

Dário Filipe Horta Martins

**Implicações da satisfação dos clientes no aumento
das receitas em empresas hoteleiras. O caso
prático do Golden Beach Guesthouse**



2021

Dário Filipe Horta Martins

**Implicações da satisfação dos clientes no aumento
das receitas em empresas hoteleiras. O caso
prático do Golden Beach Guesthouse**

**Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira –
Ramo Hotelaria e Função Comercial**

**Trabalho efetuado sob a orientação de:
Professor Doutor Francisco Manuel Dionísio Serra**



2021

Implicações da satisfação dos clientes no aumento das receitas
em empresas hoteleiras. O caso prático do Golden Beach
Guesthouse

“Declaração de autoria de trabalho”

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

Dário Filipe Horta Martins

©Copyright: Dário Filipe Horta Martins

“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.”

Dedicatória

À Laura e à Diana, minhas filhas, minhas musas e fontes de inspiração. Fazem-me querer mais, ser mais, tornam-me de alguma forma um ser indestrutível, capaz de devorar o Universo. A vocês, minhas filhas, estarei eternamente grato por fazerem parte do meu mundo, por serem o meu mundo. Não podia falta uma palavra à “Minha” Mulher, Ana Rita Guerreiro, que foi sempre o combustível desta vontade em evoluir e continuar, mesmo quando as forças se esgotaram. As 3 são o motor que alimenta a minha fome de aprender e querer ser sempre mais e melhor. OBRIGADO por apoiarem sempre a minha insistência por este setor que me apaixona e seduz, AMO-VOS! Palavras não chegam, não existem.

Agradecimentos

“Agir, eis a inteligência verdadeira. Serei o que quiser. Mas tenho que querer o que for. O êxito está em ter êxito, e não em ter condições de êxito. Condições de palácio tem qualquer terra larga, mas onde estará o palácio se não o fizerem ali?” **Fernando Pessoa**

Aos que me deram forças, vontade e me transmitiram a audácia de querer mais, o meu muito obrigado, estarei eternamente grato. Agradeço, antes de mais à Ana Rita Guerreiro, “Mulher”, pilar e fonte inesgotável do elixir da força e da inspiração; às minhas filhas, que sendo ainda umas meninas que nasceram “ontem”, tornaram tudo mais harmonioso e redobram a vontade de concluir mais esta etapa, e de ser o exemplo que necessitam para que possam escrever a sua própria história; à minha sogra Francelina Guerreiro, o meu muito obrigado pelo tempo em que “compensou” as minhas ausências e nunca deixou que nada faltasse a nenhum de nós. A elas, a minha família, estarei sempre grato, sabendo que terei todo o apoio para levar a epopeia académica até ao final, o grau máximo da área que também considero minha, a Gestão Hoteleira.

A todos os meus colegas no Golden Beach Guesthouse, o meu muito obrigado por estarem sempre disponíveis para aceitar todos os desafios que foram sendo delineados como consequência deste projeto. Tenho imenso orgulho da equipa que juntei e que, para além da Guesthouse, também me representam.

Por fim, o meu profundo e sincero agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Francisco Serra. O meu muito obrigado pela disponibilidade e partilha dos imensos conhecimentos que detém, e da orientação e organização deste trabalho. Destaco todos os Professores da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve que, desde 2016, altura em que esta “aventura” teve início, me acompanharam, primeiramente na Licenciatura em Gestão Hoteleira, e depois no Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, e que tanto contribuíram para o meu sucesso académico e profissional. A todos eles o meu sincero agradecimento.

Resumo

O setor turístico representa mudança. Mudanças no mundo normalmente trazem mudanças ao setor turístico, e ao setor hoteleiro. O alojamento local tem, nos últimos anos tido um enorme impacto na realidade turística no país, que teve os seus anos dourados na última década, entre 2010 e 2019, registando aumentos médios anuais na ordem dos 7,2% nas dormidas, e de 10,3% de variação média nas receitas geradas, passando de 7,6 mil milhões euros para 18,4 mil milhões em 2019 (Turismo de Portugal, 2021). Porém, com o surgimento da pandemia originada pelo Covid-19, em 2020, Portugal teve o seu pior ano desde que há registo. As dificuldades não se cingiram unicamente a fatores económicos ou financeiros, mas também sociais e operacionais, entre muitas outras adaptações que foram sendo decretadas pelos governos nacionais, originando uma crise mundial sem precedentes, fechando fronteiras, empresas e retendo pessoas/turistas. O presente projeto foi também, em certa medida, afetado pela pandemia.

A satisfação dos hóspedes é o *core* do sucesso para qualquer empreendimento ou alojamento turístico, pelo que se torna indispensável o seu estudo e rastreio pelas empresas hoteleiras. A satisfação engloba diferentes dimensões, e as pessoas reagem de formas diferentes a cenários diferentes, pelo que o presente estudo procura abranger as dimensões que se tornam mais pertinentes para a retenção, fidelização e satisfação dos clientes.

Este trabalho de projeto tem o objetivo de enaltecer e estabelecer ligações entre algumas dimensões que contribuem para o aumento das receitas. Embora a satisfação de clientes seja um tema crescente entre a comunidade científica, ainda carece de alguma investigação no setor das viagens e turismo, fortemente marcada pela interação humana, sendo frequentemente descrita como um negócio de pessoas para pessoas, trazendo complexidade acrescida ao seu estudo.

Nesse sentido, o início do estudo é uma revisão de literatura, onde foram investigados os temas definidos como fundamentais para o aumento das receitas, tendo a sua origem na satisfação dos clientes, e verificar se existe ligação entre ambas, e se a satisfação dos clientes representa um critério fundamental para o aumento das receitas, independentemente de a unidade hoteleira adotar estratégias de *Yield* ou *Revenue Management*, ou de *Customer Relationship Management*, por exemplo.

No último capítulo do projeto é efetuado um estudo de caso, no *Golden Beach Guesthouse*, onde foram implementadas algumas das medidas dos estudos da revisão de literatura e onde se avaliaram os resultados dos mesmos.

Palavras-chave: Turismo; Hotelaria; Satisfação de Clientes; *Yield Management*; *Revenue Management*; *Customer Relationship Management*.

Abstract

The tourism sector represents change. Changes in the world usually bring changes to the tourism industry, and the hospitality industry. Local accommodation has, in recent years, had a huge impact on the tourist reality in the country, which had its golden years in the last decade, between 2010 and 2019, recording average annual increases of around 7.2% in overnight stays, and 10.3% average change in revenue generated, from 7.6 billion euros to 18.4 billion euros in 2019 (Turismo de Portugal, 2021). However, with the emergence of the pandemic caused by Covid-19, in 2020, Portugal had its worst since there is record. The difficulties were not limited only to economic or financial factors, but also social and operational, among many other adaptations that were being decreed by national governments, giving rise to an unprecedented global crisis, closing borders, companies and retaining people/tourists. The present project was also, to some extent, affected by the pandemic.

The guest's satisfaction is the core of success for any tourist accommodation, which is why it is essential for them to be studied and tracked by hotel companies. Satisfaction encompasses different dimensions, and people react in different ways to different scenarios, so this study seeks to cover the dimensions that become more relevant for customer retention, loyalty, and satisfaction.

This project work aims to highlight and establish links between some dimensions that contribute to the increase in revenue that, as in all companies, represent their ultimate goal. Although customer satisfaction is a growing theme among the scientific community, it still lacks some investigation in the travel and tourism sector, strongly marked by human interaction, being often described as a people-to-people business, bringing added complexity to its study.

In this sense, the beginning of the study is a literature review, where the themes defined as fundamental for increasing revenue were investigated, having their origin in customer satisfaction, and verifying whether there is a connection between the two, and whether customer satisfaction represents a fundamental criterion for increasing revenues, regardless of whether the hotel unit adopts Yield or Revenue Management strategies, or Customer Relationship Management, for example.

In the last chapter of the project, a case study is carried out at the Golden Beach Guesthouse, where some of the measures of the literature review studies were implemented and where their results were verified.

Keywords: Tourism; Hospitality; Customer Satisfaction; Yield Management; Revenue Management; Customer Relationship Management.

