelo aprovisionamento, receção, armazenamento, distribuição, produção e prestação de serviço de refeições principais e refeições ligeiras ou outras prestações de F&B, numa unidade hoteleira, unidade de restauração independente, empresa de catering, quer as suas atividades sejam de carácter comercial ou social.”

Segundo Moser (2010, p.15), o termo F&B é indicado para designar “todas as atividades relacionadas com a produção, serviço e comercialização de comidas e bebidas”.

Ao longo dos anos, a alimentação sempre foi parte integrante da experiência turística, no entanto, originariamente os restaurantes ou o “comer fora de casa” era mais vista como uma necessidade fisiológica do que uma escolha.

Ao longo dos anos, essa necessidade mudou e tornou-se uma escolha consciente dos turistas que, à vez de associar o conceito de restauração a uma necessidade diária, começaram a incluir a experiência associada a culinária local, tornando-se um fator indispensável no planeamento da viagem (Hjalager & Richards, 2003).

No caso dos estabelecimentos hoteleiros de serviço completo ou *full board*, o setor de alimentação e bebidas poderá representar 35% a 40% das vendas totais, sendo que a receita do alojamento serão aproximadamente 50% (Espinosa, Soto, Garcia & Naranjo, 2021). Não obstante, este departamento apresenta baixos níveis de rentabilidade, considerando a quantidade de recursos materiais e humanos mobilizados pelo setor. De salientar que é mais difícil convencer os clientes a dar preferência a este serviço do Hotel em comparação às alternativas locais.

Além disso, segundo Moser (2010), há outros aspetos relevantes do F&B que correspondem a:

- Elevada concorrência;
- Atividade aparentemente simples, mas complexa;
- Mão de obra intensa, em horários pesados;
- Imagem de qualidade difusa;
- Exposição pública sujeita a crítica;
- Riscos associados à saúde dos consumidores;
- Gestão organizacional rigorosa.

A gestão do departamento de F&B, tem que ser construída por estratégias inteligentes que possam garantir uma maior rentabilidade, uma vez que, ao contrário do que acontece no setor de hospedagem, em que não se pode crescer mais do que o 100%, a margem de lucro nesta secção é bem mais elástica. Em poucas palavras, gerir estrategicamente as vendas de modo a aumentar qualitativamente os resultados.

De acordo com Freund (2019), a principal preocupação do departamento de F&B consiste em obter receita de forma eficiente, ao invés de simplesmente ocupar o espaço. É possível vender todos os lugares disponíveis no restaurante e ainda assim registrar prejuízo, caso as vendas sejam conduzidas de maneira inadequada.

Para alcançar esse objetivo, o papel fundamental é desenvolvido pelo gerente ou *F&B Manager* deste departamento, que visa a planejar e determinar as metas a serem alcançadas, direcionando a própria equipa e preparando-a para a conquista das mesmas. Com este propósito, é essencial investir e preocupar-se com a motivação dos mesmos, garantindo assim o sucesso. Segundo Davis, Lockwood, Pantelidis e Alcott (2013) estas quatro ações “*planning, organizing, motivating and controlling*” agrupam as funções do *Manager*.

O departamento de alimentos e bebidas foi a última secção hoteleira a ser examinada e teve a duração de três semanas.

Tendo em conta a falta de experiência nesta área e o pouco tempo disponível, foi decidido, em conjunto com o *Manager* do F&B, dar foco numa área específica, neste caso, os pequenos-almoços.

O pequeno-almoço no RMO é servido em estilo buffet, uma opção que beneficia o staff, dado que o serviço à mesa exige mais atenção ao cliente.

Geralmente os turnos são divididos entre as 06h00 e as 16h30, conforme as tarefas a serem desenvolvidas durante o dia. O responsável pela reposição do buffet, começa o turno às 06h00 e termina às 14h30, tendo como principal função garantir que os alimentos e bebidas estejam sempre disponíveis, e que todas as máquinas estejam a funcionar corretamente até o fim do seu turno.

Relativamente aos outros empregados, o turno começa às 08h00 e termina às 16h30, sendo os responsáveis por tudo o que envolve a manutenção das máquinas, limpeza da sala e o correto atendimento ao público:

- levantamento de loiça suja;
- recolocação de loiça limpa;
- pedidos específicos para a cozinha;
- preparação de mesas;
- troca de toalhas.

Uma vez que o horário do pequeno-almoço é até as 10h30, perto da hora de término, o *Host* é chamado a avisar os clientes que o buffet vai ser levantado, caso queiram usufruir de mais algum serviço.

Após o término e fecho das portas centrais, os empregados são divididos em duas equipas, uma procede com a *mise en place* para o jantar, e a outra é encarregue da preparação dos pequenos-almoços do dia seguinte: organização das mesas, reposição de chávenas e desinfeção de talheres e armazenamento de toalhas e guardanapos limpos.

No fim do estágio neste departamento, foram desempenhadas as funções de serviço à mesa no *Ria Lounge Bar*, que propõe aos clientes não só a opção de bebidas, como também comidas *light*, tais como saladas, sandes, hambúrgueres, etc.

No momento em que o cliente chega ao bar, é recebido pelos empregados, que o ajudam escolha da mesa desejada e procede-se à entrega dos menus e a preparação da mesa consoante o pedido. Uma vez que o hóspede faz a sua escolha, comunica-se o pedido à cozinha inserindo-o no sistema que será seguidamente entregue à mesa. Os pagamentos referentes às refeições podem acontecer no momento ou podem ser debitados ao quarto após respetiva assinatura e autorização do cliente.

#### 4.5 *Guest Relations / Customer Experience Management*

*Customer experience is an elusive and indistinct notion. It's a difficult construct to define, let alone measure, because of its multiple elements and individualized, personal nature. Think about the last time you went to a movie with someone. You both sat in the same theatre, ate the same popcorn, and saw the same film, yet you each walked out with a totally different experience. This is because each consumer is unique. Each person brings a different background, values, attitudes, and beliefs to the situation; everyone experiences it through individualized "rose-colored glasses."*

*(Bonnie J. Knutson citado por Kandampully et al., 2018, p. 25)*

O termo "*Customer Experience Management (CEM)*" tem se expandido de forma crescente nos últimos anos. Segundo Palmer (2010), os especialistas têm demonstrado uma certa perplexidade quanto à relevância do novo conceito de "Gestão da experiência do cliente" e põem em causa se de facto representa uma nova compreensão mais ampla do marketing ou se se trata apenas de uma atribuição inadequada de valor. De acordo com Maia (2004) o CRM pode ser definido como uma "*estratégia de gestão das interações com os clientes*". A razão pela qual tornou-se essencial essa gestão é devido à drástica mudança do

comportamento de compra do consumidor, passando de uma compra racional a uma compra motivada pela conexão emocional (Silveira, De Mello, Monteiro, Marciano, Oliveira, Sackiewicz, Alt & Corrêa, 2021). O consumidor é mais exigente, procura produtos e serviços mais personalizados, por consequência esse comportamento fez com que as empresas repensassem as suas estratégias mudando o foco do produto para o cliente (Da Silva & Maines, 2008).

Além disso, o CRM é uma ferramenta que tem permitido às empresas focar no cliente de forma ampla e completa, com possibilidade de usufruir de uma base de clientes fidelizada e satisfeita (Herman, Sulhaini & Farida, 2020) Porém, com o passar do tempo, várias empresas encontraram diversas limitações no CRM, pois os resultados obtidos com o uso dessa ferramenta não permitiam mais às empresas se diferenciarem da concorrência, isto porque mais focado nas transações que ocorreram com seus clientes e não na construção destes últimos (Dell'Acqua, 2020).

Segundo o Oxford English Dictionary, a definição cognitiva de Customer Experience (CE) é “Participação ativa em eventos ou atividades, levando ao acúmulo de conhecimento ou habilidade”. Se analisássemos o CE dum ponto de vista mais prático o *American Heritage Dictionary of the English Language* (2006) conceitua como “O sentimento de emoções e sensações em oposição ao pensamento” e “... envolvimento no que está acontecendo ao invés de abstrata reflexão sobre um acontecimento”. A existência desta variedade de definições e visões sobre o CE, faz com que seja sempre mais difícil unificar as ideias e, portanto, consolidar numa única teoria. De acordo com Oliver (1997), citado por Palmer (2010), as emoções desenvolvem um papel distintivo, um estímulo sem o qual o mesmo não conseguiria expor uma avaliação crítica relativamente à experiência do cliente.

Porém, as emoções, além de ser um fator decisivo, podem representar um resultado, considerando que segundo *O'Shaughnessy e O'Shaughnessy* (2003) as pessoas tornam-se emocionais a respeito do que consideram importante.

De forma a garantir uma experiência de considerável impacto para o cliente é importante aplicar estratégias voltadas para o conhecimento do cliente.

Neste sentido, segundo Casarin (2022) há quatro passos fundamentais para assegurar a satisfação do cliente:

1. Compreensão do cliente: capacidade de entender as suas necessidades e comportamento de forma a dividí-los e segmentá-los por grupos homogêneos;
2. Criação de um mapa: antecipar os movimentos dos clientes através dos canais que a empresa dispõe (mensagens, chamadas, redes sociais etc.)
3. Estabelecer uma conexão emocional com o cliente promovendo uma relação sólida e duradoura com o mesmo.
4. Recolher *feedbacks* a fim de medir o grau de satisfação e analisar os pontos a melhorar

O papel do CEM no ramo hoteleiro tem vindo a desenvolver-se nos últimos anos, quando as grandes empresas perceberam que o cliente não procura só produtos, mas muito mais experiências:

*What people really desire are not products, but satisfying experiences. Experiences are attained through activities. In order that activities may be carried out, physical objects for the services of human beings are usually needed. Here lies the connecting link between men's inner world and the outer world of economic activity. People want products because they want the experience which they hope the products will render.*

*Abbott (1955), citado por Holbrook (2006, p. 40)*

De facto, plataformas como *Airbnb*<sup>5</sup> e *TripAdvisor*<sup>6</sup>, atualizaram o próprio modelo de negócio propondo e sugerindo aos turistas experiências mais do que produtos, por assim dizer aventuras. O mesmo *Airbnb* criou uma área dedicada às “aventuras” disponíveis na zona requerida (Dell'Acqua, 2022). Relativamente ao estágio desenvolvido nesta área, o CEM foi o departamento escolhido como foco do mesmo, por essa razão foi realizado durante dois meses, período necessário para recolher dados e conhecer qual a visão e perceção dos clientes relativamente à qualidade dos serviços do RMO.

O departamento da CEM, é liderado por uma Gestora e a sua assistente que monitoram as experiências e as interações dos clientes relativamente aos serviços oferecidos pelo Hotel, visando aprimorar a estratégia e avaliar os resultados.

---

<sup>5</sup> O *Airbnb* é uma plataforma de aluguer de hospedagens residenciais, que permite que qualquer pessoa disponibilize ou reserve acomodações ao redor do mundo.

<sup>6</sup> *TripAdvisor* é um dos maiores sites de viagem do mundo que ajuda aos viajantes a se planejarem com base nas dicas, fotos, avaliações e comentários feitos por utilizadores que já curtiram diversas atrações num determinado destino

O período de estágio no departamento aconteceu nos meses de janeiro e fevereiro, após a época natalícia, ideal como ponto de referência para a avaliação de resultados, focando-se principalmente no trabalho de *back office* e atendimento ao cliente. O turno é entre as nove da manhã e as dezoito horas, exceto nas épocas altas e em eventos especiais. Uma das tarefas diárias da assistente CEM, é a consulta dos VIP' s que devem ser colocados nos quartos durante o dia (ver tabela 4.1) e podem abarcar os pedidos dos clientes, mediante um custo adicional, ou as ofertas por parte do Hotel em ocasiões especiais como aniversário ou aniversários de casamento.

Tabela 4.1 Vip's RMO

<b>VIP's Real Marina Hotel &amp; Spa</b>	
<b>VIP Fruta</b>	Cesto de fruta
<b>VIP Aniversário</b>	1 garrafa de espumante + bolo aniversário
<b>VIP Romântico</b>	Brigadeiros de chocolate(2un) + Macarons (2 un) ou morangos (2un) com <i>topping</i> de chocolate
<b>VIP Crianças</b>	1 sumo néctar + pipocas + livro de pintar + lápis
<b>VIP Executivo/Especial</b>	1 garrafa de vinho casa 75cl + prato de queijos (4 variedades, bolachas, mel e frutos secos)
<b>VIP Regional</b>	Licor de alfarroba + 4 doces regionais (2 figuras + um queijinho de amêndoa e 1 de figo)
<b>VIP Vinho</b>	1 garrafa de vinho

Fonte: Elaboração própria

A função da CEM, relativamente aos pedidos, é a preparação das mensagens personalizadas a serem adicionadas à entrega ao VIP, sendo que a entrega dos mesmos é responsabilidade do departamento do *room service*. Abaixo um exemplo:

*Estimado(a) Sr(a)....,*

*Em nome de toda a equipa do Real Marina Hotel & Spa, desejamos-lhe um*

*Feliz Aniversário!*

*A Direção*

*Estimado(a) Sr(a)....,*

*Seja muito bem-vinda ao Real Marina Hotel & Spa.*

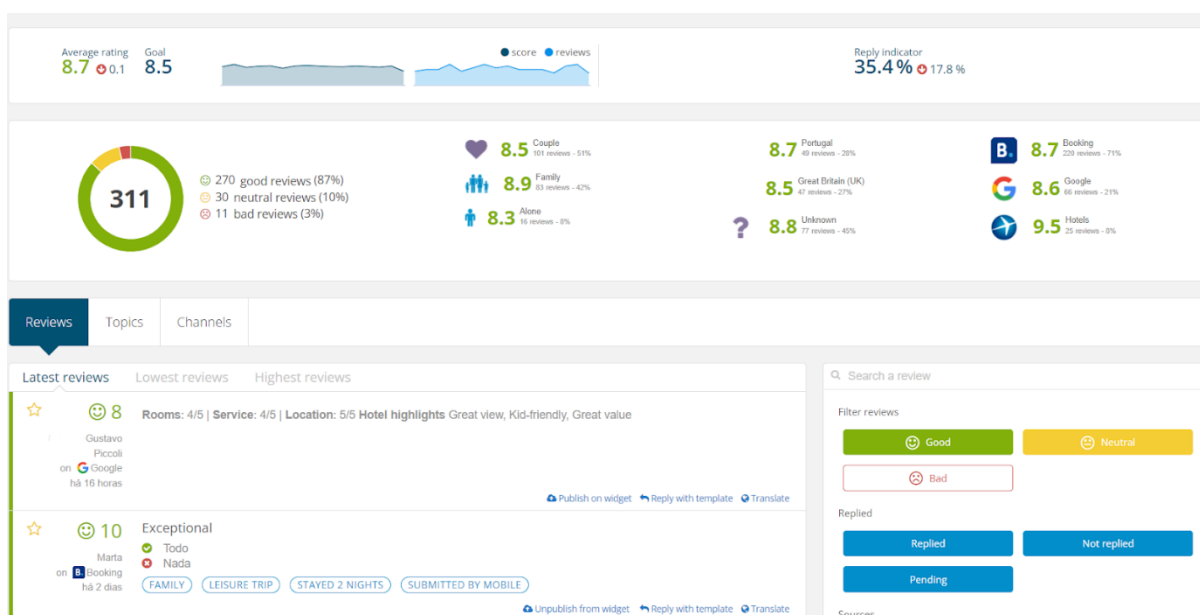
*Ficamos muito satisfeitos em saber que escolheu o nosso Hotel para celebrar este momento tão especial.*