Índice geral

Índice de figuras.....	xiv
Índice de tabelas.....	xvi
Lista de abreviaturas	xvii
Introdução	1
CAPÍTULO I.....	2
1 – Apresentação e relevância do tema.....	2
1.1 O turismo e as atividades hoteleiras.....	2
1.2 Os turistas e os alojamentos turísticos	4
1.3 Fatores determinantes para a escolha de alojamento pelos clientes (turistas) ...	6
CAPÍTULO II – Revisão de literatura	6
2.1 A experiência turística e as dimensões da satisfação: a qualidade percebida e as expectativas	6
2.1.1 A importância da satisfação, da lealdade e da confiança dos clientes	10
2.1.2 Fatores que influenciam a satisfação dos clientes nos empreendimentos e alojamentos turísticos	13
2.2 Qualidade de serviço ou experiência de serviço?	15
2.3 <i>Customer Relationship Management (CRM): customer-centricity</i> e a economia digital	15
2.3.1 O <i>CRM</i> enquanto ferramenta do quotidiano operacional.....	19
2.4 Economia digital: emergência da era tecnológica.....	20
2.4.1 Canais de reserva: O poder das OTAs na receita dos hotéis.....	21
2.4.2 Booking.com –ratings online e o eWOM	23
2.4.3 Regresso ao passado: como obter mais reservas diretas?	25
2.5 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> como auxiliar da gestão estratégica e operacional	26
2.6 O contributo do marketing para o aumento das receitas	27

2.6.1 Dimensões e conexões do Marketing.....	27
2.6.2 Gestão da experiência dos clientes.....	29
2.7 A importância do capital humano na satisfação e retenção dos clientes.....	30
CAPÍTULO III – Yield e Revenue management.....	31
3.1 <i>Yield management</i>	31
3.2 <i>Dynamic Pricing & Revenue management</i>	31
3.2.1 RM 2.0	34
3.3 Sistemas automatizados de <i>yield</i> e RM baseados em <i>machine learning</i>	36
3.3.1 O contributo de bases de dados poderosas e programas de CRM.....	36
CAPÍTULO IV – Metodologia	38
4.1 Abordagens da investigação qualitativa e quantitativa	38
4.2 Objetivos da investigação	39
4.3 Questões orientadoras da investigação.....	39
4.4 Participantes do estudo.....	40
4.5 Procedimentos metodológicos e recolha de dados.....	40
CAPÍTULO V – Estudo de Caso: <i>Golden Beach Guesthouse</i>	40
5.1 Caracterização do <i>Golden Beach Guesthouse</i>	40
5.1.1 Informações gerais:	41
5.1.2 Contactos:.....	41
5.1.3 Missão, Visão e Valores.....	42
5.1.4 Descrição geral do <i>Golden Beach Guesthouse</i>	42
5.2 Os quartos e as comodidades	43
5.2.1 Os quartos: tipologias e constituição	43
5.2.2 Comodidades dos quartos	45
5.3 Recursos Humanos (RH) – visão e estratégia	46
5.4 Principais canais de reserva	47
5.4.1 Canais de reserva/Parceiros (2020):.....	49

5.5 Perfil dos clientes	50
5.6 <i>Yield & Revenue Management</i>	54
5.6.1 <i>Key Performance Indicators</i> – KPI: Objetivos operacionais e estratégicos .	55
5.6.2 CompSet.....	56
5.6.3 Análise comparativa – <i>Golden Beach Guesthouse</i> Vs. CompSet.....	59
5.6.4 Análise comparativa – <i>ratings</i> nos canais de reserva online.....	63
5.6.4.1 Booking.com	63
5.6.4.2 Google.com	65
5.6.5 Implicações da satisfação dos clientes	67
5.7 Parcerias	68
5.8 Tecnologia – Sistemas e plataformas digitais	70
5.9 Reflexão crítica.....	73
CAPÍTULO VI – Orientações futuras e limitações da investigação.....	74
6.1 Orientações de investigação futura	74
6.2 Limitações	74
CAPÍTULO VII – Conclusão.....	75
Referências bibliográficas.....	76
Apêndice A – Questionário ServQual em Português.....	93
Apêndice B – Questionário ServQual em Inglês	94
Anexos	95

Índice de figuras

Figura 2.1 - Efeitos das perceções dos clientes na satisfação	12
Figura 2.2 - Modelo de Índice Europeu de Satisfação dos Clientes	17
Figura 2.3 - Índice de utilizadores de internet em Portugal Vs. união Europeia	26
Figura 5.1 - Golden Beach Guesthouse	40
Figura 5.2 - Zona de toldos e espreguiçadeiras na praia e acesso à praia.....	42
Figura 5.3 - Zona de espreguiçadeiras no terraço térreo.....	43
Figura 5.4 - Esplanada Rooftop	43
Figura 5.5 - Quarto Duplo/Twin Standard.....	44
Figura 5.6 - Quarto Duplo/Twin Standard Vista Parcial Mar.....	44
Figura 5.7 - Quarto Twin Superior Vista Parcial Ria Formosa	44
Figura 5.8 - Quarto Duplo Deluxe Vista Lateral Mar.....	45
Figura 5.9 - Quarto Twin Premium Vista Mar e Praia	45
Figura 5.10 - Origens das reservas no primeiro trimestre de 2021	48
Figura 5.11 - Receita por canal/origem de reserva no primeiro trimestre de 2021 ...	48
Figura 5.12 - Ocupação por nacionalidade no primeiro trimestre de 2021	52
Figura 5.13 - Planning PMS Newhotel - Golden Beach Guesthouse em Agosto 2020	54
Figura 5.14 - Planilha de gestão do inventário e da tarifa (Agosto de 2020)	56
Figura 5.15 - Golden Beach Guesthouse Vs. CompSet (apenas reservas efetuadas em Booking.com).....	59
Figura 5.16 - Origem das reservas efetuadas em Booking.com entre 14.02.2021 e 14.05.2021 - Golden Beach Guesthouse Vs. CompSet.....	60
Figura 5.17 - Booking Window das reservas efetuadas em Booking.com - Golden Beach Guesthouse Vs. CompSet entre 14.05.2020 e 14.05.2021	60
Figura 5.18 - Reservas da Expedia.com para Maio de 2021 (marcadas a rosa no planning).....	61
Figura 5.19 - Comparação entre o Golden Beach Guesthouse e o CompSet (reservas efetuadas em Expedia.com).....	61
Figura 5.20 - Pesquisa no website Expedia.com por Golden Beach Guesthouse.....	61
Figura 5.21 -Análise comparativa de tarifas no website Expedia.com.....	62
Figura 5.22 - informação de pesquisa em Trivago.com por Golden Beach Guesthouse	62

Figura 5.23 - Classificações suplementares dos hóspedes do Golden Beach Guesthouse em Booking.com.....	64
Figura 5.24 - Perfil dos hóspedes que classificaram o Golden Beach Guesthouse em Booking.com	65
Figura 5.25 - Resumo de comentários em Golden Beach Guesthouse Google.com .	65
Figura 5.26 - Resumo de comentários Eva Senses Hotel em Google.com.....	66
Figura 5.27 - Resumo de comentários Hotel Faro & Beach Club em Google.com...	66
Figura 5.28 - CM e-GDS® – extranets integradas	71
Figura 5.29 - CM e-GDS® – menu principal	72
Figura 5.30 - Página inicial Newhotel Cloud	72

Índice de tabelas

Tabela 2.1 - Principais canais de reservas dos hotéis no ano 2020	23
Tabela 5.1 - Perfil dos hóspedes do Luxury Beach Guest House em 2018.....	51
Tabela 5.2 - Indicadores Luxury Beach Guest House em 2018	51
Tabela 5.3 - Perfil dos hóspedes do Golden Beach Guesthouse 1.º trimestre de 2021	51
Tabela 5.4 - Indicadores Golden Beach Guesthouse 1.º trimestre de 2021	51
Tabela 5.5 - Análise comparativa 2018-2020 (época alta - em 2018 o alojamento explorava 10 UA).	52
Tabela 5.6 - Benchmarking Eva Senses Hotel.....	62
Tabela 5.7 - Benchmarking Aqua Ria Boutique Hotel.....	63
Tabela 5.8 - Benchmarking Hotel Faro	63
Tabela 5.9 - Ratings dos clientes em Booking.com (consultado em 20.05.2021).....	64
Tabela 5.10 - Respostas inquérito ServQual.....	68

Lista de abreviaturas

ADR – *Average Daily Rate*

AHETA – Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve

AHP – Associação da Hotelaria de Portugal

ALOS – *Average Length of Stay*

ATA – Associação de Turismo do Algarve

BSC – *Balanced Scorecard*

CC – *Customer-centricity*

CI – *Check-in*

CM – *Channel Manager*

CO – *Check-out*

CompSet – *Competitive Set*

CRM – *Customer Relationship Management*

EC – Experiência dos Clientes

eWOM – *Electronic Word of Mouth*

F&B – *Food & Beverage*

FS – Fora de Serviço

HSK – *Housekeeping*

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

MKT - Marketing

Occ – *Occupancy Rate* / Taxa de Ocupação

OMT – Organização Mundial de Turismo

ONU – Organização das Nações Unidas

OTAs – *Online Travel Agencies*

PMS – *Property Management System*

RevPar – *Revenue per Available Room*

RH – Recursos Humanos

RM – *Revenue Management*

RMS – *Revenue Management System*

RN – *Room Nights*

RSV - Reserva

RTA – Região de Turismo do Algarve

STLY – *Same Time Last Year*

TRevPAR - *Total Revenue per Available Room*

UA – Unidade de Alojamento

WOM – *Word of Mouth*

WTA – *World Tourism Awards*

Introdução

Na sequência do crescimento do setor turístico em Portugal, a satisfação, retenção e fidelidade de clientes emergiram como temas fundamentais para o sucesso das unidades hoteleiras, que passaram cada vez mais a incorporar estratégias de Marketing, *Customer Relationship Management*, *Yield Management* ou *Revenue Management*, de forma a alavancar as receitas através dessas estratégias.

O turismo, enquanto fenómeno social, assume um carácter multidimensional, tornando-se assim uma área de estudos complexa, tal como as operações têm a necessidade de serem cada vez mais focadas na compreensão das motivações dos clientes, da satisfação, da fidelidade e da retenção dos mesmos, levando à interligação entre as várias dimensões, como a satisfação dos clientes e a gestão da receita.

Conceitos como experiência turística ou a gestão das expectativas dos clientes passaram a fazer parte do quotidiano do meio estratégico das empresas hoteleiras. Como muitos autores sugerem, o próprio conceito de “experiência” é bastante vasto, não existindo uma definição aceite em termos gerais (Huang & Hsu, 2010; Tung & Ritchie, 2011), o que o torna complicado definir, identificar e operacionalizar (Matos, 2014). A satisfação do cliente é outro tema bastante abrangente, e que realça a vulnerabilidade do turismo e das empresas hoteleiras a fatores externos, pois resulta do conjunto de experiências obtidas no destino turístico, quer diretamente relacionadas com o alojamento turístico, quer com o total das atividades efetuadas no próprio destino.

Disciplinas como o Marketing, *Customer Relationship Management*, o *Yield* e o *Revenue Management* em conjunto com os avanços tecnológicos vieram permitir a recolha, análise e obtenção de resultados cada vez mais concisos e viáveis. Alavancados pela satisfação dos hóspedes e pelos comentários e *ratings* nas plataformas online, as estratégias de gestão do inventário e das receitas têm gradualmente vindo a desenvolver estratégias e a ganhar destaque na maximização das receitas nas empresas hoteleiras.

O *Golden Beach Guesthouse* facilitou o acesso a todos os dados históricos e reais da unidade desde a sua abertura, permitindo a introdução de estratégias decorrentes de uma revisão de literatura focada nos temas relacionados com as implicações que a satisfação dos clientes tem tido na receita obtida pelo alojamento.

CAPÍTULO I

1 – Apresentação e relevância do tema

1.1 O turismo e as atividades hoteleiras

Ao longo dos anos muitos autores têm estudado o turismo enquanto fenómeno social, pelo que têm sido várias as propostas para a caracterização deste fenómeno. Beni (2019, p. 39) evidencia que “o turismo se encontra ligado a praticamente todos os setores da atividade social humana”. Em 2010 o Departamento dos Assuntos Económicos e Sociais da Organização das Nações Unidas (ONU) definiu o turismo como um “fenómeno social, cultural e económico, relacionado com os movimentos de pessoas, para fora das suas zonas de residência habituais, por motivos normalmente relacionados com o lazer”. De facto, o peso do turismo para as economias das regiões recetoras tem sido, em muitos casos, uma determinante fundamental para o desenvolvimento socioeconómico das mesmas, levando à criação de emprego e à melhoria das condições de vida, não só ao nível económico, como ao desenvolvimento das infraestruturas, à melhoria das condições do ensino e ao acesso ao mesmo. A região do Algarve é um exemplo claro disso mesmo, pois a região criou ao longo dos últimos anos, uma espécie de dependência do turismo, estando, no entanto, sujeita às oscilações dos fluxos turísticos, da sazonalidade da procura turística e de fatores externos que influenciam a procura, tanto positivamente como negativamente.

O desenvolvimento e crescimento da atividade turística tem sido acompanhado pelo desenvolvimento socioeconómico, tanto das regiões emissoras de turistas, como das regiões recetoras. Este fenómeno tem sido monitorizado e estudado por várias entidades e organizações, como a Organização Mundial de Turismo (OMT) que divide o turismo de acordo, entre vários outros critérios, com a origem dos visitantes:

- Turismo doméstico ou interno – resulta das deslocações dos residentes de um país, independentemente da sua nacionalidade, viajando apenas dentro do próprio país;
- Turismo/mercado recetor (*inbound tourism*) – abrange as visitas a um país por não residentes;
- Turismo/mercado emissor (*outbound tourism*) – resulta das visitas de residentes de um país a outro ou outros países;

- Turismo/mercado interior/interno – abrange o turismo realizado dentro das fronteiras de um país e compreende o turismo doméstico e o recetor;
- Turismo/mercado nacional – refere-se aos movimentos dos residentes de um determinado país e compreende o turismo doméstico e emissor;
- Turismo internacional – abrange unicamente as deslocações que obrigam a atravessar uma fronteira, consistindo no turismo recetor adicionado do emissor.

Em Portugal o turismo tem-se assumido como uma das principais atividades de desenvolvimento económico e social, sendo neste momento reconhecido como destino de excelência, quer ao nível das infraestruturas, como ao nível da qualidade do próprio serviço, o que pode ser comprovado com os múltiplos prémios recebidos nos últimos anos, nomeadamente de melhor destino turístico do mundo. Em 2020 o Algarve, que já tinha sido distinguido como o melhor destino de praia da Europa, recebeu, pela primeira vez, a distinção de melhor destino de praia do mundo nos *World Tourism Awards* (WTA), algo visto como “mais importante do que nunca” pela Associação de Turismo do Algarve (ATA) (Jornal o Público, 2020), sendo um claro sinal de esperança para o período pós COVID-19.

Em 2019 a região do Algarve teve um crescimento de 7,2% no número de hóspedes, 2,5% nas dormidas e de 7,2% nos proveitos totais (INE, 2020), sendo, em 2019 responsável por 35,6% do total das dormidas de turistas no país (Instituto Nacional de Estatística (INE) – [Estatísticas do Turismo 2019](#)), passando as 20 milhões de dormidas. 2020 foi um ano de desafios, não só regionais, como globais, provocados pela pandemia da COVID-19, e o setor turístico, caracterizado pela forte exposição a fatores externos, tem sido fortemente afetado. Em 2018 o setor do Alojamento e Restauração tinha uma expressão de 21% no total do volume de negócios na região, representando 13,6% no total do país ([INE, 2019](#)). O fecho das fronteiras por parte dos principais países emissores, no final do primeiro trimestre de 2020, levou ao encerramento de cerca de 70% dos estabelecimentos e empreendimentos turísticos da região, e consequentemente ao aumento do desemprego para níveis históricos, com uma subida de 123% em Outubro face ao período homólogo (Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) - [Estatísticas Mensais 2019/2020](#)), causando apreensão às empresas turísticas e às organizações e associações setoriais e, simultaneamente medo nos profissionais do setor, que já lidavam com a forte sazonalidade do turismo da região, levando muitas vezes ao trabalho com condições precárias e/ou contratos de trabalho igualmente sazonais. Dados

divulgados pela Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve (AHETA) em janeiro de 2021, indicam que a região teve uma quebra de 800 milhões de euros no volume de negócios em 2020, um decréscimo de 65,1% face a 2019, registando menos 15,3 milhões de dormidas (-63,6%). Em dezembro, o Algarve teve uma taxa de ocupação média de 14,5% por quarto, em oposição aos 75,2% registados em 2019.

De acordo com a ATA, os principais produtos turísticos da região são o Sol e Mar; MICE (*Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions*); Natureza; Saúde e Bem Estar; Desporto; Cultura; Golfe e Casamentos. A região é reconhecida como um dos melhores destinos de praia do mundo, fator que tem catapultado a região para as primeiras páginas dos guias turísticos, atraindo turistas de todo o mundo. A região é igualmente procurada pelos campos de golfe que, pela sua qualidade e paisagens, têm atraído milhares de praticantes anualmente, e tem sido responsável pela dinamização de algumas localidades da região durante o período de menos procura turística (Associação de Turismo do Algarve - ATA, 2020).

1.2 Os turistas e os alojamentos turísticos

“Algarve é o destino europeu mais procurado pelos turistas britânicos para as férias do próximo ano (2021)” (Região de Turismo do Algarve - RTA, 2020). Após a notícia de que ainda em 2020 vai começar a ser administrada a vacina para a COVID-19, o mercado começou a dar sinais de reação, trazendo consigo esperança, e revitalizando as empresas e os profissionais do setor na região, após em 2020, os principais mercados emissores de turísticas terem registado quebras históricas, na ordem dos 83,3% no caso do holandês, 76,6% o britânico, 58,4% o alemão e 37% o mercado nacional (Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve – AHETA, 2019).

De acordo com a OMT podemos classificar os viajantes da seguinte forma:

- Visitante – todas as pessoas que se deslocam temporariamente para fora da sua residência habitual, quer seja no próprio país ou no estrangeiro, por qualquer motivo, que não seja o de aí exercer uma atividade remunerada;
- Turista – todos os visitantes temporários que permanecem no local visitado por um período superior a 24 horas;
- Excursionista – visitantes temporários que permanecem fora da zona de residência habitual por menos de 24 horas (não pernoita no local visitado).

Em 2020 os hotéis da região registaram uma taxa de ocupação média de 27,5%, com quebras na ordem dos 70%, sendo este considerado o pior ano de sempre da hotelaria da região (Agência Lusa, 2020b), estando abaixo das piores previsões, considerando as baixas expectativas decorrentes da pandemia. Neste momento as organizações e as empresas trabalham em conjunto na tentativa de criação de estratégias de impulsionamento e crescimento da procura turística, tentando dinamizar mercados alternativos ao mercado britânico, como o alemão, que é o segundo principal mercado emissor de turistas, que registou um aumento de 94% no número de vendas até outubro, no âmbito de uma campanha de viagens aéreas (Agência Lusa, 2020a).