*Feliz Aniversário!*

*A Direção*

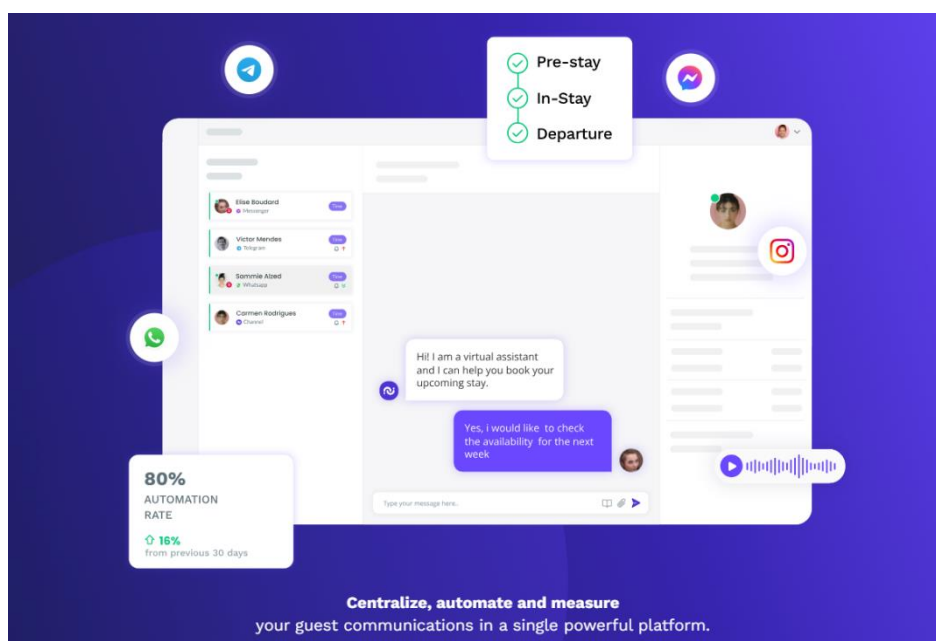
Uma vez que a gestão e satisfação do cliente é o objetivo primordial deste departamento, o trabalho prioritário é o atendimento e a análise do seu bem-estar através do atendimento presencial e de todas as redes, como, por exemplo, os e-mails e das plataformas digitais (*Availpro, Expedia, Hijiffy e Booking*), tal como apresentado na Figura 4.8 e 4.9.

Figura 4.8 Relatório Availpro<sup>7</sup>



Fonte: Real Marina Hotel & Spa

Figura 4.9 Plataforma completa assistência digital Hijiffy<sup>8</sup>



Fonte: página oficial Hijiffy

<sup>7</sup> Availpro é uma empresa líder de soluções informáticas de reservas on-line o que permite aos hotéis aumentar a sua ocupação e receitas, poupando custos. A Availpro fornece ferramentas inovadoras e essenciais para ajudar os hoteleiros a gerir a sua distribuição on-line, maximizar as reservas isentas de comissões através do seu site oficial e facilitar os processos de tomada de decisão em matéria de otimização de preços e reputação on-line.

<sup>8</sup> Hijiffy A plataforma de comunicação e chatbot

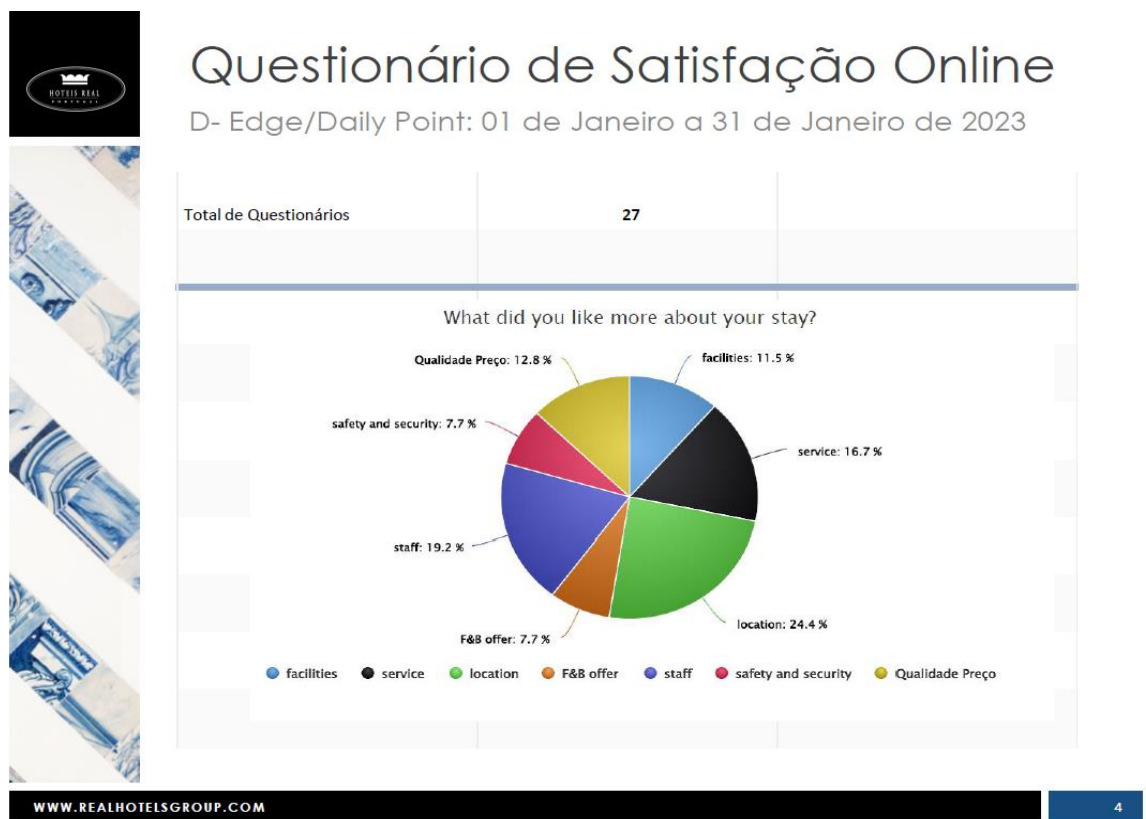
O período de realização do estágio ocorreu em simultâneo com o processo de modernização do Hotel, o que acabou por criar incómodos aos hóspedes e também ao seu bom funcionamento.

Apesar de alguns pisos terem sido bloqueados para venda, (para finalizar as obras), e do cuidado dos funcionários, os clientes queixaram-se do ruído.

Consequentemente, o Departamento de GR, foi o que lidou com esclarecimentos e reclamações, quando um cliente expressa a sua opinião sobre o Hotel, seja antes, depois ou durante a estadia, o departamento recebe de imediato uma notificação, para fazer um bom atendimento mais rápido e eficaz. Por outro lado, é muito importante manter um alto nível de resposta aos clientes, uma vez que, ao aumentar o tempo de resposta, diminui-se a pontuação de satisfação da plataforma, o que acaba por afetar o objetivo mensal do departamento.

De facto, todos os meses o Hotel obtém uma pontuação geral e médias relativas aos serviços prestados como apresentado na figura 4.10:

Figura 4.10 Relatório satisfação mensal janeiro



Fonte: Página oficial Real Marina Hotel & Spa

No que se refere ao atendimento presencial, o departamento *CEM* é chamado para gerir as reclamações diárias dos clientes, e dependendo do grau de insatisfação, aplicam-se estratégias de compensação pelo incómodo causado, tais como: oferta do *voucher* de bebida, reembolsos, *upgrades* gratuitos (de um quarto vista cidade para um quarto vista mar), vales para uma próxima estadia, entre outros. Outra função desenvolvida nesta área é a *Host*, responsável pela supervisão de pequenos-almoços e jantares.

A *CEM* ajuda a controlar a quantidade de clientes que entram e saem do Restaurante, identificando o número do quarto e de hóspedes, para poder assinalar quem já usufruiu do serviço. Além disso, é importante a supervisão durante as refeições, caso seja necessário um atendimento (pedido) mais específico/personalizado para evitar mal-entendidos. Prioritariamente, o estágio nesta área foi um processo de aprendizagem relativamente à liderança e gestão de reclamações decorrentes numa unidade hoteleira de 5 estrelas e as soluções para garantir a satisfação do hóspede.

## 5. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

A qualidade é caracterizada por um conceito muito amplo, não bem definido, que muitas vezes é confundido como “bondade, ou de luxo, ou brilho, ou o peso” (Crosby, 1979 citado por Aquino, de Barros & de Melo, 2015), qualidade e os seus requisitos não são facilmente articulados pelos consumidores.

Este conceito, por não ser muito discutido e definido a partir dum ponto de vista teórico, pesquisas demonstram a sua importância e benefícios estratégicos, que contribuem para uma maior participação no mercado e um aumento de retorno sobre o investimento. A qualidade dos serviços pode ser definida como o índice de satisfação do cliente, podendo ser medida por qualquer critério (Satolo, Ferreira, Miguel & Calarge, 2005).

Segundo Paladini citado por De Aquino et al. (2015) o uso do termo qualidade, tem sido muito popularizado e tornou-se quase inadequado no que se refere ao seu efeito nas organizações. Sendo considerada um conjunto amplo de elementos, concentrar-se só num desses e deixando de analisar outros fatores, podendo assim, prejudicar significativamente a empresa. O valor de uma empresa prestadora de serviços está na capacidade de criação do momento e de ambientes que cultivem a prática de atividades que satisfaçam o cliente, de modo a produzir sempre mais opiniões positivas (De Aquino et al., 2015).

### 5.1 Qualidades dos serviços nos hotéis

Segundo o Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET), os hotéis podem ser classificados em 5 estrelas, 4 estrelas, 3 estrelas, 2 estrelas ou 1 estrela conforme o padrão e as características das suas instalações. Esta classificação ajuda o cliente na escolha dos serviços que quer consumir e do grau de conforto pretendido.

Para assegurar uma melhor prestação dos serviços, é necessária uma preparação prévia que ocorre antes do contato com o cliente. Em outras palavras, a análise da qualidade não se pode limitar só a ser uma garantia pelo cliente, é necessário incluir no planeamento e na perspetiva de qualidade todos os indivíduos da empresa, quer funcionários, quer administradores (Oliveira, 2020). Trata-se de um investimento com retorno garantido, que deve ser procurado em todos os tipos de hotéis (Oliveira & Spena, 2020). Neste contexto, é importante distinguir os serviços e os produtos oferecidos pelo hotel, uma vez que os serviços, que são consumidos e produzidos no imediato, precisam de uma interação por parte do cliente para poderem ser oferecidos, e como já mencionado, os serviços são

elementos intangíveis, sendo associados a um *desempenho* e não a um produto. Os bens são os fatores tangíveis que a administração tem controle, ao possuírem propriedades físicas que podem ser sentidas e vistas antes da decisão de compra por parte do cliente (Silva, Kovaleski & Gaia, 2012). Da mesma forma, os serviços envolvem elementos intangíveis, que dependem diretamente do desempenho humano envolvido na operação e o ambiente concentra elementos que podem ser controlados indiretamente pelo benefício de utilizá-los.

Ainda, segundo Silva *et al.* (2012, p.141) “os serviços, podem ser definidos como atos, esforços ou desempenhos, enquanto os bens, podem ser definidos como objetos, aparelhos ou coisas. Sendo a diferença primordial entre eles é a propriedade de tangibilidade”. Por outro lado, autores como Lovelock & Gummenson (2004) abordam a ideia de que muitos serviços envolvem atividades de desempenho tangível, por exemplo, serviços como uma cirurgia, corte de cabelo, ginástica, limpeza, reparação, ou paisagismo, o objetivo do consumidor é uma mudança tangível na promoção do bem-estar pessoal. Portanto, os serviços em si são intangíveis, mas os seus resultados podem ser tangíveis. O principal objetivo dos prestadores de serviços, é similar aos de outros setores, ou seja, desenvolver e ofertar algo que satisfaça as necessidades dos consumidores e suas expectativas.

Neste contexto, é importante mencionar o conceito de satisfação dos clientes:

*“The word satisfaction is the most appropriate label for the range of attitudes and feelings that customers hold about their experiences with an organization.”*

Hill, Roche & Allen (2007, p. 2)

Originariamente o conceito da satisfação não era sinónimo de desafio e objetivo organizacional, pelo contrário a sua importância foi crescendo ao longo dos anos. Essas emoções e atitudes referida na citação anterior referem-se a atitudes que os clientes vivenciam no nível mais alto de satisfação respeito aos serviços recebido por uma empresa, as mesmas que no caso contrário podem constituir extrema insatisfação. É importante salientar que o conceito da qualidade e satisfação devem coexistir, uma vez que fazem parte duma única visão.

Segundo Carpinetti (2016) “A qualidade está associada à satisfação dos clientes quanto à adequação do produto ao uso. Ou seja, qualidade é o grau com que o produto atende

satisfatoriamente às necessidades do utilizador durante o uso.” A satisfação depende ainda da relação entre a expectativa sobre o produto no momento da aquisição e a percepção após a compra. No próximo capítulo aprofundaremos essa relação e os respetivos gaps do cliente.