O momento de crise global tem sido amplamente discutido por várias entidades, quer da esfera empresarial, quer dos meios políticos. Em 09 de Dezembro de 2020, teve lugar uma reunião virtual organizada pelo Comité Global de Crise do Turismo, da OMT em Lisboa, na qual foram debatidas e aprovadas medidas que visam a retoma das ligações aéreas, e da atividade turística, e económica decorrente da mesma, da forma mais segura possível, assegurando o cumprimento de requisitos com vista o controlo do número de infetados com o vírus. De acordo com o sítio online do [Registo Nacional de Turismo](#), do Turismo de Portugal, é possível constatar que na região do Algarve estão registados 35.900 estabelecimentos de alojamento local, sendo que 3.164 aderiram ao selo que classifica os estabelecimentos como “*Clean & Safe* – Estabelecimento Saudável e Seguro”, acrescendo a estes, 598 empreendimentos turísticos, 443 portadores do selo do Turismo de Portugal. Na região existem 58 empreendimentos com classificação 5 estrelas, 183 com 4 estrelas, 180 com 3 estrelas, 28 com 2 estrelas, 2 com 1 estrela e 6 sem classificação de estrelas (parques de campismo), cumprindo os despostos da Portaria 309/2015, publicada em Diário da República em 25-09-2015, que consiste num sistema de classificação de estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos e apartamentos turísticos, de acordo com o cumprimento de requisitos ao nível das infraestruturas e do serviço (Assembleia da República Portuguesa, 2015).

Enquanto nos últimos anos se têm estudado as motivações e o comportamento dos turistas, tentando antecipar e prever os seus comportamentos e reações face ao mercado e às ofertas dos destinos turísticos, neste momento torna-se essencial alargar o espectro do estudo, e tentar perceber, além das suas motivações, quais as reações face à qualidade e à segurança percebidas, não só dos destinos, como das unidades de alojamento turístico, na medida em que devido ao cumprimento de requisitos legais cada vez mais restritivos

(confinamento, por exemplo), os clientes acabam por passar períodos mais longos nas unidades de alojamento, que devem estar preparadas para tal, alargando o tipo de serviços prestados e a qualidade dos mesmos, numa fase em que as receitas diminuem.

1.3 Fatores determinantes para a escolha de alojamento pelos clientes (turistas)

O sucesso de qualquer hotel e/ou empresa do setor turístico depende da compreensão dos fatores críticos da satisfação dos clientes. A satisfação leva à retenção de clientes, levando-os a repetir a estada/experiência (*repeaters*), e ao aumento do potencial de “publicitar” o hotel. Satisfazer o cliente na primeira visita e levá-lo a prolongar a estada poderá contribuir para a fidelização do cliente e, simultaneamente fomentar o desejo de repetir a experiência (Poon & Low, 2005). Um estudo realizado por Otto et al. (2004) mostra que a relação entre a satisfação e a fidelização dos clientes é reforçada quando os clientes reconhecem o valor dos produtos e serviços, demonstrando que os consumos estão intrinsecamente relacionados com as emoções, enquanto fatores importantes da resposta dos clientes, influenciando a sua satisfação e vontade em repetir a experiência (Allen et al., 1992; Laverie et al., 1993). Zeithaml et al. (2018) publicaram um estudo, em que chegaram à conclusão de que muitas empresas reconhecem que competem mais eficientemente através da qualidade do serviço e satisfação do cliente. Tal ocorre devido à avaliação da qualidade do serviço poder ser demonstrada pelo facto de que, quando uma empresa oferece um serviço excelente, normalmente isso leva a uma maior satisfação, o que implica uma maior retenção de clientes e aumento dos lucros.

Os clientes escolhem, portanto, o alojamento em função das expectativas em relação a várias dimensões, como a qualidade esperada, a localização ou o serviço fornecido pelo alojamento, e repetem a estada/experiência quando a expectativa é correspondida ou superada.

CAPÍTULO II – Revisão de literatura

2.1 A experiência turística e as dimensões da satisfação: a qualidade percebida e as expectativas

A satisfação do cliente resulta do conjunto de experiências obtidas no destino turístico, quer diretamente relacionadas com o alojamento turístico, quer com o total das atividades efetuadas no próprio destino. A complexidade da satisfação começa no conceito de “experiência turística”, uma vez que não são comercializados produtos ou serviços

específicos, envolvendo o somatório das experiências vividas pelo cliente durante a totalidade da sua viagem. O marketing propôs várias definições para a satisfação, porém, devido à falta de uniformidade conceptual e metodológica dos estudos efetuados, não existe um conceito determinado e aceite a nível global (Peterson & Wilson, 1992). O conceito de “experiência” é também bastante vasto, não existindo uma definição aceite em termos gerais (Huang & Hsu, 2010; Tung & Ritchie, 2011), o que o torna complicado definir, identificar e operacionalizar (Matos, 2014).

No setor hoteleiro e da hospitalidade, os conceitos de “satisfação do hóspede” (Blešić et al., 2011; Cadotte & Turgeon, 1988; Gundersen et al., 1996; Spinelli & Canavos, 2000), ou simplesmente “satisfação”(Kourilsky & Murray, 1981; Mittal et al., 1999; Oliver & Swan, 1989) são “praticamente intercambiáveis, existindo pouco sobre a exclusividade de qualquer um deles” (Szántó, 2003, p. 28). A interpretação do conceito de satisfação varia de acordo com a terminologia utilizada, ou com critérios pré-concebidos para análise de resultados e de “medição da satisfação”. Para Kotler e Keller (2013, p. 9), “a satisfação reflete os julgamentos comparativos de uma pessoa sobre o desempenho percebido de um produto em relação às suas expectativas. Se o desempenho não atinge as expectativas, o cliente fica dececionado. Se o desempenho alcança as expectativas, o cliente fica satisfeito. Se o desempenho supera as expectativas, o cliente fica encantado.” Tu et al. (2013) concluíram, como resultado de uma investigação, que a satisfação influencia as intenções e o comportamento de recompra, que levam a receitas e lucros futuros.

De acordo com Yi (1989), as definições de satisfação orientadas para os resultados, estão diretamente relacionadas com a experiência do consumo, ou sentimentos específicos induzidos pela experiência. Schmidt-Atzert e Ströhm, (1983) sugerem que se agrupem os sentimentos, classificando-os como entusiasmo, alegria, felicidade e alívio, aos quais outros autores juntaram posteriormente o bem-estar (Ulich & Mayring, 2003) . A satisfação é um estado mental do consumidor, causado pela comparação dos custos suportados e dos benefícios por si obtidos (Howard, 1977). Na interpretação orientada para o processo, o foco está na deteção, avaliação, e no processo psicológico que contribuem para a satisfação. De acordo com Hunt (1977), a satisfação não constitui uma emoção, mas um processo de avaliação, em que a experiência deverá corresponder no mínimo às expectativas. A satisfação pode estar relacionada com uma empresa ou um produto específico (Meffert & Bruhn, 1981), o que confere uma multiplicidade de

objetivos relacionados com a satisfação aos empreendimentos e alojamentos turísticos, pois o cliente pode estar simultaneamente satisfeito e insatisfeito com diferentes componentes de um serviço ou departamento, podendo, por exemplo, estar satisfeito com o design do quarto, e insatisfeito com a seleção de pequeno-almoço. Os gestores hoteleiros, de uma forma geral, dão maior importância aos atributos de qualidade, em vez de um nível de satisfação geral (Morvay Karakas, 2014), pois as características da qualidade não são igualmente importantes durante o processo de avaliação (Johnston, 1993; Schütze, 1992), pois a limpeza dos quartos, por exemplo, assume uma maior importância do que a cor das alcatifas.

Todas as definições da satisfação têm elementos em comum: trata-se de um estado de natureza psicológica, afeta a uma experiência de consumo, portanto, posterior à aquisição, e pressupõe uma comparação entre a experiência vivida pelo consumidor e uma base referencial anterior à compra. Anderson et al. (1994) destacam 2 fatores determinantes da satisfação do consumidor:

- **Qualidade percebida** – consiste na avaliação atual do desempenho da empresa, e que influencia positivamente o cliente em relação ao produto ou serviço. A qualidade percebida é avaliada através da capacidade de adaptação da oferta comparativamente às necessidades do cliente, e da credibilidade em relação à consistência da oferta, conferindo uma medida para a avaliação do consumidor acerca da superioridade ou excelência de um produto ou serviço;
- **Expectativas** – as expectativas são criadas tendo como base conhecimentos prévios sobre a qualidade da oferta de um fornecedor (empresa), e são decorrentes das experiências anteriores do cliente, que a partir daí formam as suas expectativas, sendo também baseadas na qualidade atual. As expectativas servem para a formulação de críticas da satisfação, quer antes, quer após o consumo do produto ou serviço. As expectativas são influenciadas pela propaganda boca-a-boca, ou recomendações de terceiros; experiência anterior do serviço, aumentando o grau de exigência; necessidade pessoal, considerada como o fator principal de expectativas, em que o cliente procura o produto ou serviço para satisfazer as suas necessidades; e a comunicação externa, proveniente do próprio prestador dos serviços, gerando e aumentando a expectativa dos clientes (Gianesi & Corrêa, 1994).

Outros autores (Bei & Chiao, 2001) consideram, para além da qualidade, o preço como fator fundamental para a construção da satisfação dos clientes, enquanto Muhammad Khan e Ahmed (2016) definem a qualidade como fator crítico para a satisfação do cliente. Mais recentemente Ehsani e Ehsani (2014) concluíram que o preço pode ser usado pelas empresas tanto para o aumento dos lucros, como para a satisfação de clientes.

No caso do setor hoteleiro, a formação da satisfação tem início no processo da pesquisa do alojamento, na perceção que o consumidor tem do nível do serviço, do conjunto das infraestruturas que constituem o empreendimento ou alojamento, e no processo de reserva ou aquisição dos serviços. Posteriormente, se o desempenho do conjunto dos serviços prestados e das infraestruturas disponibilizadas atenderem às expectativas geradas, o resultado será a satisfação, ou em caso inverso, a insatisfação. Se o desempenho superar as expectativas, o cliente sairá encantado, aumentando assim as probabilidades de se tornar um cliente fidelizado com o alojamento, e possivelmente repetir a estada.

O setor hoteleiro adotou, de uma forma geral, duas ferramentas para atestar e mensurar a satisfação dos clientes:

- **Modelo de desconfirmação das expetativas** – é de uma forma geral a ferramenta mais utilizada no setor hoteleiro (Yüksel & Yüksel, 2001). Mede a influência da performance e das expetativas na satisfação. O paradigma da desconfirmação baseia-se na ideia de que a satisfação resulta de um processo comparativo, sendo o resultado da comparação entre as expetativas iniciais, anteriores à compra, com os resultados decorres. Existem 3 resultados possíveis dessa comparação: desconfirmação negativa, quando o produto ou serviço fica abaixo das expetativas; desconfirmação positiva, quando as expetativas são superadas; e desconfirmação 0, quando o serviço ou produto ocorrem conforme expectável;
- **Questionários** – no caso dos sectores de serviços, por serem intangíveis, a principal estratégia adotada para a mensuração da satisfação dos clientes tem sido a aplicação de questionários de satisfação. Neste caso, torna-se necessário o contacto com os clientes, a fim de observá-los durante o usufruto do serviço, para tornar possível a descoberta de dados sociais, demográficos e económicos, a fim de antecipar as suas necessidades. As necessidades dos clientes variam (Carvalho & Paladini, 2012), pelo que as empresas devem manter-se

atualizadas, sabendo o que o cliente quer, quando quer e como quer, de modo a poder ajustar a oferta de produtos e serviços, de forma a satisfazer as suas necessidades momentâneas. Os modelos de questionários mais usualmente utilizados no setor são o ServQual, cujo objetivo é a “medição” da qualidade do serviço, ou seja, aferir a diferença entre a expectativa inicial do cliente e a sua avaliação do desempenho do serviço; e o ServPerf, baseado somente na percepção do desempenho dos serviços.

A mensuração da satisfação de clientes é essencial para as empresas de alojamento turístico porque (Dominici & Guzzo, 2010):

- Permite saber a opinião dos hóspedes. Cada hóspede tem expectativas diferentes acerca dos serviços, por isso é importante conhecer as suas impressões, não apenas em estatísticas agregadas, mas também individualmente;
- Permite determinar as expectativas, as necessidades e os pedidos dos hóspedes;
- Permite identificar as diferenças e falhas entre as expectativas dos hóspedes e os serviços oferecidos;
- Permite supervisionar as operações da organização como um sistema.

Apesar dos múltiplos estudos efetuados, existem novos aspetos e falhas a melhorar no que respeita à satisfação dos clientes no setor hoteleiro. Apesar de, últimas décadas terem sido definidos vários aspetos e dimensões afim de melhorar os níveis de satisfação dos clientes, temas como a importância da qualidade do serviço, qualidade percebida, e expectativa dos clientes continuam a requerer consideração e estudos suplementares (Forozia et al., 2013).

2.1.1 A importância da satisfação, da lealdade e da confiança dos clientes

A satisfação de clientes assenta numa filosofia que consiste na criação de valor para os clientes, antecipando e gerindo as suas expectativas, demonstrando capacidade para, responsabilmente satisfazer as suas necessidades (Dominici & Guzzo, 2010). A prioridade de todas as empresas é o cliente (Carvalho & Paladini, 2012). As empresas devem seguir 3 ações básicas para satisfazer os seus clientes: determinar quem devem ser os seus clientes; conhecê-los melhor que eles próprios; e trabalhar diariamente para superar as suas expectativas (Whiteley, 1991). Segundo Whiteley (1991), as empresas devem responder a 4 perguntas para poderem satisfazer os clientes:

1. Quais as necessidades e expectativas dos clientes, e quais as mais importantes?
2. Quão bem estamos a satisfazer essas necessidades e expectativas?
3. Quão bem os nossos concorrentes os estão a satisfazer?
4. Que fazer para ultrapassar o mínimo que satisfará os nossos clientes, de forma a empolgá-los?

A satisfação de clientes representa o ponto chave para conquistar e manter clientes, devendo ser um ponto preponderante para as organizações (Levitt, 1990). O monitoramento da satisfação, das ações e da utilização dos produtos ou serviços é indispensável, na medida em que permite à organização reter e fidelizar os clientes (Kotler & Keller, 2013). Em setores altamente competitivos, a satisfação dos clientes desempenha um papel particularmente importante, existindo uma enorme diferença entre clientes satisfeitos e encantados (Lovelock & Wright, 2001). Nos anos que antecederam 2002 (Erto & Vanacore, 2002), embora tenham sido constatados desenvolvimentos significativos na qualidade do serviço, o tema não tinha ainda sido globalmente identificado e desenvolvido no setor.

Num estudo efetuado em 2016, Razak et al. concluiu que a qualidade do serviço tem uma grande influência sobre a lealdade. Outros autores referem que o relacionamento interpessoal entre funcionários e clientes (Razak et al., 2016, *apud* Griffin & Herres, 2002) é também um fator de grande importância na construção da fidelidade entre os clientes e a organização. De acordo com Griffin e Herres (2002), existem 2 fatores essenciais para a construção da lealdade dos clientes: a atenção ao “valor” dos produtos ou serviços, e a relação desenvolvida com os clientes. Para além de concordar com Griffin e Herres (2002), Razak et al. (2016) corrobora o resultado dos estudos efetuados por Jahanshahi et al. (2011), e de Bei e Chiao (2001), que concluíram que a qualidade do produto tem uma importância bastante significativa na lealdade do consumidor. Sondoh et al. (2007) e Bei e Chiao (2001) indicam que a qualidade do produto tem um efeito significativo na lealdade do consumidor. Sondoh et al. (2007) concluiu que a satisfação geral tem um efeito acentuado na “intenção de lealdade”, enquanto Bei e Chiao (2001) concluíram que o seu estudo prova que a qualidade percebida do produto influencia consideravelmente a satisfação do cliente e a lealdade do consumidor.

Figura 2.1 - Efeitos das percepções dos clientes na satisfação



Fonte: Adaptado de Bei e Chiao (2001)

Os principais benefícios da satisfação de clientes enumerados pelos autores (Anderson et al., 1994; Bátor, 2007; Fornell, 1992; Kotler & Keller, 2013; Muffatto & Panizzolo, 1995; Reichheld & Sasser Jr., 1990; Zeithaml et al., 2018) são:

- Melhorar a reputação e a imagem positiva da empresa;
- Aumentar o volume de vendas – clientes satisfeitos adquirem produtos e serviços mais frequentemente;
- Redução dos custos de marketing na atração de novos clientes;
- Aumento do “boca-a-boca” positivo, captando instantaneamente a atenção dos clientes, diminuindo os riscos para os mesmos;
- Melhorar a eficácia na resposta às necessidades dos clientes;
- Custos de transação reduzidos;
- Redução da taxa e dos custos de falso desempenho (redução dos cancelamentos de reserva);
- Redução dos recursos dedicados à gestão de reclamações;
- Aumento da estabilidade da equipa;
- Aumento da lealdade – clientes fidelizados tendem a comprar ao mesmo fornecedor;
- Identificação e isolamento dos clientes atuais dos esforços competitivos, reduzindo a rotatividade;

- Redução da elasticidade dos preços – clientes satisfeitos estão mais dispostos a pagar pelos benefícios, tendo maior probabilidade de ser tolerantes a aumentos de preços;
- Aumento dos lucros e da participação de mercado;
- Aumento dos retornos económicos do investimento.

A qualidade de serviço e a satisfação dos clientes representam os fatores-chave na obtenção de vantagem competitiva e retenção de clientes, e no sucesso de qualquer empresa de alojamento turístico. A busca pela fidelização e retenção de clientes tem sido o foco principal dos empreendimentos e alojamentos turísticos, pelo que têm surgido medidas e procedimentos cada vez mais inovadores, normalmente ligados ao meio digital, assumindo-se as novas tecnologias e plataformas digitais como vitais para o aumento de visibilidade e captação de clientes. Se, por um lado, um cliente satisfeito pode gerar um favorável passa-a-palavra (“*Word of Mouth*” – WOM), com o aparecimento das agências e operadores online, um cliente insatisfeito pode ter um efeito bastante negativo e mais visível. Um estudo realizado em 1997, por Cherubini (Dominici & Guzzo, 2010) mostra que apenas 4% dos clientes insatisfeitos reclamam na empresa, comunicando os motivos da insatisfação, enquanto os clientes que não reclamam oficialmente têm a capacidade de gerar um WOM negativo que pode envolver até 1000 pessoas.