## 6. METODOLOGIA

### 6.1 Modelo SERVQUAL

Segundo alguns estudos, vender produtos de qualidade superior, aumenta o grau de satisfação, bem como promove a fidelização do cliente e por consequência a sua rentabilidade. Desta forma, para garantir a qualidade dos produtos e serviços, é necessário superar as expectativas dos clientes, bem como o serviço esperado deve corresponder ao serviço recebido (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

Para atingir esse objetivo, Parasuraman *et al.* (1988), propuseram uma escala denominada SERVQUAL utilizada para comparar as expectativas e as percepções do consumidor, identificando as lacunas apresentadas no processo de fornecimento do serviço. Defendem ainda é importante medir a qualidade com base no serviço pretendido relativamente ao recebido, uma vez que a satisfação do cliente tende a decair após a compra.

O Modelo SERVQUAL “mede assim a disparidade entre as expectativas do consumidor e o serviço prestado” (Jesus, 2013, p. 34). Assim sendo, e conforme os mesmos autores, a avaliação da qualidade do serviço relativamente à percepção do consumidor, baseia-se em 10 dimensões:

1. **Confiabilidade:** honrar o compromisso, cumprir o serviço de forma confiável e segundo o desempenho prometido;
2. **Responsividade:** a disposição de atender o cliente, a capacidade em executar com rapidez o serviço;
3. **Competência:** posse das habilidades e conhecimentos necessários à realização dos serviços;
4. **Acessibilidade:** facilidade de contato e o tempo de espera não é tão extenso;
5. **Cortesia:** polidez, respeito, consideração e amabilidade do pessoal no atendimento;

6. **Comunicação:** fornecer as informações necessárias de forma clara e concisa, significando também adaptar a linguagem a cada cliente;
7. **Credibilidade:** capacidade de gerar confiança e credibilidade, honestidade do provedor do serviço, é o que garante que a empresa esteja comprometida em atender os objetivos do cliente, abrangendo também o nome e reputação da empresa;
8. **Segurança:** a garantia ao cliente, de que a empresa está pronta física e financeiramente para atendê-lo;
9. **Compreensão:** o esforço feito para conhecer o cliente e suas necessidades;
10. **Tangibilidade:** aspectos tangíveis do serviço, tais como as instalações físicas, a aparência dos funcionários e equipamentos.

Através da análise fatorial, foram reduzidas a 5 dimensões diferentes (ver figura 6.1) :

Figura 6.1 Dimensões SERVQUAL

		SERVQUAL Dimensions				
Original Ten Dimensions for Evaluating Service Quality		Tangibles	Reliability	Responsiveness	Assurance	Empathy
Tangibles						
Reliability						
Responsiveness						
Competence						
Courtesy						
Credibility						
Security						
Access						
Communication						
Understanding the Customer						

Fonte: Parasuraman et. al (1990)

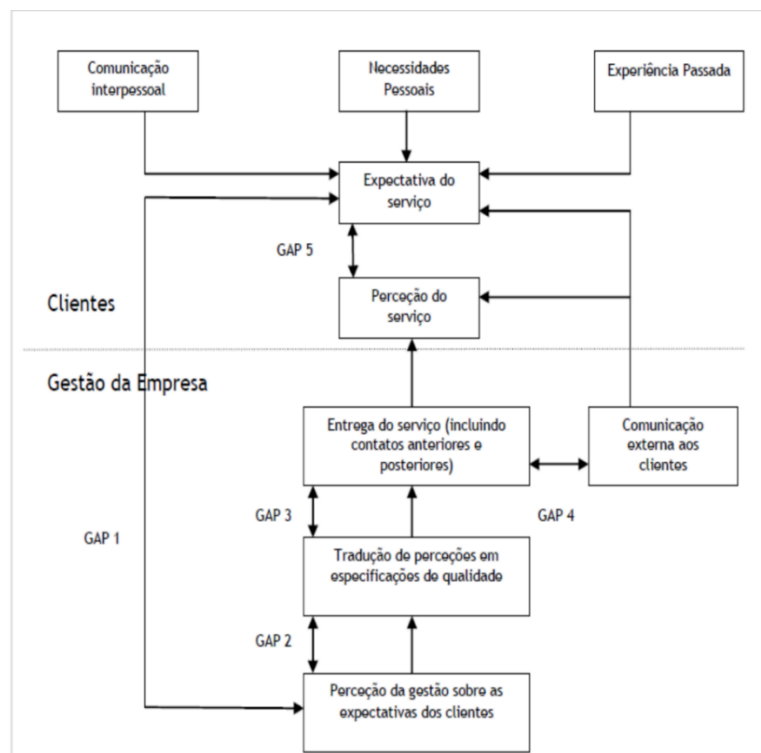
1. **Tangibilidade:** refere-se às infraestruturas, equipamentos, aparência, e meios de comunicação;
2. **Confiabilidade:** capacidade de desenvolver o serviço nos tempos estabelecidos, de forma confiável e precisa;
3. **Responsividade:** capacidade em atender bem o cliente e ajudá-lo de imediato;
4. **Garantia:** habilidade em transmitir confiança e segurança, com cortesia e conhecimento;

5. **Empatia:** cuidados e atenção individualizados oferecidos pela empresa aos seus clientes.

Dessa forma, será possível individualizar as falhas supracitadas e relativas à expectativa/percepção através desse modelo.

Analisando tais discrepâncias, autores como Parasuraman, definem as seguintes (figura 6.2):

Figura 6.2 Gap's do cliente



Fonte: Parasuraman et al (1990)

Gap 1 - Desconhecimento acerca das expectativas do cliente caracterizada por uma inadequada pesquisa de marketing relativamente ao que o consumidor deseja. Falha na comunicação entre o gestor e o staff, bem como a falta de interação entre o hotel e o cliente. Em suma, um foco relacional insuficiente.

Gap 2 - Falta de definição dos padrões adequados ao serviço: discrepância entre as percepções da gestão e a sua tradução em especificações de qualidade dos serviços, levando à insatisfação do cliente.

Gap 3 - Discrepância entre as especificações de qualidade do serviço e a sua prestação. Não há garantia de que o serviço prometido seja cumprido, indo contra as expectativas do cliente.

Gap 4 – Baixo desempenho, falta de comunicação integrada, má gestão das expectativas do cliente (falhas na comunicação e na educação dos mesmos), normalmente associada a uma promessa acima da capacidade para atingir os objetivos.

Gap 5 - O resultado das últimas quatro lacunas acima, definido como o “gap do cliente”, ou seja, a sua insatisfação do cliente, causada pela diferença entre as expectativas e percepções do cliente.

## 6.2 Instrumento

O presente trabalho utilizou a metodologia SERVQUAL adaptada à realidade de uma unidade hoteleira, uma vez que é a mais indicada para aplicar questionários que pretendam validar a satisfação dos clientes.

Pretendeu-se aplicar a seguinte análise ao RMO e o Real Marina Residence, que contam com 144 quartos e 80 apartamentos, respetivamente e considerando que a organização de ambos ser partilhada.

O questionário elaborado foi divulgado na receção do Hotel e compreende 44 perguntas, 22 referentes às expectativas do cliente e 22 relativas aos serviços prestados, além disso, foi adicionado um pequeno questionário sobre a inovação tecnológica, tendo em consideração as duas variáveis: expectativa X desempenho.

A escala de avaliação utilizada foi a escala *Likert* de 7 pontos variando de (1) “discordo totalmente” a (7) “concordo totalmente”.

Para definição da amostra, utilizou-se a equação (1) baseada no conceito em que a qualidade (Q) em relação à uma dimensão (i) é dada pela diferença entre o desempenho (D) e a expectativa (E), adaptada de Miguel e Salomi (2004)

$$Q_i = D_i - E_i \quad (1)$$

A diferença entre o desempenho e a expectativa ou Gap, representa a medida de qualidade do serviço relativamente a uma dimensão específica (tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia), e, além disso pode identificar uma medida de satisfação. Cada dimensão da qualidade, engloba as características genéricas constituídas

pelos itens e que, com base no julgamento do cliente sobre o serviço recebido, dará origem à percepção da qualidade da empresa hoteleira.

### 6.3 Tratamento dos dados

Em primeiro lugar, são apresentadas as estatísticas descritivas de todas as variáveis do estudo. Como são variáveis qualitativas, a descrição é feita por meio de tabelas de frequência, que apresentam o número e o percentual de indivíduos em cada categoria de resposta da variável. Essa etapa inclui tanto as respostas do questionário quanto as questões de caracterização da amostra. A análise qualitativa abaixo apresentada, é a descrição dos dados da variável do Desempenho, considerando que os valores da variável Expetativa detetados, não diferenciam entre si do *software* estatístico do SPSS de modo a verificar as seis dimensões, incluindo a escala SERVQUAL e a dimensão adicional da tecnologia.

## 7. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 7.1 Análise descritiva dos clientes

A amostra apresentou uma disparidade entre os sexos, tal como apresentado no Apêndice A, sendo que 59,3% são do sexo feminino e 37,4% masculino. Observa-se que a média de idades (Apêndice B) dos inquiridos, relativamente às mulheres é de 53 anos, já relativamente aos homens corresponde a uma média de 58.

Quanto ao nível de escolaridade, 38,1% possui o nível secundário, 29,0% o nível superior, nomeadamente licenciatura, e 15% têm um mestrado (ver Apêndice C). Os clientes com ensino equivalente ao doutoramento são representativos (7,1%) e com ensino fundamental, inexpressivos (3,2%).

No que diz respeito à profissão dos clientes, (ver Apêndice D), 28,6% são trabalhadores por conta de outrem, 5,8% trabalha por conta própria e 51,3% absteve-se de resposta, escolhendo a opção “outro”. No que se refere à nacionalidade, (ver Apêndice E), a amostra comprovou que a maioria dos turistas são provenientes da Inglaterra 31,0%, e 22,6% nacionais.

### 7.2 Análises da avaliação da qualidade

Relativamente à dimensão Tangibilidade:

1. Segundo a variável *Expetativa* (ver tabela 7.1- Apêndice F), a pergunta 3, 4 e 5 revelam um nível de qualidade pretendido muito elevado, sendo que a maioria dos hóspedes avaliou com a pontuação máxima relativamente à boa apresentação dos funcionários (88,4%), ao conforto dos quartos do Hotel (96,8%) e respeito à qualidade e variedade do pequeno-almoço (90,3%).

Tabela 7.1 Notas para a dimensão Tangibilidade para a variável *Expetativa*

Expetativa								
Dimensão Tangibilidade	1	2	3	4	5	6	7	Total
1. Um Hotel de 5 estrelas deve ter equipamentos modernos?	0,0%	0,6%	0,6%	4,5%	1,9%	11,6%	<b>80,6%</b>	100,0%
2. Um hotel de 5 estrelas deve ter instalações físicas atraentes?	0,0%	0,0%	0,6%	2,6%	5,2%	12,9%	<b>78,7%</b>	100,0%
3. O staff de um Hotel de 5 estrelas deve ter boa apresentação?	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%	1,3%	8,4%	<b>88,4%</b>	100,0%
4. Os quartos de um Hotel de 5 estrelas devem ser bem higienizados e confortáveis?	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,2%	<b>96,8%</b>	100,0%
5. O pequeno-almoço deve possuir variedade de escolha e produtos de qualidade	0,0%	0,0%	0,6%	0,0%	2,6%	6,5%	<b>90,3%</b>	100,0%
6. Acha que a aparência das instalações do Hotel devem estar conservadas de acordo com o serviço oferecido?	1,3%	0,0%	0,0%	4,5%	3,9%	18,7%	<b>71,6%</b>	100,0%
7. O Hotel deve por amostra brochuras, panfletos para uma melhor comunicação e promoção do mesmo (em caso de eventos e atividades)?	1,3%	0,0%	1,3%	6,5%	6,5%	20,6%	<b>63,9%</b>	100,0%

Fonte: Elaboração própria

2. Segundo a variável do Desempenho: a média do serviço esperado (Ver Apêndice G), corresponde sempre a valores acima de 5. A pergunta 3 e 4 (ver tabela 7.2) relativamente à boa apresentação dos funcionários (65,8%) e ao conforto dos quartos do Hotel (54,8%) constituem o maior nível de qualidade e satisfação dos hóspedes, sendo que os clientes que avaliaram com 7 valores correspondem a mais do 50,0%. Consideramos também, que relativamente à pergunta 3 e 4, os valores do desvio padrão (dp) é de 0,84 e 0,87 respetivamente (ver Apêndice G).

Tabela 7.2 Notas para a dimensão Tangibilidade para a variável Desempenho

Desempenho								
Dimensão Tangibilidade	1	2	3	4	5	6	7	Total
1. O Real Marina Hotel & Spa tem equipamentos modernos?	0,0%	0,6%	1,9%	8,4%	22,6%	29,7%	<b>36,8%</b>	100,0%
2. As instalações físicas do Real Marina Hotel & Spa são atraentes?	0,0%	0,6%	1,9%	8,4%	22,6%	29,7%	<b>36,8%</b>	100,0%
3. O staff do Real Marina Hotel & Spa tem boa apresentação?	0,0%	0,6%	1,3%	0,6%	9,0%	22,6%	<b>65,8%</b>	100,0%
4. Os quartos do Real Marina Hotel & Spa são higienizados e confortáveis?	0,6%	0,6%	1,3%	5,8%	9,7%	27,1%	<b>54,8%</b>	100,0%
5. O pequeno-almoço do Real Marina Hotel & Spa possui variedade de escolha e produtos de qualidade	0,6%	1,3%	0,0%	9,7%	12,9%	34,8%	<b>40,6%</b>	100,0%
6. Acha que a aparência das instalações do Real Marina Hotel & Spa estão conservadas de acordo com o serviço oferecido?	0,6%	1,3%	0,0%	9,7%	12,9%	34,8%	<b>40,6%</b>	100,0%
7. O Real Marina Hotel & Spa põe amostra brochuras, panfletos para uma melhor comunicação e promoção do mesmo (em caso de eventos e atividades)?	0,6%	2,6%	4,5%	10,3%	19,4%	28,4%	<b>34,2%</b>	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Sendo assim, e segundo a equação utilizada para a amostra, analisam-se os dados com a fórmula (1) mencionada anteriormente (ver tabela 7.3):

- A pergunta 3 resulta ser a melhor a nível de qualidade, havendo aproximadamente uma média de -0.28 pontos entre expectativa e o desempenho, significando que o serviço efetuado esteve mais próximo de atingir a expectativa dos que os outros.
- Em relação ao desvio padrão, os dados confirmam uma certa concordância dos hóspedes no que se refere à boa apresentação do staff e o conforto dos quartos (Pergunta 3 e 4), pois para o restante, apresenta pontuações acima de 1.
- Relativamente aos valores de máximo às perguntas 5 e 6 e os valores de mínimo da pergunta 4 apresentam a melhor pontuação a nível de qualidade.