Nos setores de serviços, a gestão torna-se assim bastante complexa, envolvendo um vasto conjunto de dimensões e aptidões necessárias para a gestão do dia a dia de uma empresa de alojamento turístico, envolvendo desafios de ordem social e económica. A satisfação é o resultado de um conceito de Gestão da Qualidade Total (“*Total Quality Management*”) que funciona bem e que tem também efeitos permanentes sobre o futuro da empresa e da sua sustentabilidade corporativa baseada no cliente (Strenitzerová & Gaña, 2018).

2.1.2 Fatores que influenciam a satisfação dos clientes nos empreendimentos e alojamentos turísticos

Um estudo realizado em 6.768 hotéis distribuídos por 47 capitais da Europa, em 2015, confirmaram os resultados de estudos anteriores que afirmam que a classificação do hotel, em relação às estrelas, constitui o fator mais importante, enquanto influenciador da experiência dos clientes (Radojevic et al., 2015). O mesmo estudo confirma que os serviços disponibilizados, tais como a existência de ar-condicionado nos quartos, de um

bar no hotel, acesso à internet wi-fi gratuito, ou acesso a um programa de fidelidade e de condições especiais num hotel pertencente a um grupo ou cadeia hoteleira, estão significativamente associados de forma positiva à satisfação dos clientes; em contrapartida, a distância para o centro da cidade, as dimensões do hotel, ou o preço geral do hotel na localidade onde se encontra, constituem fatores adversos à satisfação dos clientes. Atualmente, um dos métodos mais utilizados pelos clientes para darem o seu feedback em relação ao seu grau de satisfação para com os serviços prestados são os websites dos hotéis e/ou outras plataformas de reservas, como as *Online Travel Agencies* (OTAs) e de classificação de hotéis, restaurantes, bares, empresas de animação turística, dos destinos, entre outros, como a plataforma [TripAdvisor](#)TM, onde é possível verificar os *ratings* e comentários deixados pelos clientes, sendo que neste momento também já é possível fazer reservas nos empreendimentos e alojamentos turísticos, tal como em restaurantes. Estas plataformas, que transformaram o *WOM* em “*eWOM*” (*electronic Word-of-Mouth*) têm-se assumido como meios de extrema importância para o fornecimento de informações de forma mais rápida e fácil, facultando informações que vão desde os aspetos gerais, preços, localização, atividades, instalações específicas, políticas relacionadas com animais de estimação, idiomas falados pela equipa, entre muitos outros (Radojevic et al., 2015). Estes ratings tornaram-se em fatores críticos de sucesso para os hotéis, pois os clientes procuram cada vez mais informações acerca do destino e da oferta turística do mesmo.

O website [Booking.com](#)TM, detentor de uma quota de mercado significativa, particularmente na Europa, opera num modelo baseado no pagamento de comissões, cobradas a partir do valor da reserva efetuada na plataforma, permitindo aos clientes, para além de efetuarem todos os procedimentos relativos à reserva de alojamento e respetivo pagamento de forma rápida e segura, a consulta de informações facultadas pelos empreendimentos e alojamentos turísticos, e ao feedback de hóspedes anteriores, sendo estes de importância extrema para a efetivação da reserva, servindo variadas vezes de condutor crucial para que o cliente passe da pesquisa de informações, à reserva efetiva. Dickinger e Mazanec (2008) referem que, em conjunto com as recomendações pessoais de amigos, as avaliações online constituem o fator mais importante de influência sobre as reservas de alojamento. Podemos afirmar que um dos bens mais valiosos da [Booking.com](#)TM é a sua base de dados e informação constante, pelo que após a estada, o

cliente recebe um e-mail a convidá-lo para o preenchimento de um formulário de avaliação do hotel (Radojevic et al., 2015).

2.2 Qualidade de serviço ou experiência de serviço?

Embora a importância de ambos os conceitos seja amplamente reconhecida por vários autores como fatores importantes para a obtenção de vantagem competitiva (e.g. O'Donohoe & Turley, 2007; Sandström et al., 2008), importa ressaltar que, enquanto a qualidade de serviço afeta um julgamento ou atitude do cliente face à qualidade do mesmo, a experiência de serviço é conceptualizada enquanto um fator interno que se forma através de todas as interações com o fornecedor do serviço em diferentes momentos (Roy et al., 2019). Embora tenham sido efetuados vários estudos e conduzidas várias investigações nas áreas do MKT (e.g. Kang & James, 2004), visto qualidade de serviço estar associada a julgamentos racionais, e a experiência de serviço tratar-se de respostas emocionais, importa perceber a diferença entre ambos na hora de definir uma estratégia, num setor tão fortemente influenciado pelas pessoas como o hoteleiro. Roy et al. (2019) menciona que é possível encontrar vários estudos em relação à qualidade do serviço em empresas de domínio B2B, mas que ainda são poucos os estudos existentes em relação à experiência de serviço, tema que tem assumido destaque nos setores dos serviços, em parte devido à dificuldade do consumidor do serviço efetuar uma avaliação em que os fatores intangíveis estão bastante presentes e assumem muita importância, para além do setor ter uma forte componente *customer-centric*.

O desafio dos gestores hoteleiros é providenciar um serviço de excelente qualidade, centrada no cliente, e na experiência do mesmo. Torna-se essencial que os empreendimentos e alojamentos turísticos definam estratégias cada vez mais pensadas na experiência como um todo: na qualidade do serviço, e na experiência do serviço.

2.3 Customer Relationship Management (CRM): customer-centricity e a economia digital

Kandampully et al. (2016) evidencia que o exponencial aumento do setor hoteleiro levou a várias mudanças, incluindo uma notável alteração no paradigma das empresas do setor, passando de entidades com orientação para o produto para entidades com orientação para o serviço. Desta forma, as empresas hoteleiras alavancam os avanços tecnológicos, de forma a envolver clientes e funcionários, por via de plataformas online, como as redes

sociais, procurando envolvê-los e colher a sua criatividade para, em conjunto inovar novos produtos e serviços.

O *customer-centricity*, nos últimos anos tem sido multidisciplinarmente estudada, por áreas como o marketing (e.g Syam et al., 2005), Tecnologias de Informação – TI (e.g. Wagner & Majchrzak, 2006), Gestão da Inovação (e.g. Selden & Macmillan, 2006), entre outras, e tem sido referida como uma questão incumbente, embora desafiadora e inelutável para a competitividade das organizações. Atualmente os clientes podem comparar empresas, produtos e preços de forma instantânea e sem saírem das suas casas, pelo que, através da percepção de que a satisfação dos clientes já não se obtém simplesmente pela oferta de produtos excelentes, as empresas tiveram de se adaptar e adotar processos centralizados no cliente (“*Customer centricity*”) (Kreuzer et al., 2020). Segundo Kreuzer et al. (2020) as empresas enfrentam atualmente inúmeras possibilidades de ação, pois as necessidades dos clientes estão em rápida e constante mudança, e os recursos são escassos, pelo que a melhoria de processos focalizados no cliente passaram a constituir uma prioridade. Ao colocar os clientes no centro de todas as atividades operacionais, a centralização no cliente rapidamente evoluiu para um importante fator de sucesso para muitas empresas (Kreuzer et al., 2020 apud Moormann & Palvolgyi, 2013). A centralização do cliente tem sido reconhecida cada vez mais como essencial para o sucesso empresarial, de tal forma que levou à criação de prémios como reconhecimento das melhores estratégias e processos adotados, como os *Digital World Award for Customer Centricity* ou o *Customer Centricity Retailer of the Year Award* (Bushaus, 2016; Towers, 2016). O exemplo que a centralização de clientes resulta e pode traduzir-se em importantes resultados é a [Amazon](#)™, cuja estratégia assenta declaradamente na centralização de clientes, sendo premiada e reconhecida múltiplas vezes como a “empresa mais *customer-centric* da Terra” (Amazon, 2021).

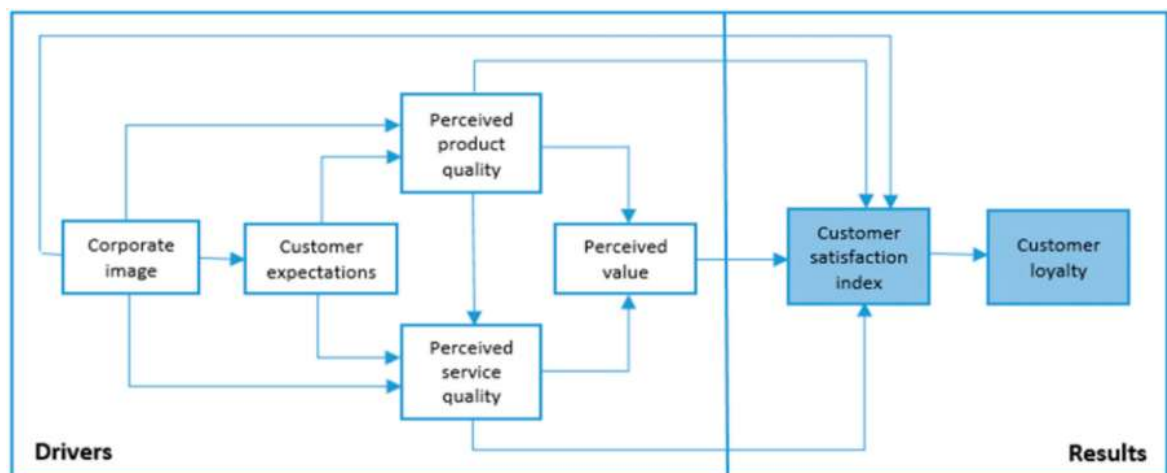
As empresas que são *Customer-Centred* revelam (Lamberti, 2013):

- Uma gestão mais interativa dos clientes, gerando dessa forma um maior conhecimento dos seus clientes;
- Integração de clientes, possibilitando, por exemplo o seu envolvimento no desenvolvimento de novos produtos;
- Integração interna, com a empresa a fazer todos os esforços para coletar e partilhar informações sobre os clientes;

- Coordenação externa, com a cadeia de abastecimento capaz de se adaptar para apoiar as necessidades de personalização dos clientes.

Na figura 2 é possível verificar um modelo concebido no âmbito de uma investigação da sustentabilidade do denominado “*e-business*”, ou seja, da parte do negócio que as empresas estabelecem nas vias digitais e/ou eletrónicas (Strenitzerová & Gaña, 2018). Todas as estratégias das empresas dos setores dos serviços, desde a conceção da imagem corporativa, têm como objetivo máximo proporcionar a satisfação dos clientes, de forma a fidelizá-los e assim aumentar as receitas. Strenitzerová e Gaña (2018, apud Dewan et al., 2014) referem o valor dos clientes como um elemento de importância extrema para um modelo de negócio sustentável. Para a autora, o valor, a satisfação e a fidelidade dos clientes são os principais indicadores de sucesso para o desenvolvimento da economia das empresas, contribuindo decisivamente para o desenvolvimento da sustentabilidade. Existe, portanto, a crença de que uma elevada satisfação dos clientes leva a um aumento de competitividade, resultando numa maior participação de mercado e de aumento dos lucros.

Figura 2.2 - Modelo de Índice Europeu de Satisfação dos Clientes



Fonte: Strenitzerová e Gaña (2018)

Em 2006, Parasuraman et al. definiram as áreas de intervenção para alcançar a centralização no cliente, na prática:

- I. Compromisso da liderança;
- II. Realinhamento organizacional (mudança cultural e operacional);
- III. Sistemas e suporte de processo;
- IV. Revisão de métricas (KPI – *Key Performance Indicators*).

O que é então a centralização de clientes ou, no caso do setor hoteleiro, de hóspedes? Trata-se da criação de uma mentalidade profundamente incorporada, e de normas e procedimentos que tornam o relacionamento com o cliente a prioridade principal da organização hoteleira. Uma estratégia séria de *customer-centric* significa redefinir a orientação e a cultura de toda a organização, incentivando todos os colaboradores, independentemente do nível hierárquico a interagir e criar relações com os clientes, gerando valor para eles e para o estabelecimento. No setor hoteleiro, é possível argumentar que o sucesso dos negócios está no diferencial de valor que a organização consegue oferecer aos seus hóspedes, graças à construção de relacionamento e personalização de alguns aspectos do serviço (Inversini, 2021).

Um estudo recente realizado conjuntamente entre a *École hôtelière de Lausanne* e a hoxell.comTM, empresa de software hoteleiro, com propostas de software integrado, ao nível de *Property Management System – PMS, Channel Manager, Revenue Management System – RMS, CRM, Housekeeping – HSK*, ou manutenção, entre outros, a hotéis independentes, revelou que os gestores hoteleiros foram unânimes em relação à importância de ter o foco nos hóspedes nas suas atividades diárias, destacando o papel fundamental do *ethos* da hospitalidade na construção de uma organização verdadeiramente *customer-centric* (Inversini, 2021). De acordo com o estudo, efetuado através de entrevistas, os hoteleiros concordaram que a liderança desempenha um papel importante no direcionamento do negócio para o *guest-centricity*; na possibilidade de influenciar a cultura das organizações, colocando os funcionários no “palco”, enquanto personagens principais da entrega da experiência; e na necessidade de considerar o *feedback* dos hóspedes no sentido de personalizar as suas estadas. Embora todos os gestores entrevistados tenham concordado com o papel crítico da liderança para a centralização no cliente, na importância do realinhamento organizacional em termos de cultura e operações e no suporte de sistemas e processos (incluindo a implementação de tecnologia digital para fomentar a criação e gestão de relacionamento com o hóspede), os gestores hoteleiros mostraram-se mais preocupados em atingir resultados financeiros, dando maior importância às métricas e aos indicadores chave de desempenho relacionados com o aspecto financeiro, crendo que os mesmos representam melhor o sucesso dos seus negócios. O estudo foi muito importante, na medida em que permitiu constatar que existe uma tensão entre a satisfação dos clientes e o lucro.

Atualmente o *customer-centricity* representa uma forma de estar no mercado, tornando-se por si só numa estratégia com potencial para elevar, não só a imagem, mas também a essência de uma organização, e para alavancar os resultados financeiros. Em 2019, a conceituada revista [Forbes](#)TM publicou uma lista com a classificação das 100 empresas mais *customer-centric* do mundo, dividindo-as em setores de atividade, sendo que no setor hoteleiro há a destacar a presença da [Hilton](#)TM, do [TripAdvisor](#)TM, da [Fairmont Hotels](#)TM, da [Tribute Hotels](#)TM, da [Even Hotels](#)TM, entre várias empresas mais relacionadas com viagens. Fundamentalmente uma empresa *customer-centric*, não só coloca os seus clientes em primeiro lugar, como cria e concebe produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos seus clientes, criando experiências perfeitas em toda a linha (Morgan, 2019). Experiências efetuadas em unidades hoteleiras, demonstraram que, após a implementação de um programa de CRM, funcionando como agregador de informação, possibilitando a personalização do serviço, aumentou a reputação desses hotéis na [TripAdvisor](#)TM e, por consequência o engajamento do hóspede antes, durante a após a estada, contribuindo para o aumento das métricas financeiras, nomeadamente tarifa média diária (*Average Daily Rate – ADR*), a taxa de ocupação (*Occupancy Rate – OCC*), e a receita por quarto disponível (*Revenue per Available Room – RevPar*), pelo que o *customer-centricity* faz parte do processo de crescimento financeiro, através da imagem transmitida aos clientes, e do seu grau de satisfação (Inversini, 2021).

2.3.1 O CRM enquanto ferramenta do quotidiano operacional

O CRM tem sido adotado pelo setor devido à importância da satisfação e fidelização dos clientes para a otimização das performances financeiras e competitiva. No setor hoteleiro, o CRM torna-se imperativo para a atração e aumento dos gastos por parte dos hóspedes (Sigala, 2005). O mercado setorial tem-se tornado cada vez mais competitivo, pelo que os alojamentos turísticos são forçados a diferenciar os seus clientes (Kasim & Minai, 2009). Torna-se então mais recorrente a recolha e tratamento de informações estratégicas dos clientes, de forma a melhorar a relação, a satisfação e a fidelização dos mesmos, aumentando simultaneamente os lucros da empresa. Na base da adoção do CRM por parte dos empreendimentos e alojamentos turísticos está o objetivo de criar relações de longo termo que sejam baseadas na confiança e na obtenção de benefícios tanto para clientes como para a empresa. Embora existam poucos estudos efetuados acerca da implementação de estratégias de CRM no setor hoteleiro, a realidade é que os empreendimentos e alojamentos turísticos “alimentam-se” da capacidade de criar

relações com os seus clientes que permitam, para além do aumento das receitas, e da satisfação e fidelização de clientes, a redução de custos de aquisição dos mesmos e a captação de clientes dispostos a pagar o valor mais alto possível para obterem um melhor serviço (Piccoli et al., 2003). De acordo com o Princípio de Pareto, ou Regra 80/20, 80% da receita da empresa é gerada por 20% dos seus clientes, pelo que a identificação e retenção dos melhores clientes da empresa irá contribuir decisivamente para o aumento da receita, pois a captação de novos clientes pode ser até 6 vezes mais dispendiosa (Peppers & Rogers, 1993).

Um estudo conduzido por Wu e Lu em 2012 mostra que a adoção de estratégias de CRM têm um impacto significativo no efeito de RM, afetando positivamente a performance, tanto de empreendimentos e alojamentos turísticos.