Analisando os dados apresentados, é possível confirmar que há alguns pontos a serem melhorados. A título de exemplo, a modernização das instalações físicas ou maior divulgação dos eventos e atividades no Hotel.

Tabela 7.3 Resultados da fórmula Q=D-E dimensão Tangibilidade

Q=D-E	Média	Desvio	Mínimo	Máximo
1a. Um Hotel de 5 estrelas deve ter equipamentos modernos? 1b. O Real Marina Hotel & Spa tem equipamentos modernos?	-0,7612903	1,20110269	-5	3
2a. Um hotel de 5 estrelas deve ter instalações físicas atraentes? 2b. As instalações físicas do Real Marina Hotel & Spa são atraentes?	-0,6580645	1,19760968	-4	3
3a. O staff de um Hotel de 5 estrelas deve ter boa apresentação? 3b. O staff do Real Marina Hotel & Spa tem boa apresentação?	-0,283871	0,89555061	-5	3
ser bem higienizados e confortáveis? 4b. Os quartos do Real Marina Hotel & Spa são higienizados e confortáveis?	-0,4774194	0,90693922	-5	1
5a. O pequeno-almoço deve possuir variedade de escolha e produtos de qualidade 5b O pequeno-almoço do Real Marina Hotel & Spa possui variedade de escolha e produtos de qualidade	-0,6193548	1,18030905	-6	4
6a. Acha que a aparência das instalações do Hotel devem estar conservadas de acordo com o serviço oferecido? 6b. Acha que a aparência das instalações do Real Marina Hotel & Spa estão conservadas de acordo com o serviço oferecido?	-0,5225806	1,10097645	-6	4
7a. O Hotel deve por amostra brochuras, panfletos para uma melhor comunicação e promoção do mesmo (em caso de eventos e atividades)? 7b. O Real Marina Hotel & Spa põe amostra brochuras, panfletos para uma melhor comunicação e promoção do mesmo (em caso de eventos e atividades)?	-0,6709677	1,26957237	-6	2

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à dimensão Confiabilidade:

1. Segundo a variável da Expetativa: revela-se que o nível de serviço pretendido é bastante elevado, pois os clientes que deram pontuação máxima correspondem à uma percentagem superior a 70%. A título de exemplo, a pergunta 9 confirma a importância de um sincero interesse em ajudar os clientes, correspondendo a 91% dos resultados (ver tabela 7.4), o que é confirmado pela concordância entres os mesmos, tendo um desvio padrão de 0,62 (ver Apêndice H). No que se refere a pergunta 8 e 11, resultam ser as melhores a nível de concordância aproximadamente com 0.59 e 0.60 respetivamente.

Tabela 7.4 Notas para a dimensão Confiabilidade variável Expetativa

Expetativa	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente	
Dimensão Confiabilidade	1	2	3	4	5	6	7	Total
8. O hotel deve respeitar a pontualidade na prestação dos serviços?	0%	0,0%	0,0%	2,6%	1,3%	11,0%	<b>85,2%</b>	100,0%
9. Um hotel deve demonstrar sincero interesse em resolver qualquer problema que possa surgir?	0,6%	0,0%	0,0%	0,6%	1,3%	6,5%	<b>91,0%</b>	100,0%
10. Os funcionários devem realizar os serviços corretamente na primeira vez?	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%	5,2%	15,5%	<b>74,8%</b>	100,0%
11. Acha que os horários estipulados pelo Hotel devem ser respeitados? (es.Check-in/Check out, abertura de bares e restaurantes)	0,0%	0,6%	0,0%	0,0%	3,2%	11,0%	<b>85,2%</b>	100,0%

Fonte: Elaboração própria

2. Segundo a variável do Desempenho: a média do serviço recebido (Ver Apêndice I) corresponde sempre a valores acima de 6. A pergunta 9 e 11 (ver tabela 7.5) resultam ter a melhor avaliação acerca do sincero interesse demonstrado em ajudar os clientes (72.3%) e dos horários estipulados pelo Hotel (76.1%). No entanto, tendo em consideração a média, identificamos a pergunta 8 e 11 com valores de 6,57 e 6,67 respetivamente, confirmados pelo desvio padrão que confirma uma média de concordância entres os hóspedes (dp 0,78 e 0,73. Apêndice I).

Tabela 7.5 Notas para a dimensão Confiabilidade variável Desempenho

Desempenho	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente	
Dimensão Confiabilidade	1	2	3	4	5	6	7	Total
8. O Real Marina Hotel & Spa respeita a pontualidade na prestação dos serviços.	0,0%	0,0%	0,6%	3,9%	2,6%	23,9%	<b>69,0%</b>	100,0%
9. O Real Marina Hotel & Spa demonstra sincero interesse em resolver qualquer problema que possa surgir.	0,6%	0,0%	1,9%	4,5%	1,9%	18,7%	<b>72,3%</b>	100,0%
10. Os funcionários realizam os serviços corretamente na primeira vez?	0,0%	0,6%	0,0%	6,5%	10,3%	21,3%	<b>61,3%</b>	100,0%
11. Os horários estipulados pelo Real Marina Hotel & Spa são respeitados? (es.Check-in/Check out, abertura de bares e restaurantes)	0,0%	0,6%	0,6%	0,6%	3,2%	18,7%	<b>76,1%</b>	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Segundo a dimensão Confiabilidade, a amostra apresentou no geral valores positivos, confirmando um alto nível de satisfação dos clientes (ver tabela 7.6):

- Analisando os dados, é possível afirmar que a pergunta 11 é a que obteve a melhor pontuação, apesar dos resultados não terem sido excelentes, a média da diferença entre a expectativa e qualidade não é muito alta – 0,122.
- Não obstante os dados acima mencionados, onde a pergunta 9 correspondeu a uma das melhores a nível de pontuação máxima, a média demonstrou que a expectativa era muito mais alta do que o serviço recebido (dp 1.16).
- A pergunta 8 possui um desvio padrão de 0.73 e comprova uma homogeneidade na resposta e uma média concordância na avaliação.

Tabela 7.6 Resultados da fórmula Q=D-E dimensão Confiabilidade

Q=D-E	Média	Desvio	Mínimo	Máximo
8a. O hotel deve respeitar a pontualidade na prestação dos serviços? 8b. O Real Marina Hotel & Spa respeita a pontualidade na prestação dos serviços.	-0,219354839	0,73211	-4	3
9a. Um hotel deve demonstrar sincero interesse em resolver qualquer problema que possa surgir? 9b. O Real Marina Hotel & Spa demonstra sincero interesse em resolver qualquer problema que possa surgir.	-0,329032258	1,16279	-6	6
10a. Os funcionários devem realizar os serviços corretamente na primeira vez? 10b. Os funcionários realizam os serviços corretamente na primeira vez?	-0,251612903	0,93693	-5	3
11a. Acha que os horários estipulados pelo Hotel devem ser respeitados? (es.Check-in/Check out, abertura de bares e restaurantes) 11b. Os horários estipulados pelo Real Marina Hotel & Spa são respeitados? (es.Check-in/Check out,abertura de bares e restaurantes)	-0,122580645	0,82443	-5	4

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à dimensão Responsividade:

1. A variável Expetativa apresenta percentagens elevadas (87.7%) no que diz respeito à rapidez e eficácia do check-in (pergunta 13), e a capacidade em ouvir reclamações com atenção, obteve uma percentagem igual, 96.8% (pergunta 15). Verificou-se, também, que o desvio padrão (ver Apêndice J) das duas estão relativamente próximos de zero (0,46; 0,35), o que indica que, na perspetiva do cliente, estes dois fatores estão implícitos num serviço de alta qualidade.

Tabela 7.7 Notas para a dimensão Responsividade variável Expetativa

Expetativa	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente	
Dimensão Responsividade	1	2	3	4	5	6	7	Total
12. Os funcionários do hotel devem estar sempre disponíveis para atender às solicitações dos hóspedes?	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	3,9%	14,2%	<b>81,3%</b>	100,0%
13. O processo de check-in e check-out em um Hotel de 5 estrelas deve ser rápido e eficaz?	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	1,9%	9,7%	<b>87,7%</b>	100,0%
14. O staff do hotel deve fornecer ajuda imediatamente em qualquer ocasião	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	5,2%	12,9%	<b>80,6%</b>	100,0%
15. O staff deve ouvir com atenção as reclamações e faz com que o cliente fique satisfeito.	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	1,3%	1,3%	<b>96,8%</b>	100,0%

Fonte: Elaboração própria

2. A variável Desempenho, apresentou um score positivo em todas as circunstâncias, considerando que a média nunca está abaixo do 6.5 (ver Apêndice K). A nível da frequência (ver tabela 7.8), a pergunta 13 e 15 tiveram as melhores avaliações, com 72,3% e 76.1% respetivamente, apesar da média identificar a pergunta 12 e 15 como pontuação maior em relação às outras, sendo 6.68 e 6.79. Verifica-se também, uma homogeneidade na resposta no que se refere à disponibilidade do *staff* em atender as solicitações dos hóspedes e a capacidade em ouvir as suas reclamações, pois o desvio padrão (ver Apêndice K), corresponde a 0.64 (p.12) e 0.61 (p.15).

Tabela 7.8 Notas para a dimensão Responsividade variável Desempenho

Desempenho	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente	
Dimensão Responsividade	1	2	3	4	5	6	7	Total
12. Os funcionários do hotel estão sempre disponíveis para atender às solicitações dos hóspedes?	0,0%	0,0%	0,6%	3,9%	2,6%	23,9%	<b>69,0%</b>	100,0%
13. O processo de check-in e check-out no Real Marina Hotel & Spa é rápido e eficaz?	0,6%	0,0%	1,9%	4,5%	1,9%	18,7%	<b>72,3%</b>	100,0%
14. O staff do Real Marina Hotel & Spa fornece ajuda imediatamente em qualquer ocasião.	0,0%	0,6%	0,0%	6,5%	10,3%	21,3%	<b>61,3%</b>	100,0%
15. O staff ouve com atenção as reclamações e faz com que o cliente fique satisfeito.	0,0%	0,6%	0,6%	0,6%	3,2%	18,7%	<b>76,1%</b>	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Tendo em consideração a equação utilizada para a amostra, analisam-se os dados desta forma:

- A média da diferença entre desempenho e expectativa, não apresenta valores exageradamente altos, onde se destaca a pergunta 12 com uma média de 0,08. No entanto, a pergunta 14 apresenta a pontuação mais baixa, no sentido em que a expectativa, face à ajuda fornecida pelos funcionários, era mais alta e não foi satisfeita.
- Em relação o desvio padrão, existe uma opinião comum sobre a necessidade de garantir que os funcionários ouçam com atenção as reclamações (dp 0.61).

Tabela 7.9 Resultados da fórmula Q=D-E dimensão Responsividade

Q=D-E	Média	Desvio	Mínimo	Máximo
12a. Os funcionários do hotel devem estar sempre disponíveis para atender às solicitações dos hóspedes? 12b. Os funcionários do hotel estão sempre disponíveis para atender às solicitações dos hóspedes?	-0,08387	0,65421	-3	3
13a. O processo de check-in e check-out em um Hotel de 5 estrelas deve ser rápido e eficaz? 13b. O processo de check-in e check-out no Real Marina Hotel & Spa é rápido e eficaz?	-0,2129	0,90444	-5	3
14a. O staff do hotel deve fornecer ajuda imediatamente em qualquer ocasião 14b. O staff do Real Marina Hotel & Spa fornece ajuda imediatamente em qualquer ocasião.	-0,22581	0,90846	-6	3
15a. O staff deve ouvir com atenção as reclamações e faz com que o cliente fique satisfeito. 15b. O staff ouve com atenção as reclamações e faz com que o cliente fique satisfeito.	-0,14839	0,61151	-5	2

Fonte: Elaboração própria

Segundo a dimensão, Garantia, como apresentado na tabela 7.10, os resultados demonstraram um nível de satisfação elevada, refletido nos resultados da avaliação relativamente à pergunta 16 e 17, com 93.5% e 91.6% da pontuação máxima, referentes à capacidade de resolução dos funcionários e a confiança transmitida aos clientes.

Analisando a dimensão Garantia:

1. A variável Expetativa, conforme apresentado na tabela 7.10, reflete uma alta satisfação dos clientes refletida nos resultados da avaliação. Relativamente às

frequências, as perguntas 16 e 17, apresentam um nível de expectativa de 93.5% e 91.6% para a capacidade de resolução dos funcionários e a confiança transmitida aos clientes. Estes resultados são confirmados também, pelos valores do desvio padrão (ver Apêndice L) 0.72 e 0.82 aproximadamente.

Tabela 7.10 Notas para a dimensão Garantia variável Expetativa

Expetativa	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente	
Dimensão Garantia	1	2	3	4	5	6	7	Total
16. O staff deve ter capacidade de resolução	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	5,8%	<b>93,5%</b>	100,0%
17. O comportamento dos funcionários do hotel deve gerar confiança nos clientes?	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	1,3%	6,5%	<b>91,6%</b>	100,0%
18. Os funcionários do Hotel devem mostrar interesse em ajudar os clientes	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,2%	14,2%	<b>80,6%</b>	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 7.11 Notas para a dimensão Garantia variável Desempenho

Desempenho	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente	
Dimensão Garantia	1	2	3	4	5	6	7	Total
16. O staff tem capacidade de resolução.	0,0%	0,6%	0,0%	1,9%	2,6%	17,4%	<b>77,4%</b>	100,0%
17. O comportamento dos funcionários do Real Marina Hotel & Spa gera confiança nos clientes.	0,6%	0,6%	0,0%	1,3%	1,9%	19,4%	<b>76,1%</b>	100,0%
18. Os funcionários do Real Marina Hotel & Spa demonstram interesse em ajudar os clientes	0,6%	0,0%	0,6%	1,9%	5,2%	21,4%	<b>70,1%</b>	100,0%

Fonte: Elaboração própria

1. A variável do Desempenho, reflete os dados da Expetativa, considerando que segundo as frequências, a pergunta 16 e 17 apresentam os resultados melhores, respetivamente 77.4% e 76.1%. Denota-se um desvio padrão que respeita os dados extraídos, sendo que existe pouca dispersão da média (6.68, 6.65- ver Apêndice M) no que diz respeito a capacidade de resolução do *staff* e a confiança gerada nos hóspedes ao longo das suas estadias.

Segundo a equação  $Q = D - E$ :

Tabela 7.12 Resultados da fórmula  $Q = D - E$  dimensão Garantia

Q=D-E	Média	Desvio	Mínimo	Máximo
16a. O staff deve ter capacidade de resolução 16b. O staff tem capacidade de resolução.	-0,24516	0,687	-5	1
17a. O comportamento dos funcionários do hotel deve gerar confiança nos clientes? 17b. O comportamento dos funcionários do Real Marina Hotel & Spa gera confiança nos clientes.	-0,23226	0,77977	-6	2
18a. Os funcionários do Hotel devem mostrar interesse em ajudar os clientes 18b. Os funcionários do Real Marina Hotel & Spa demonstram interesse em ajudar os clientes	-0,1871	0,8663	-6	2

Fonte: Elaboração própria

- Não obstante os dados acima mencionados, a pergunta 16 apresentou uma média mais alta em relação às outras, confirmando uma ligeira diferença entre as duas variáveis. Pelo contrário, a pergunta 18 obteve resultados positivos, que comprovam uma maior qualidade e satisfação dos clientes, se bem que não foi suficiente para superar as suas expectativas.
- O desvio padrão apresenta valores próximos de 1, indicando uma possível dispersão da média, em comparação à pergunta 18, em que o desvio é de 0.87.

A dimensão Empatia:

1. A variável Expetativa (tabela 7.13), demonstrou uma concordância alta acerca da simpatia dos funcionários (pergunta 22) e ao dar atenção especial ao cliente (pergunta 20), sendo que o desvio padrão corresponde a 0.35 para as duas questões (ver Apêndice N).

A tabela de frequência validou esses resultados, tendo percentagens altas nas perguntas 20 e 22 (90.3%-91%).

Tabela 7.13 Notas para a dimensão Empatia variável Expetativa

Expetativa	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente	
Dimensão Empatia	1	2	3	4	5	6	7	Total
19. Os funcionários de um hotel de 5 estrelas devem ser atenciosos?	0,6%	0,0%	0,0%	5,2%	9,7%	20,6%	<b>63,9%</b>	100,0%
20. Os funcionários do Hotel devem dar atenção especial ao cliente.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	8,4%	<b>90,3%</b>	100,0%
21. Os funcionários do Hotel devem prestar um serviço personalizado aos clientes?	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%	3,9%	14,2%	<b>77,4%</b>	100,0%
22. O staff do Hotel deve ser simpático?	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	7,7%	<b>91,0%</b>	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 7.14 Notas para a dimensão Empatia variável Desempenho

Desempenho	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente	
Dimensão Empatia	1	2	3	4	5	6	7	Total
19. Os funcionários do Real Marina Hotel & Spa são atenciosos.	1,3%	0,0%	0,6%	8,4%	7,7%	29,0%	52,9%	100,0%
20. Os funcionários do Real Marina Hotel & Spa dão atenção especial ao cliente	0,6%	0,0%	1,3%	0,0%	2,6%	18,1%	77,4%	100,0%
21. Os funcionários do Real Marina Hotel & Spa prestam um serviço personalizado aos clientes	1,3%	0,0%	1,3%	8,4%	3,9%	20,0%	65,2%	100,0%
22. Os funcionários do Real Marina Hotel & Spa são simpáticos?	0,6%	0,6%	1,3%	5,2%	3,2%	14,8%	74,2%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

1. Apenas a variável Desempenho recebeu score diferentes, pois não existe muita concordância entre os clientes, uma vez que os valores do desvio padrão (ver Apêndice O) são acima de 1. Apenas a pergunta 20 detém um valor de 0.79. No que se refere à pontuação máxima, a tabela 7.14, confirma os dados da média (ver Apêndice O) referentes às perguntas 20 e 22 (6.68 e 6.51), apresentando percentagens de frequência de 77.4% e 74.2% respetivamente.

Tabela 7.15 Resultados da fórmula Q= D-E dimensão Empatia

Q=D-E	Média	Desvio	Mínimo	Máximo
19a. Os funcionários de um hotel de 5 estrelas devem ser atenciosos? 19b. Os funcionários do Real Marina Hotel & Spa são atenciosos.	-0,20645	1,09127	-6	6
20a. Os funcionários do Hotel devem dar atenção especial ao cliente. 20b. Os funcionários do Real Marina Hotel & Spa dão atenção especial ao cliente	-0,2129	0,79762	-6	2
21a. Os funcionários do Hotel devem prestar um serviço personalizado aos clientes? 21b. Os funcionários do Real Marina Hotel & Spa prestam um serviço personalizado aos clientes	-0,30323	1,00243	-6	2
22a. O staff do Hotel deve ser simpático? 22b. Os funcionários do Real Marina Hotel & Spa são simpáticos?	-0,3871	1,03439	-6	1

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a fórmula  $Q=D-E$  para a variável Empatia:

- Os valores obtidos da fórmula sobre citada constituem todos valores negativos, se bem que o valor mais positivo e o mais negativo estão em contradição com o dp sendo ele com valor acima de 1.
- A pergunta 19, é a que apresenta melhor pontuação de 0,20, se bem que o valor do desvio padrão demonstra uma pouca concordância.
- A pergunta 22 relativamente à simpatia dos funcionários representa a pior pontuação da dimensão, confirmando uma alta expectativa dos clientes.

Relativamente à dimensão Tecnologia:

1. A variável Expectativa apresenta opiniões discordantes no que se refere ao serviço pretendido, facto comprovado pelos valores do desvio padrão (ver Apêndice P) correspondente aproximadamente a 1.5, e a pontuação máxima a 43.9% (pergunta 23- tabela 7.16) acerca do envio de mensagens personalizadas durante a estadia.

Tabela 7.16 Notas para a dimensão Tecnologia variável Expectativa

Expetativa	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente	
Dimensão Tecnologia	1	2	3	4	5	6	7	Total
23. O Hotel deveria enviar informações personalizadas durante a estadia no Hotel	1,9%	1,3%	3,9%	18,1%	12,3%	18,7%	<b>43,9%</b>	100,0%
24. O hotel deveria enviar mensagens personalizadas	5,8%	3,9%	4,5%	20,0%	13,5%	15,5%	<b>36,8%</b>	100,0%
25. O uso das rede sociais do hotel deveria contribuir para a experiência turística	4,5%	2,6%	3,9%	16,1%	20,0%	11,6%	<b>41,3%</b>	100,0%

Fonte: Elaboração própria

2. No que concerne à variável Desempenho, as pontuações atribuídas pelos hóspedes são ligeiramente baixas em relação às outras dimensões. Segundo a tabela 7.17 abaixo apresentada, verifica-se que a pontuação máxima é atribuída à pergunta 24 com o 77.4% de frequência acerca do envio das mensagens personalizadas. No entanto, a pergunta que recebeu maior pontuação acerca do serviço percebido é a 25, sobre o uso das redes sociais para melhorar a experiência turística. Esses resultados, refletem-se na média atribuída a mesma com 4.89 ( ver Apêndice Q ), se bem que o desvio padrão apresentado é alto (2).

Tabela 7.17 Notas para a dimensão Tecnologia variável Desempenho

Desempenho	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente	
Dimensão Tecnologia	1	2	3	4	5	6	7	Total
23. O Hotel enviou informação personalizada durante a minha estadia	1,3%	0,0%	0,6%	8,4%	7,7%	29,0%	52,9%	100,0%
24. O hotel envia mensagens personalizadas	0,6%	0,0%	1,3%	0,0%	2,6%	18,1%	77,4%	100,0%
25. O uso das rede sociais do hotel contribuiu para a experiência turística	1,3%	0,0%	1,3%	8,4%	3,9%	20,0%	65,2%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Sendo assim, e segundo a equação utilizada para a amostra, analisam-se os dados com a fórmula 1 abaixo:

Tabela 7.18 Resultados da fórmula Q= D-E dimensão Tecnologia

Q=D-E	Média	Desvio	Mínimo	Máximo
23a. O Hotel deveria enviar informações personalizadas durante a estadia no Hotel 23b. O Hotel enviou informação personalizada durante a minha estadia	-0,97419	1,97039	-6	5
24a. O hotel deveria enviar mensagens personalizadas 24b. O hotel envia mensagens personalizadas	-0,56774	1,67495	-6	5
25a. O uso das rede sociais do hotel deveria contribuir para a experiência turística 25b. O uso das rede sociais do hotel contribuiu para a experiência turística	-0,54839	1,62046	-6	2

Fonte: Elaboração própria

- Os dados estão conforme os resultados do serviço percebido, uma vez que a pergunta com melhor pontuação é a número 25. A média de valores correspondente ao desempenho e expectativa é de -0.55 aproximadamente, diferenciando-se da pergunta 25 em apenas 2 pontos.
- O desvio padrão apresentado, indica uma discordância muito forte entre os hóspedes, pois o valor nunca é abaixo do 1.60.

### 7.3 Análise fatorial

Neste parágrafo são apresentados os resultados da análise fatorial da variável expectativa e desempenho, através da qual será identificado o número de fatores, caracterizados por combinações lineares não correlacionadas entre si, dos 25 itens do objeto de estudo. Essa análise, irá individualizar as novas variáveis baseadas nas originais, geralmente constituídas por um número reduzido, que representam as comunilidades do processo, restando as variáveis espúrias não descritas pelos fatores (Matos, 2019). Para testar a viabilidade do uso da análise fatorial, foi efetuado o teste KMO e Barlett:

- referente à variável da expectativa o valor foi de 0,721
- relativamente à variável do desempenho foi de 0,870

Os dois valores obtidos do teste KMO, confirmam a possibilidade da utilização da análise fatorial para este estudo. Como parâmetro de referência para a seleção dos fatores, foram escolhidos apenas aqueles cujos autovalores são maiores que 1. Dessa forma, apresenta-se a matriz fatorial, relativa à variável Expectativa e Desempenho, ou seja, cujos coeficientes atribuídos a cada item da escala nos cinco e sete fatores extraídos:

Tabela 7.19 Matriz de componente Expectativa

	Componente						
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7
1. Um Hotel de 5 estrelas deve ter equipamentos modernos?	0,501	0,132	0,256	-0,020	-0,153	0,258	-0,202
2. Um hotel de 5 estrelas deve ter instalações físicas atraentes?	0,458	0,096	0,245	0,083	-0,137	-0,106	-0,310
3. O staff de um Hotel de 5 estrelas deve ter boa apresentação?	0,346	-0,057	0,147	0,499	-0,402	0,245	0,152
4. Os quartos de um Hotel de 5 estrelas devem ser bem higienizados e confortáveis?	0,279	-0,127	0,114	0,617	-0,259	-0,221	0,001
5. O pequeno-almoço deve possuir variedade de escolha e produtos de qualidade	0,305	0,172	0,382	0,071	0,286	-0,236	-0,248
6. Acha que as aparências das instalações do Hotel devem estar conservadas de acordo com o serviço oferecido?	0,363	0,429	0,515	0,084	0,293	0,303	0,187

7. O Hotel deve por amostra brochuras, panfletos para uma melhor comunicação e promoção do mesmo (em caso de eventos e atividades)?	0,398	0,038	0,042	-0,159	-0,512	0,402	0,080
8. O hotel deve respeitar a pontualidade na prestação dos serviços?	0,386	-0,157	0,362	-0,299	-0,303	0,210	-0,003
9. Um hotel deve demonstrar sincero interesse em resolver qualquer problema que possa surgir?	0,102	0,423	0,318	0,066	0,514	0,398	0,202
10. Os funcionários devem realizar os serviços corretamente na primeira vez?	0,383	-0,206	-0,262	-0,302	0,037	0,091	0,220
11. Acha que os horários estipulados pelo Hotel devem ser respeitados? (es.Check-in/Check out, abertura de bares e restaurantes)	0,403	-0,103	0,231	-0,324	-0,025	-0,334	0,132
12. Os funcionários do hotel devem estar sempre disponíveis para atender às solicitações dos hóspedes?	0,546	-0,285	-0,237	0,016	0,249	0,201	-0,372
13. O processo de check-in e check-out em um Hotel de 5 estrelas deve ser rápido e eficaz?	0,503	-0,139	0,129	-0,226	0,005	-0,118	-0,404
14. O staff do hotel deve fornecer ajuda imediatamente em qualquer ocasião	0,669	-0,267	-0,254	-0,151	0,113	0,237	0,002
15. O staff deve ouvir com atenção as reclamações e faz com que o cliente fique satisfeito.	0,331	-0,288	-0,099	0,439	0,227	-0,089	0,014
16. O staff deve ter capacidade de resolução	0,532	-0,140	-0,079	-0,057	0,183	-0,183	0,430
17. O comportamento dos funcionários do hotel deve gerar confiança nos clientes?	0,553	-0,188	0,149	-0,032	-0,191	-0,150	0,344
18. Os funcionários do Hotel devem mostrar interesse em ajudar os clientes	0,479	-0,242	-0,388	-0,034	0,172	0,375	-0,107
19. Os funcionários de um hotel de 5 estrelas devem ser atenciosos?	0,454	-0,013	-0,236	0,450	0,119	0,045	-0,013

20. Os funcionários do Hotel devem dar atenção especial ao cliente.	0,761	-0,104	0,097	0,006	0,037	-0,159	-0,025
21. Os funcionários do Hotel devem prestar um serviço personalizado aos clientes?	0,443	0,049	-0,147	-0,043	0,076	-0,200	0,344
22. O staff do Hotel deve ser simpático?	0,708	-0,097	0,140	-0,061	0,116	-0,279	-0,057
23. O Hotel deveria enviar informações personalizadas durante a estadia no Hotel	0,437	0,700	-0,321	-0,054	-0,088	-0,076	0,019
24. O hotel deveria enviar mensagens personalizadas	0,416	0,601	-0,468	0,107	-0,164	-0,007	-0,032
25. O uso das redes sociais do hotel deveria contribuir para a experiência turística	0,343	0,670	-0,177	-0,145	-0,099	-0,231	-0,119

Tabela 7.20 Matriz de componente variável Desempenho

Matriz de Componentes Desempenho	Componente				
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
1. O RMO tem equipamentos modernos?	0,643	0,310	0,317	0,165	-0,194
2. As instalações físicas do RMO são atraentes?	0,614	0,289	0,369	0,131	-0,195
3. O staff do RMO tem boa apresentação?	0,568	0,021	0,415	-0,039	-0,092
4. Os quartos do RMO são higienizados e confortáveis?	0,630	-0,041	0,366	-0,049	0,036
5. O pequeno-almoço do RMO possui variedade de escolha e produtos de qualidade	0,609	0,004	0,324	-0,218	-0,038
6. Acha que a aparência das instalações do RMO estão conservadas de acordo com o serviço oferecido?	0,315	0,352	0,560	0,060	-0,120
7. O RMO põe amostra brochuras, panfletos para uma melhor comunicação e promoção do mesmo (em caso de eventos e atividades)?	0,377	0,336	0,125	0,432	0,128
8. O RMO respeita a pontualidade na prestação dos serviços.	0,227	0,105	-0,050	0,731	0,446
9. O RMO demonstra sincero interesse em resolver qualquer problema que possa surgir.	0,741	-0,129	0,148	-0,065	0,148

10. Os funcionários realizam os serviços corretamente na primeira vez?	0,594	-0,032	-0,094	0,209	0,492
11. Os horários estipulados pelo RMO são respeitados? (es.Check-in/Check out,abertura de bares e restaurantes)	0,767	-0,139	-0,094	-0,037	0,007
12. Os funcionários do hotel estão sempre disponíveis para atender às solicitações dos hóspedes?	0,630	-0,025	0,046	-0,199	0,244
13. O processo de check-in e check-out no RMO è rapido e eficaz?	0,661	-0,043	0,119	-0,268	0,337
14. O staff do RMO fornece ajuda imediatamente em qualquer ocasião.	0,716	-0,180	-0,143	0,121	-0,165
15. O staff ouve com atenção as reclamações e faz com que o cliente fique satisfeito.	0,546	-0,205	-0,278	0,324	-0,439
16. O staff tem capacidade de resolução.	0,739	-0,233	-0,238	0,150	-0,169
17. O comportamento dos funcionários do RMO gera confiança nos clientes.	0,820	-0,256	-0,184	0,095	-0,157
18. Os funcionários do RMO demonstram interesse em ajudar os clientes	0,797	-0,200	-0,056	-0,006	-0,243
19. Os funcionários do RMO são atenciosos.	0,718	-0,055	-0,173	0,135	-0,080
20. Os funcionários do RMO dão atenção especial ao cliente	0,786	-0,204	-0,060	-0,247	0,091
21. Os funcionários do RMO prestam um serviço personalizado aos clientes	0,714	-0,088	-0,231	-0,183	0,176
22. Os funcionários do RMO são simpáticos?	0,765	-0,074	-0,119	-0,217	0,149
23. O Hotel enviou informação personalizada durante a minha estadia	0,295	0,765	-0,294	-0,128	0,010
24. O hotel envia mensagens personalizadas	0,384	0,673	-0,466	-0,102	-0,064
25. O uso das redes sociais do hotel contribuiu para a experiência turística	0,387	0,662	-0,200	-0,180	-0,065

Para evitar a atribuição de carga alta num único fator, que normalmente serve como referência para os restantes, é sempre aconselhável utilizar uma solução de rotação que resulta num conjunto de fatores independentes. Assim sendo, minimiza-se o número dos que possuem altos coeficientes, simplificando a interpretação dos dados. A rotação utilizada foi a *Varimax*, a rotação mais comum, que visa a maximizar a dispersão das cargas nos fatores. A rotação é apresentada na tabela 7.21.

No que se refere à variável Expetativa podemos identificar que:

- O Fator 1 é composto pela capacidade do *Staff* em mostrar interesse ao ajudar o cliente, a disponibilidade e Responsividade nas solicitações dos hóspedes em qualquer momento;
- O Fator 2 destaca-se pela capacidade do *staff* em transmitir confiança aos hóspedes e de resolução de reclamações, incluindo também a importância em respeitar os horários estabelecidos;
- O Fator 3 é caracterizado inteiramente pela dimensão Tecnologia, cujo resultado demonstra o interesse dos clientes no aumento da interatividade tecnológica do Hotel;
- O Fator 4 evidencia apenas a área das instalações físicas do Hotel, a variedade e qualidade do pequeno-almoço e a simpatia dos funcionários;
- O Fator 5 é composto por fatores tangíveis, tais como a higienização, conforto dos quartos e a boa apresentação do *staff*;
- O Fator 6 destaca o interesse dos clientes na melhoria da comunicação acerca de eventos e atividades a decorrerem ao longo da estadia;
- O Fator 7 é constituído pela conservação das instalações físicas de acordo com o serviço oferecido e o sincero interesse do Hotel em ajudar o cliente em qualquer ocasião.

Tabela 7.21 Matriz Componente Rotativa variável Expetativa

		Componente						
		Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7
Tangibilidade	26. Um Hotel de 5 estrelas deve ter equipamentos modernos?	0,178	-0,014	0,149	0,370	0,117	0,459	0,223
	27. Um hotel de 5 estrelas deve ter instalações físicas atraentes?	0,037	0,018	0,161	0,542	0,213	0,211	0,029
	28. O staff de um Hotel de 5 estrelas deve ter boa apresentação?	0,023	0,037	0,020	-0,051	0,655	0,443	0,089
	29. Os quartos de um Hotel de 5 estrelas devem ser bem higienizados e confortáveis?	-0,099	0,081	0,000	0,175	0,735	0,035	-0,117
	30. O pequeno-almoço deve possuir variedade de escolha e produtos de qualidade	-0,063	0,057	0,047	0,592	0,073	-0,153	0,291
	31. Acha que as aparências das instalações do Hotel devem estar conservadas de acordo com o serviço oferecido?	-0,056	0,114	0,111	0,205	0,074	0,195	0,829
	32. O Hotel deve por amostra brochuras, panfletos para uma melhor comunicação e promoção do mesmo (em caso de eventos e atividades)?	0,149	0,090	0,171	-0,034	0,058	0,744	-0,009

Confiabilidade	33. O hotel deve respeitar a pontualidade na prestação dos serviços?	0,057	0,193	-0,144	0,271	-0,080	0,622	0,040
	34. Um hotel deve demonstrar sincero interesse em resolver qualquer problema que possa surgir?	0,041	-0,024	0,064	-0,031	-0,075	-0,042	0,862
	35. Os funcionários devem realizar os serviços corretamente na primeira vez?	0,397	0,434	0,045	-0,085	-0,148	0,157	-0,078
	36. Acha que os horários estipulados pelo Hotel devem ser respeitados? (es.Check-in/Check out, abertura de bares e restaurantes)	-0,076	0,531	-0,024	0,371	-0,128	0,127	-0,053
Responsividade	37. Os funcionários do hotel devem estar sempre disponíveis para atender às solicitações dos hóspedes?	0,749	0,028	0,003	0,321	0,101	0,010	-0,021
	38. O processo de check-in e check-out em um Hotel de 5 estrelas deve ser rápido e eficaz?	0,279	0,119	0,027	0,617	-0,070	0,163	-0,113
	39. O staff do hotel deve fornecer ajuda imediatamente em qualquer ocasião	0,691	0,358	0,061	0,126	0,038	0,220	0,011
	40. O staff deve ouvir com atenção as reclamações e faz com que o cliente fique satisfeito.	0,321	0,185	-0,118	0,108	0,487	-0,233	0,026
Garantia	41. O staff deve ter capacidade de resolução	0,210	0,700	0,051	0,035	0,117	-0,038	0,101
	42. O comportamento dos funcionários do hotel deve gerar confiança nos clientes?	0,028	0,609	-0,018	0,152	0,234	0,302	-0,021
	43. Os funcionários do Hotel devem mostrar interesse em ajudar os clientes	0,768	0,102	0,063	-0,016	0,054	0,117	0,014
Empatia	44. Os funcionários de um hotel de 5 estrelas devem ser atenciosos?	0,384	0,113	0,207	0,057	0,505	-0,100	0,094
	45. Os funcionários do Hotel devem dar atenção especial ao cliente.	0,290	0,466	0,121	0,479	0,236	0,154	0,053
	46. Os funcionários do Hotel devem prestar um serviço personalizado aos clientes?	0,114	0,553	0,233	0,010	0,096	-0,033	0,052
	47. O staff do Hotel deve ser simpático?	0,223	0,485	0,094	0,555	0,147	0,048	0,040
Tecnologia	48. O Hotel deveria enviar informações personalizadas durante a estadia no Hotel	0,058	0,142	0,867	0,070	-0,004	0,062	0,131
	49. O hotel deveria enviar mensagens personalizadas	0,170	0,043	0,857	-0,029	0,155	0,061	0,016
	50. O uso das rede sociais do hotel deveria contribuir para a experiência turística	-0,086	0,088	0,779	0,247	-0,104	0,017	0,049

Na variável Desempenho os fatores extraídos são cinco:

- O Fator 1 é constituído quase inteiramente pela dimensão Confiabilidade, e no que diz respeito à Responsividade, caracterizada tanto pela rapidez e eficácia do processo de check-ins e check-outs quanto pela disponibilidade dos funcionários em atender os clientes;
- O Fator 2 refere a dimensão Garantia, com destaque para a avaliação dos funcionários relativamente ao atendimento e à resolução de problemas;
- O Fator 3 abrange principalmente a dimensão Tangibilidade referente à boa apresentação do staff, instalações físicas e conforto dos quartos;
- O Fator 4 é composto inteiramente pela dimensão Tecnologia;
- O Fator 5 evidencia o respeito dos horários estabelecidos pelo Hotel.

Tabela 7.22 Matriz componente rotativa variável Desempenho

		Componente				
		Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Tangibilidade	O RMO tem equipamentos modernos?	0,169	0,302	0,686	0,240	0,164
	As instalações físicas do RMO são atraentes?	0,172	0,262	0,706	0,199	0,126
	O staff do RMO tem boa apresentação?	0,339	0,198	0,592	-0,032	-0,005
	Os quartos do RMO são higienizados e confortáveis?	0,468	0,201	0,520	-0,055	0,060
	O pequeno-almoço do RMO possui variedade de escolha e produtos de qualidade	0,481	0,178	0,498	0,034	-0,111
	Acha que a aparência das instalações do RMO estão conservadas de acordo com o serviço oferecido?	0,039	-0,070	0,729	0,109	0,066
	O RMO põe amostra brochuras, panfletos para uma melhor comunicação e promoção do mesmo (em caso de eventos e atividades)?	0,041	0,121	0,365	0,218	0,526
Confiabilidade	O RMO respeita a pontualidade na prestação dos serviços.	0,028	0,099	0,026	-0,007	0,887
	O RMO demonstra sincero interesse em resolver qualquer problema que possa surgir.	0,626	0,314	0,329	-0,010	0,121
	Os funcionários realizam os serviços corretamente na primeira vez?	0,567	0,188	0,034	0,074	0,534

	Os horários estipulados pelo RMO são respeitados? (es.Check-in/Check out,abertura de bares e restaurantes)	0,551	0,513	0,185	0,101	0,079
Responsividade	Os funcionários do hotel estão sempre disponíveis para atender às solicitações dos hóspedes?	0,645	0,160	0,196	0,118	0,071
	O processo de check-in e check-out no RMO è rapido e eficaz?	0,754	0,083	0,228	0,083	0,066
	O staff do RMO fornece ajuda imediatamente em qualquer ocasião.	0,358	0,660	0,177	0,059	0,096
	O staff ouve com atenção as reclamações e faz com que o cliente fique satisfeito.	0,004	0,836	0,089	0,042	0,081
Garantia	O staff tem capacidade de resolução.	0,367	0,740	0,097	0,057	0,116
	O comportamento dos funcionários do RMO gera confiança nos clientes.	0,459	0,749	0,156	0,041	0,086
	Os funcionários do RMO demonstram interesse em ajudar os clientes	0,432	0,683	0,283	0,050	-0,042
Empatia	Os funcionários do RMO são atenciosos.	0,371	0,589	0,170	0,170	0,177
	Os funcionários do RMO dão atenção especial ao cliente	0,723	0,421	0,155	0,069	-0,051
	Os funcionários do RMO prestam um serviço personalizado aos clientes	0,665	0,381	0,009	0,210	0,061
	Os funcionários do RMO são simpáticos?	0,697	0,366	0,128	0,191	0,024
Tecnologia	O Hotel enviou informação personalizada durante a minha estadia	0,082	-0,016	0,117	0,865	0,085
	O hotel envia mensagens personalizadas	0,105	0,182	0,009	0,885	0,071
	O uso das rede sociais do hotel contribuiu para a experiência turística	0,149	0,060	0,213	0,771	-0,003

#### 7.4 Discussão dos dados

A análise acima apresentada, teve como objetivo a comparação entre a expectativa e a qualidade, baseadas na fórmula em que a qualidade é igual ao desempenho menos a expectativa. Os resultados apresentados alcançaram, de forma individual, pontuações positivas, se bem que, o desvio padrão comprovou uma concordância reduzida sobre os itens analisados. Por outro lado, analisando os dados de forma global, o serviço percebido não alcançou a expectativa do cliente, o que confirma um nível de baixa qualidade dos serviços.

Desta forma, foram identificados os pontos fracos do Hotel e que constituem uma margem de melhoria:

- Os clientes ficaram poucos satisfeitos com a antiguidade das instalações do Hotel e a fraca comunicação e promoção dos eventos e atividades a decorrer, de notar que o valor do desvio padrão está acima do 1.20, um indicador de heterogeneidade nas respostas;
- O interesse do *staff* em resolver as necessidades dos clientes, obteve a pior pontuação, sendo que o serviço pretendido era muito elevado. No entanto, o desvio padrão pode tornar estes dados poucos confiáveis considerando que corresponde a 1.16;
- A ajuda imediata por parte dos funcionários obteve um nível de expectativa muito alto, pois a diferença entre as duas variáveis, confirmou a insatisfação por parte dos clientes. Contudo o dp apresentado corresponde a 0.90, valor muito perto de 1;
- A capacidade de resolução do *staff* foi a variável que obteve pior pontuação também face à dimensão Garantia, sendo que houve uma maior concordância na resposta correspondente ao 0.68;
- Simpatia do *staff* e serviço personalizado, constituem um ponto fraco a ser melhorado, mas o desvio padrão mostra uma discordância muito forte entre os hóspedes (1 e 1.03);
- Os resultados relativos à dimensão Tecnologia, obtiveram uma forte heterogeneidade nas respostas, apresentando um desvio padrão muito alto para todas as questões proporcionadas, e tornando uma conclusão dos dados em relação à qualidade pouco confiáveis.

A análise fatorial aplicada, serviu para a investigação dos padrões e também das relações latentes para um elevado número de variáveis, bem como verificar se a informação podia ser resumida a um conjunto de fatores mais reduzido.

Em relação à variável expectativa, foram determinados 7 fatores principais, dentro dos quais são identificados os que constituem possíveis variáveis latentes:

- Fator 1, quartos bem higienizados e confortáveis;
- Fator 2, sincero interesse na resolução problemas;
- Fator 3, pontualidade na prestação de serviços;

- Fator 4, execução do serviço em primeira instância;
- Fator 5, que constitui o mesmo resultado do fator 4 mas com um valor inferior;
- Fator 6, qualidade e variedade do pequeno-almoço e
- Fator 7, processo de check-in/check-out rápido e eficaz.

No que diz respeito à variável Desempenho, foram individuados 5 fatores:

- Fator 1, capacidade de ouvir reclamações com atenção;
- Fator 2, equipamentos modernos de acordo com o serviço oferecido;
- Fator 3, prestação de um serviço personalizado aos clientes e envio de mensagens personalizadas;
- Fator 4, quartos higienizados e confortáveis;
- Fator 5, pequeno-almoço de variedade e qualidade.

Considerando os resultados apresentados, podemos confirmar que a unidade hoteleira analisada, o RMO, apresenta lacunas e pontos fracos que constituem uma margem de melhoria bastante elevada. Segundo a fórmula de qualidade acima mencionada e na qual foi baseado o trabalho, o serviço percebido em nenhuma ocasião alcançou o nível de expectativa dos clientes, o que indicaria um baixo nível de qualidade dos serviços.

### 7.5 Reflexão crítica

O estágio no Hotel Real Marina em Olhão, permitiu a aquisição de inúmeras competências, tanto a nível prático quanto teórico.

A nível prático, é de salientar a gestão de reservas, organização de eventos, gestão de reclamações, aplicação de vocabulário consoante as diversas situações, entre outras.

A vertente prática refletiu-se essencialmente na execução de tarefas com base nos conceitos teóricos envolvidos com o trato pessoal, maioritariamente no que diz respeito à relação com o cliente. A possibilidade de adquirir conhecimentos de diferentes departamentos possibilitou uma maior polivalência. As vertentes teóricas e práticas relacionadas, tornam-se complementares e essenciais no desempenho das funções.

Os conhecimentos teóricos adquiridos no primeiro ano do mestrado, bem como a pesquisa bibliográfica realizada para a elaboração do presente relatório, possibilitaram uma reflexão constante sobre as tarefas desempenhadas. A possibilidade de colocar em prática a teoria, permite compreender melhor o funcionamento da gestão de uma unidade hoteleira, bem

como a importância e relação existente entre os diferentes departamentos. A teoria dá linhas orientadoras, que na maioria das vezes, deve ser aplicada e adaptada consoante as situações se estivermos que lidar com o cliente, devendo sempre ter em atenção a influência dos fatores externos.

A experiência é essencial, pois permite desenvolver competências comportamentais que irão possibilitar uma melhor capacidade de lidar com imprevistos.

Considerando a diversidade de tarefas desenvolvidas e de desafios determinados aquando a aceitação da proposta do RMO, as considerações finais foram divididas por cada um dos departamentos:

- O departamento da receção destacou-se pela disponibilidade dos colaboradores no esclarecimento de dúvidas inerentes às tarefas a serem desenvolvidas, havendo uma motivação que levou a uma constante procura por novos conhecimentos dentro do departamento. A experiência prévia na área foi uma ajuda complementar ao conhecimento a ser adquirido no dia a dia;
- No departamento de Grupos & Eventos, as tarefas executadas foram reduzidas e limitadas, constituindo-se à decoração de salas e preparação de reuniões, bem como a inserção de pedidos no sistema Delphi, razão pela qual a descrição das tarefas é sucinta;
- No departamento de GR, a integração foi sentida por parte da estagiária de forma mais positiva, as tarefas desenvolvidas no âmbito da relação com o cliente foram limitadas, devido à falta de recursos humanos e sendo intercaladas com outras tarefas que não estão diretamente ligadas com o departamento em causa;
- No departamento de Spa & Animação, no qual o trabalho desenvolvido foi pouco estimulante quer a nível de crescimento pessoal quer profissional. Contudo, durante a duração do estágio nesta área o apoio e o acolhimento foram sempre bem oferecidos;
- Por fim, a seção de F & B, devido à falta de colaboradores, a carga de trabalho dada foi muito elevada, correspondendo a um curto período de tempo. Além disso, o apoio e a preparação que deveria ser dada foi reduzida, pois não ajudou no desenvolvimento das tarefas.

Com base nos resultados apresentados na análise, o Hotel apresentou aspectos a serem melhorados. No que se refere a antiguidade das instalações, a unidade hoteleira poderia investir na modernização das mesmas. Por sua vez, a problemática relativa a fraca comunicação e promoção dos eventos pode ser ultrapassada com maior divulgação e criação de novas atividades.

A resolução construtiva e imediata de conflitos deve ser o foco primordial do hotel, uma vez que a análise demonstrou que, na realidade, esta obteve uma pontuação mais baixa, comparativamente a expectativa dos clientes. De forma a melhorar este aspecto, sugere-se a criação/implementação de práticas e políticas que sejam um modelo de referência padrão para a resolução de problemas. Ainda recomenda-se uma melhoria no processo de recrutamento de recursos humanos, voltado à captação de profissionais mais solicitados e com competências que possam ajudar a proporcionar um serviço melhor. O elo de ligação dos problemas identificados pelos clientes é o clima organizacional negativo, sendo o mesmo a razão de conflitos e desmotivação internos.

Segundo uma visão geral, o estágio representou uma conquista a nível pessoal e profissional pois permitiu obter conhecimento amplo sobre o hotel e experiência anexa na área. Além disso, as cadeiras estudadas ao longo do mestrado foram um auxílio e apoio durante o desenvolvimento das tarefas, um “background” sobre escolhas operacionais e estratégicas da empresa hoteleira.

## **8. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA.**

Neste relatório, tal como em todos os outros trabalhos de mestrado, ocorreram algumas limitações, nomeadamente a divulgação dos inquéritos, considerando a impossibilidade de contato direto com os clientes no ato da entrega dos mesmos, e ,secundariamente, a quantidade de respostas obtidas que permitiu realizar o estudo. Tendo em conta que o Real Marina Hotel & Spa fica localizado numa área marítima, e por consequência com um público voltado para o mesmo, seria interessante aplicar um estudo similar para hotéis de cidade e outras localizações de forma a confrontar os resultados. Este relatório teve como objetivo aferir a percepção que os clientes do RMO têm sobre a qualidade dos serviços nos vários departamentos, a avaliação dos atributos aos quais os hóspedes dão mais valor bem como a sua satisfação. Para tal, foi desenvolvido um estudo exploratório, que permitiu obter uma perspetiva do serviço percebido com base na expectativa de cada cliente sobre uma unidade hoteleira de 5 estrelas. De forma a alcançar esse objetivo, foram aplicados dois questionários baseados nas duas variáveis utilizadas para a análise, nomeadamente perspetiva e serviço percebido, com um total de 155 inquéritos.

A amostra demonstrou que o nível de qualidade dos serviços do hotel é médio-baixo por ser categorizado como unidade hoteleira de 5 estrelas, ou seja apresenta uma margem de melhoria alta, dado que, em nenhuma ocasião, o serviço percebido alcançou a expectativa dos clientes. Neste sentido existe margem para a unidade hoteleira implementar estratégias de desenvolvimento que permitam aumentar a satisfação dos seus clientes. As medidas implementadas devem ter como ponto de partida os colaboradores da empresa, pois são estes que vão refletir a qualidade do serviço. Numa indústria onde a escassez de profissionais qualificados e uma elevada rotatividade é de extrema importância formar e reter os profissionais que se destacam pelas suas Soft Skills. As estratégias adotar devem ter por base a opinião e as sugestões de melhorias dos próprios.

No ponto de vista pessoal, o objetivo deste estágio, foi adquirir conhecimento amplo e geral sobre a gestão e a liderança de uma unidade hoteleira, através da experiência

em cada departamento do hotel, tendo como propósito o alcance do topo da direcção hoteleira.

De forma geral, o estágio no RMO de Olhão foi uma experiência construtiva e positiva, apesar de não ter sido possível aprofundar os conhecimentos nos departamentos, devido à breve duração em cada um deles. Terão sido criadas, desta forma, as bases para uma postura e atitudes capazes de enfrentar desafios em projetos futuros na hotelaria. O estágio traduziu-se numa experiência rica criando valor que irá ser cada vez mais perceptível a longo prazo.

## BIBLIOGRAFIA

Abbott, P., & Lewry, S. (2010). *Front Office*. Taylor & Francis.

Aljezur concelho PT Olhão concelho PT. (n.d.). Retrieved September 18, 2023, from [https://www.visitalgarve.pt/upload\\_files/client\\_id\\_1/website\\_id\\_1/Downloads/Folhetos/guia\\_olhao\\_pt.pdf](https://www.visitalgarve.pt/upload_files/client_id_1/website_id_1/Downloads/Folhetos/guia_olhao_pt.pdf)

Almeida, C. M. (2021). O impacto da função de Guest Relations na satisfação do hóspede. *Dissertação de Mestrado*. Retrieved from [https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/5639/1/Disserta%20a7%20a30\\_Catarina%20Almeida.pdf](https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/5639/1/Disserta%20a7%20a30_Catarina%20Almeida.pdf).

Aquino, J. T. de, Jerônimo, T. de B., & Melo, F. J. C. de. (2015). Avaliação da qualidade em serviço de um hotel pelo método SERVPERF. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 9(1), 124–141. <https://doi.org/10.12712/rpca.v9i1.577>

Bardi, J. A. (2003). *Hotel front office management*. The Pennsylvania State University.

Boletins de Alojamento – SIBA – Sistema de Informação de Boletins de Alojamento. (n.d.). Siba.sef.pt. <https://siba.sef.pt/boletins-de-alojamento/>

Carpinetti, L. C. R. (2016). *Gestão da Qualidade*. Atlas.

Casarin, D. (2022, maggio 20). *Customer Experience Management (CXM)*. Gartner. Tratto da <https://blog.advmedialab.com/customer-experience-management-e-crm>

Castelli, G. (2006). *Gestão Hoteleira*. Saraiva Educação S.A.

Chakravarti. (2006). *Concepts of Front Office Management*. APH Publishing.

Cunha, L. (2006). Turismo de saúde – conceitos e mercados. *Revista Lusófona De Humanidades E Tecnologias*, 1(10). <https://recil.grupolusofona.pt/bitstream/10437/2577/1/1033.pdf>

da Silva, L. M., & Maines, P. (2008). Estratégia de CRM para hotelaria. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 01-a.

Davis, B., Lockwood, A., Pantelidis, I., & Alcott, P. (2013). *Food and beverage management*. Routledge.

de Almeida GLÓRIA, D. A., FERREIRA, W. R., FORTES, M., & BAHIA, E. T. (2011). Qualidade de serviços: aplicação da escala SERVQUAL modificada em um apart-hotel. *Administração de Empresas Em Revista*, 1(6), 131-153.

De Ascensão Jardim, M. J. (2002). *O método da animação*. Manual para o formador.

Definition of Marketing. (2017). American Marketing Association. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Dell'Acqua, G. (2022). *Il marketing esperienziale nel settore alberghiero–il caso dell'Hotel Lugano Dante (Scuola Universitaria della Svizzera Italiana (SUPSI))*. [https://tesi.supsi.ch/4643/1/Dell\\_Acqua\\_Giulia\\_Tesi\\_Bachelor.pdf](https://tesi.supsi.ch/4643/1/Dell_Acqua_Giulia_Tesi_Bachelor.pdf)

- Espinosa, R. V., Soto, M. T. J., Garcia, M. V., & Naranjo, J. E. (2021). Challenges of Implementing Cleaner Production Strategies in the Food and Beverage Industry: Literature review. In Springer eBooks (pp. 121–133). [https://doi.org/10.1007/978-981-33-4565-2\\_8](https://doi.org/10.1007/978-981-33-4565-2_8)
- Freund, F. T. (2019). *Alimentos e bebidas: uma visão gerencial*. São Paulo, Brazil: Editora Senac.
- Gomes, V. (2019). *Introdução à Gestão de Alimentação e Bebidas*. Retrieved from <https://static.fnac-static.com/multimedia/PT/pdf/9789897522505.pdf>
- Guerreiro, B. (2020). *Estratégias Comerciais e Marketing na Hotelaria: Estudo de Caso Sheraton Porto* [Master's thesis, Universidade Portucalense]. <http://hdl.handle.net/10400.26/33340>.
- Herman, L. E., Sulhaini, S., & Farida, N. (2020). Electronic Customer Relationship Management and Company Performance: Exploring the product innovativeness development. *Journal of Relationship Marketing*, 20(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1688600>
- Hill, N., Roche, G., & Allen, R. (2007). *Customer satisfaction: The Customer Experience Through the Customer's Eyes. The Leadership Factor*.
- Hjalager, A., & Richards, G. (2003). *Tourism and Gastronomy*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203218617>
- Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59(6), 714–725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.01.007>.
- Jesus, J. d. S. (2013). *A qualidade na prestação de serviços hoteleiros* [Master's thesis, Universidade de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10400.26/17583>
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21–56. <https://doi.org/10.1108/ijchm-10-2015-0549>
- Leal, M. (2019). *Relatório de Estágio Curricular–Hotel Lusitânia (Guarda)*. Universidade de Coimbra. <https://bdigital.ipg.pt/dspace/handle/10314/5110>
- Legislação Portuguesa. (2017). Decreto-Lei nº 80/2017. *Diário da República Eletrónico*. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/80-2017-107596685>
- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? *Journal of Service Research*, 7(1), 20–41. <https://doi.org/10.1177/1094670504266131>
- Macedo, A. R. P. (2018). *A importância de espaços Kids Club para a animação turística hoteleira* [Master's thesis, Universidade de Évora]. Repositório Científico da Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/24176>.
- Maia, F. G. P. (2004). *A influência da maturidade do CRM no desempenho organizacional*. Universidade Católica Portuguesa. <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/a069codc-2614-4806-90f5-b1ab8ab9e322/content>

- Mateus, A. (1999). *Relações Públicas em Hotelaria—Uma perspectiva da Qualidade* (Dissertação de Mestrado em Sociologia, Lisboa, ISCSP, UTL, 1997. Pub. na Revista Estudos Políticos e Sociais, ISCSP, UTL, Lisboa).
- Matos, D. a. S. (2019). *Análise fatorial*. Escola Nacional de Administração Pública. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4790>
- Melo, P. P. A. (2019). *Os princípios fundamentais da animação desenvolvidos pelo Estúdio Walt Disney e a sua importância para o estabelecimento da indústria de animação*. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. [https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/38106/2/OsPrinc%c3%adpiosFundamentaisdaAnima%c3%a7%c3%a3o\\_Melo\\_2019.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/38106/2/OsPrinc%c3%adpiosFundamentaisdaAnima%c3%a7%c3%a3o_Melo_2019.pdf)
- Miguel, P. a. C., & Salomi, G. E. (2004). Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. *Production Journal*, 14(1), 12–30. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132004000100003>
- Mohan, V., & Kumar, S. (2015). Determinants of Spa Popularity. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(2), 524-530. ISSN 2348-7585.
- Moser, F. (2010). *Manual de gestão de alimentação e bebidas* (2a ed.). CETOP. (Original work published 2002).
- O’Shaughnessy, J., & O’Shaughnessy, N. J. (2003). *The marketing power of emotion*. Oxford University Press.
- Oliveira, G. B., & Spena, R. (2020). *Serviços em hotelaria*. São Paulo, Brazil: Editora Senac.
- Oliveira, O. J. (2020). *Gestão da qualidade: Tópicos avançados*. Cengage Learning.
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196–208. <https://doi.org/10.1108/08876041011040604>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(88\)80007-7](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(88)80007-7)
- Pedro, R., & Pedro, C. (2021). Classificação de Spa Uma Estratégia de Gestão para a Indústria de Spa em Portugal. *E3*, 7(1), 147–161. <https://doi.org/10.29073/e3.v7i1.417>
- Pelegri, E. (2023). *Relatório de estágio Hard Rock Hotel Amsterdam American: Branding interno: análise das práticas utilizadas no Hard Rock Hotel Amsterdam American*. Universidade do Algarve. [https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/8684/1/20230614\\_Relat%c3%b3rio%20de%20Estagiao\\_Enzo%20Pelegri\\_4200200.pdf](https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/8684/1/20230614_Relat%c3%b3rio%20de%20Estagiao_Enzo%20Pelegri_4200200.pdf)
- Perdiz, I. A. D. M. (2018). *Relatório de estágio. Melhoria de Processos Internos do Departamento Comercial: o caso do grupo Hotéis Real*. Universidade Portucalense. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/23057/1/Relat%c3%b3rio%20de%20Est%c3%a1gio%20de%20M-GTH%20-%20In%c3%aas%20Perdiz%2050035534.pdf>

- Quintas, M. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira-estrutura e financiamento dos empreendimentos hoteleiros Volume II (2a Edição)*. Alcabideche: Oteltur-Consultores de Hotelaria e Turismo, Lda.
- Raimundo, L. F. C. (2020). Relatório de estágio - O terrorismo na hotelaria: estudo de caso do Hotel Real Palácio. *Comum.rcaap.pt*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/35727>
- Real Hotels Group. (n.d.). Real Hotels Group. Retrieved September 18, 2023, from <http://www.realhotelsgroup.com>
- Richards, G., & Anne-Mette Hjalager. (2011). *Tourism and gastronomy*. Routledge.
- Rubio, A. G., & Juste, M. V. B. (2001). Marketing de relaciones:¿ Un nuevo paradigma?. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, (9), 25-44.
- Rutherford, D. G., & O’Fallon, M. J. (2007). *Hotel Management and Operations*. John Wiley & Sons.
- Satolo, E. G., Ferreira, S., Miguel, P. A. C., & Calarge, F. A. (2005). Uma avaliação da qualidade em serviços em uma livraria e papelaria utilizando o SERQUAL: um estudo exploratório. *Anais do Congresso Brasileiro de Pesquisa em Turismo*.
- Saxena, S. K. (2020). *Front Office Operation (a Practical Approach)*. Independently Published.
- Segunda, M., & Ingrid, R. (2020). A Qualidade de Serviços na Indústria Hoteleira: estudo de caso dos Aparthotéis Vila Espa e Colinas do Sol. *Comum.rcaap.pt*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/34103>
- Silva, L. C. S., Kovalski, J. L., & Gaia, S. (2012). QUALIDADE EM SERVIÇOS: UMA ANÁLISE TEÓRICA SOBRE AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS. *Revista Gestão Industrial*, 7(4), 1-18. <https://doi.org/10.3895/s1808-04482011000400007>
- Silva, Trindade, M., & Valéria, L. (2015). Turismo de bem-estar: análise dos serviços do segmento em spas day – Natal/RN, Brasil. [TESTE] *RITUR - Revista Iberoamericana de Turismo*, 5(2), 99–118. <https://www.seer.ufal.br/ojs2-somente-consulta/index.php/ritur/article/view/2060/1603>
- Silveira, A. L., De Mello, A. N., Monteiro, F., Marciano, J. J., Oliveira, J. J., Sackiewicz, L., Alt, L., & Corrêa, L. C. (2021). *Experiências que deixam marcas: Conceitos fundamentais sobre Customer Experience*. Editora Rebecca & Company.
- Spínola, V. F. (2013). *A Animação na Hoteleira: O caso do Hotel Vila Porto Mare (Ilha da Madeira)* [Master's thesis, Universidade de Coimbra]. Estudo Geral – Repositório científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/36105>.
- Statistics Portugal - Web Portal. (n.d.). *Www.ine.pt*. Retrieved September 18, 2023, from [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_bo ui=593942156&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_bo ui=593942156&DESTAQUESmodo=2)
- Sustentabilidade. (n.d.). Real Hotels Group. Retrieved September 18, 2023, from <https://www.realhotelsgroup.com/pt-pt/sustentabilidade/>

Zeithaml, V. A., Parasuraman, & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. The Free Press.

Zonta, S., & Novaes, M. H. (2006). Spa—Oportunidade de Negócios Para Os Empreendimentos Hoteleiros da Região Sul Através da Inserção do Conceito de Wellness. IV Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL.

## APÊNDICES

### Apêndice A - Tabela de Frequências Idade e Género

Género	Contagem	Percentagem
F	92	59,35%
M	58	37,42%
NR	5	3,23%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100,00%</b>

### Apêndice B - Tabela de Frequências média idade, desvio padrão e género

Rótulos de Linha	Contagem de GÉNERO	Média de IDADE	DesvPad de IDADE
F	92	53,58241758	12,907419
M	58	58,81034483	14,85775466
NR	5	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Total Geral</b>	<b>155</b>	<b>55,61744966</b>	<b>13,88787013</b>

### Apêndice C - Tabela de Frequências Habilitações literárias

Escolaridade	Percentagem HL
Bachelor	29,0%
Basic	3,2%
Doctorate	7,1%
Master	15,5%
Others	7,1%
Secondary	38,1%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

### Apêndice D - Tabela de Frequências Emprego

Emprego	Percentagem
Employee	0,6%
Employee	28,6%

Others	51,3%
Retired	13,6%
Self-employed	5,8%
(vuoto)	0,0%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

#### Apêndice E - Tabela de Frequências Nacionalidade

Nacionalidade	Contagem	Percentagem
American	5	3,2%
Belgique	2	1,3%
British	49	31,6%
Canadian	7	4,5%
Danish	2	1,3%
Dutch	1	0,6%
French	9	5,8%
German	7	4,5%
Irish	15	9,7%
Israel	1	0,6%
Lituania	1	0,6%
Norway	2	1,3%
NR	4	2,6%
Portuguese	35	22,6%
Scottish	6	3,9%
Spanish	7	4,5%
Swiss	2	1,3%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100,0%</b>

## Apêndice F- Notas para dimensão Tangibilidade variável Expetativa

D. Tangibilidade Expetativa	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Um Hotel de 5 estrelas deve ter equipamentos modernos?	6,651613	0,8648515	2	7
Um hotel de 5 estrelas deve ter instalações físicas atraentes?	6,664516	0,7496962	3	7
O staff de um Hotel de 5 estrelas deve ter boa apresentação?	6,832258	0,5323234	4	7
Os quartos de um Hotel de 5 estrelas devem ser bem higienizados e confortáveis?	6,967742	0,1772574	6	7
O pequeno-almoço deve possuir variedade de escolha e produtos de qualidade	6,858065	0,5024448	3	7
Acha que as aparências das instalações do Hotel devem estar conservadas de acordo com o serviço oferecido?	6,522581	0,9956756	1	7
O Hotel deve por amostra brochuras, panfletos para uma melhor comunicação e promoção do mesmo (em caso de eventos e atividades)?	6,341935	1,136403	1	7

## Apêndice G - Notas para dimensão Tangibilidade variável Desempenho

D. Tangibilidade Desempenho	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
O RMO tem equipamentos modernos?	5,890323	1,096439	2	7
As instalações físicas do RMO são atraentes?	6,006452	1,0960186	3	7
O staff do RMO tem boa apresentação?	6,548387	0,84664	2	7
Os quartos do RMO são higienizados e confortáveis?	6,490323	0,8706449	2	7
O pequeno-almoço do RMO possui variedade de escolha e produtos de qualidade	6,23871	1,0994914	1	7
Acha que a aparência das instalações do RMO estão conservadas de acordo com o serviço oferecido?	6	1,1396058	1	7

O RMO põe amostra brochuras, panfletos para uma melhor comunicação e promoção do mesmo (em caso de eventos e atividades)?	5,670968	1,3537331	1	7
---	----------	-----------	---	---

#### Apêndice H - Notas para dimensão Confiabilidade variável Expetativa

D. Confiabilidade Expetativa	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
O hotel deve respeitar a pontualidade na prestação dos serviços?	6,787097	0,592015	4	7
Um hotel deve demonstrar sincero interesse em resolver qualquer problema que possa surgir?	6,851613	0,622036	1	7
Os funcionários devem realizar os serviços corretamente na primeira vez?	6,606452	0,785392	4	7
Acha que os horários estipulados pelo Hotel devem ser respeitados? (es.Check-in/Check out, abertura de bares e restaurantes)	6,793548	0,599749	2	7

#### Apêndice I - Notas para dimensão Confiabilidade variável Desempenho

D. Confiabilidade Expetativa	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
O RMO respeita a pontualidade na prestação dos serviços.	6,56774	0,78144	3	7
O RMO demonstra sincero interesse em resolver qualquer problema que possa surgir.	6,52258	0,99568	1	7
Os funcionários realizam os serviços corretamente na primeira vez?	6,35484	0,97862	2	7
Os horários estipulados pelo RMO são respeitados? (es.Check-in/Check out,abertura de bares e restaurantes)	6,67097	0,73068	2	7

### Apêndice J - Notas para dimensão Responsividade variável Expetativa

D. Responsividade Expetativa	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Os funcionários do hotel devem estar sempre disponíveis para atender às solicitações dos hóspedes?	6,76129	0,547531	4	7
O processo de check-in e check-out em um Hotel de 5 estrelas deve ser rápido e eficaz?	6,845161	0,45786	4	7
O staff do hotel deve fornecer ajuda imediatamente em qualquer ocasião	6,729032	0,616964	4	7
O staff deve ouvir com atenção as reclamações e faz com que o cliente fique satisfeito.	6,941935	0,346386	4	7

### Apêndice K - Notas para dimensão Responsividade variável Desempenho

D. Responsividade Desempenho	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Os funcionários do hotel estão sempre disponíveis para atender às solicitações dos hóspedes?	6,677419	0,644008	4	7
O processo de check-in e check-out no RMO é rápido e eficaz?	6,632258	0,837586	2	7
O staff do RMO fornece ajuda imediatamente em qualquer ocasião.	6,503226	0,855647	1	7
O staff ouve com atenção as reclamações e faz com que o cliente fique satisfeito.	6,793548	0,61048	2	7

### Apêndice L - Notas para dimensão Garantia variável Expetativa

D. Garantia Expetativa	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
O staff deve ter capacidade de resolução	6,929032258	0,28168504	5	7
O comportamento dos funcionários do hotel deve gerar confiança nos clientes?	6,890322581	0,40400177	4	7

Os funcionários do Hotel devem mostrar interesse em ajudar os clientes	6,75483871	0,53866038	5	7
--	------------	------------	---	---

#### Apêndice M - Notas para dimensão Garantia variável Desempenho

D. Garantia Desempenho	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
O staff tem capacidade de resolução.	6,683870968	0,71853783	2	7
O comportamento dos funcionários do RMO gera confiança nos clientes.	6,658064516	0,8173342	1	7
Os funcionários do RMO demonstram interesse em ajudar os clientes	6,567741935	0,86804269	1	8

#### Apêndice N - Notas para dimensão Empatia variável Expetativa

D. Empatia Expetativa	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Os funcionários de um hotel de 5 estrelas devem ser atenciosos?	6,406452	0,971655	1	7
Os funcionários do Hotel devem dar atenção especial ao cliente.	6,890323	0,3525	5	7
Os funcionários do Hotel devem prestar um serviço personalizado aos clientes?	6,645161	0,762276	4	7
O staff do Hotel deve ser simpático?	6,896774	0,345174	5	7

#### Apêndice O - Notas para dimensão Empatia variável Desempenho

D. Empatia Desempenho	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Os funcionários do RMO são atenciosos.	6,677419	0,789011	1	7
Os funcionários do RMO dão atenção especial ao cliente	6,341935	1,164623	1	7

Os funcionários do RMO prestam um serviço personalizado aos clientes	6,509677	1,052935	1	7
Os funcionários do RMO são simpáticos?	4,716129	2,1221	1	7

#### Apêndice P - Notas para dimensão Tecnologia variável Expetativa

D. Tecnologia Expetativa	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
O Hotel deveria enviar informações personalizadas durante a estadia no Hotel	5,690323	1,497044	1	7
O hotel deveria enviar mensagens personalizadas	5,251613	1,80041	1	7
O uso das redes sociais do hotel deveria contribuir para a experiência turística	5,445161	1,690854	1	7

#### Apêndice Q - Notas para dimensão Tecnologia variável Desempenho

D. Tecnologia Desempenho	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
O Hotel enviou informação personalizada durante a minha estadia	4,716129	2,1221	1	7
O hotel envia mensagens personalizadas	4,683871	2,09438	1	7
O uso das rede sociais do hotel contribuiu para a experiência turística	4,896774	2,007047	1	7