2.4 Economia digital: emersão da era tecnológica

Ao longo dos anos, com os avanços tecnológicos, têm sido introduzidas novas ferramentas por todos os agentes presentes no mercado, conferindo essa mesma possibilidade de vantagem a todas as empresas do setor do alojamento turístico, tornando o mercado cada vez mais competitivo (Salvioni, 2016; Shariman et al., 2012). O avanço das tecnologias digitais, tais como as telecomunicações, as tecnologias de informação e de conteúdos, foram cruciais para a transformação de várias indústrias em todo o mundo (Nadkarni, 2003; Ye et al., 2009). No setor do alojamento turístico, com a massificação da procura de alojamento e de viagens nas plataformas digitais, e a emersão de operadores, agências de viagens a operar em exclusivo via internet (OTAs), e de empresas de voos de baixo custo (“*low-cost*”), o avanço tecnológico e o desenvolvimento da internet enquanto meio de divulgação e de vendas permitiu aos gestores hoteleiros usufruir de ferramentas mais sofisticadas e mais precisas, levando a que a tomada de decisão seja cada vez mais baseada em dados históricos como auxiliar de previsão de atividades futuras, que permitem prever, com uma cada vez maior taxa de sucesso, eventos como a procura, por data e por tipologia de alojamento, a taxa de cancelamento, a data prevista de reserva (“*booking window*”), a previsão de cenários (função “*what if...*”), entre muitas outras, permitindo uma otimização/maximização das tarifas e a determinação das temporadas, normalmente organizadas de acordo com fatores como a sazonalidade e a procura por período. Falamos de ferramentas e modelos preditivos. Isso faz com que se torne necessário estudar e perceber o avanço tecnológico como uma arma que, como tal, pode ser utilizada como uma vantagem, e que está disponível para uma

transformação completa do turismo, o que levou, entre muitas outras coisas, ao aumento do interesse académico e à revisão de conteúdos e disciplinas a lecionar na formação em cursos relacionados com o turismo e a hospitalidade (Adeyinka-Ojo et al., 2020). Esta “disrupção digital” possibilitou a criação de novos modelos de negócios, com a capacidade de entregar os serviços mais valiosos de formas totalmente inovadoras, obrigando as empresas turísticas a terem de se adaptarem a esta nova realidade, independentemente da sua dimensão (Kumar, 2021).

As novas tecnologias não foram somente introduzidas sob a forma de software, mas também através de robots, máquinas de *express* e *self check-in*, concierge digital, instalações de aparelhos de controlo por voz e muitos outros (S. H. Ivanov et al., 2017). A tecnologia representa também um papel crucial na adoção de comportamentos mais sustentáveis pelos clientes, baseados em 4 papéis distintos da tecnologia, enquanto intermediário, amplificador, determinante e promotor (Midden et al., 2008), sendo assim fundamental para os gestores hoteleiros poderem comunicar melhor com os seus clientes, determinar quem devem ser os seus clientes, conhecê-los e atraí-los, de forma mais eficiente. Os investimentos necessários em ferramentas tecnológicas têm sido considerados demasiado elevados pelos *stakeholders*, sendo assim envolvidos noutros processos, como o plano de negócios, a responsabilidade social e empresarial, a satisfação de clientes (através de sistemas e procedimentos de CRM), o turnover de funcionários, formação, ferramentas de gestão, entre outras, como parte integrante do *Balanced Scorecard* (BSC) (Avcı et al., 2011; Phillips & Louvieris, 2005).

A economia digital dá aos clientes a possibilidade de poderem convenientemente comparar produtos e interagir com as empresas, da forma que decidirem (Gimpel et al., 2018).

2.4.1 Canais de reserva: O poder das OTAs na receita dos hotéis

As OTAs possibilitam uma dinâmica na gestão e na ocupação dos inventários dos empreendimentos e alojamentos turísticos que lhes conferem uma visibilidade difícil de igualar ou superar pela empresa. Este é um tema cada vez mais debatido e que tem vindo a ganhar destaque na literatura (Chang et al., 2019; Choi & Kimes, 2002; Guo et al., 2014; Law et al., 2007). Ainda que sendo vista por uns como rivais, e por outros como parceiros ou aliados, as OTAs representam o que tem sido descrito por muitos autores como “*coopetição*”, um misto de cooperação e competição (della Corte & Aria, 2016; Guo et

al., 2014; Tekin Bilbil, 2019), trazendo em simultâneo vários desafios para as autoridades reguladoras, que procuram assegurar a proteção dos consumidores, a liberdade de competição e a eficiência de mercado (A. Sharma & Nicolau, 2019). Neste momento assistimos a uma “guerra” entre empreendimentos e alojamentos turísticos e as principais OTAs, pelo controle dos canais de reservas online, na sequência do rápido crescimento das agências online, reforçadas pelos avultados investimentos em marketing, pelos avanços tecnológicos no comércio eletrónico (*e-commerce*), e por condições de mercado fortuitas, tendo atingido aproximadamente 40% do total do mercado de viagens online nos Estados Unidos da América em 2018 (A. Sharma & Nicolau, 2019). O crescimento exponencial que algumas OTAs têm tido nos últimos anos, levaram a que os reguladores em vários países passassem a investigar as estratégias utilizadas, certificando-se que nenhuma pudesse ser considerada anticompetitiva (A. Sharma & Nicolau, 2019). As OTAs têm beneficiado com a falta de regulamentação e legislação, assunto recentemente reconhecido na literatura, devido à multiplicidade de alguns mercados e assuntos, tais como as políticas de preços, em que as OTAs têm procurado assegurar a denominada “paridade de preços” (A. Sharma & Nicolau, 2019). Os acordos entre os hotéis e as OTAs em relação às políticas de reserva e de preços (*“pricing strategies”*), em particular a questão da paridade de tarifas, têm estado no centro das investigações dos agentes reguladores (A. Sharma & Nicolau, 2019). A paridade de tarifas consiste na disponibilização dos inventários de alojamento com preços uniformes em todos os canais de distribuição, incluindo os que envolvem as OTAs. Vários países da Europa apresentaram uma queixa na Direção-Geral da Concorrência, da União Europeia, entre os quais a Alemanha, França, Áustria, Bélgica e Suécia, criando, no seguimento do mesmo, legislação em que proibiram cláusulas de paridade de preços, considerando as mesmas como concorrência desleal. Em Portugal, no arranque do 31.º Congresso Nacional da Hotelaria e Turismo, promovido pela Associação da Hotelaria de Portugal (AHP), e na sequência de queixas e reclamações dos hoteleiros nacionais, que se juntaram aos hoteleiros de toda a Europa, o ministro de Estado, da Economia e da Transição Digital, Pedro Siza Vieira, garantiu que o país “vai avançar, nos termos da diretiva europeia sobre as plataformas online, com a proibição por via legislativa das cláusulas paridade” (Bexiga, 2019). Isto vai permitir que os hotéis disponibilizem tarifas mais baixas aos clientes que reservam pelos canais de reserva do hotel, permitindo simultaneamente que os hoteleiros aumentem as tarifas disponibilizadas nos restantes

canais, incluindo aqueles onde as OTAs operam, sem que estas possam exercer pressão para a uniformização de tarifas, como acontecia no passado.

De acordo com a [Siteminder](#)TM (2021), um dos principais provedores de plataformas digitais e soluções tecnológicas em Portugal, no ano 2020, 12 canais de reserva foram responsáveis por uma grande parte das receitas totais obtidas pelos hotéis através da plataforma, o que demonstra, não só a capacidade de atrair hóspedes, como de converter os inventários de alojamento em vendas e ocupações efetivas. A [Siteminder](#)TM divulgou os principais 12 canais de reserva, de acordo com as receitas geradas (tabela 1), sendo que a plataforma identificou alterações durante os períodos de confinamento no âmbito da pandemia provocada pelo Covid-19: as reservas de última hora (“*last minute*”) aumentaram exponencialmente; as condições de cancelamento passaram a ser mais flexíveis, de forma a permitir cancelamentos gratuitos até mais próximo da data de entrada; e os operadores e OTAs regionais passaram a despertar maior interesse, aumentando o volume de reservas no período entre Abril e Setembro de 2020, como os casos da [Abreu Online](#)TM, da algarvia [EC Travel](#)TM, da [Traveltino](#)TM e da [Portimar](#)TM ([Siteminder](#)TM, 2021). O principal indicador e de maior interesse para os hotéis, foi o consolidar dos websites e contactos diretos como meio de reserva preferencial para muitos clientes, procurando por melhores condições de reserva (tarifas mais baixas, promoções exclusivas ou upgrades gratuitos, entre outras estratégias), na sequência das quebras das cláusulas de paridade de preços mencionadas anteriormente, evitando o pagamento de comissões a intermediários.

Tabela 2.1 - Principais canais de reservas dos hotéis no ano 2020

1- Booking.com TM	2- Websites de hotéis (reservas diretas)
3- Grupo Expedia TM	4- Hotelbeds TM
5- Jet2holidays TM	6- OTS Globe TM
7- Abreu Online TM	8- EC Travel TM
9- Traveltino TM	10- World 2 Meet TM
11- Portimar TM	12- Agoda TM

Fonte: adaptado de Siteminder (2021)

2.4.2 Booking.com –ratings online e o eWOM

O eWOM é: “todas as comunicações informais dirigidas aos consumidores por meio de tecnologia baseada na internet, relacionadas com o uso ou características de determinados bens e serviços, ou os seus vendedores” (Litvin et al., 2008).

Abubakar et al. (2017 – apud Park & Lee, 2009) menciona que o eWOM tem um efeito superior após o consumo de um bem, sugerindo fundamentalmente que o impacto do eWOM torna-se mais forte após o encontro com o serviço, levando em simultâneo ao aumento da fidelidade dos clientes. Ao contrário do WOM, o eWOM elimina a negatividade associada a informações tendenciosas entre amigos e familiares, devido à impossibilidade de identificar o autor do comentário (Abubakar & Ilkan, 2016), para além do alcance e da velocidade da interação. Vários autores (e.g. Bronner & de Hoog, 2011) enumeraram as expectativas anteriores à aquisição, o grau de satisfação do cliente, a satisfação ou insatisfação e o comportamento geral dos consumidores como os principais fatores que geram o eWOM. O setor hoteleiro está entre os mais afetados pelo eWOM (Serra Cantallops & Salvi, 2014), afetando as vendas (Öğüt & Onur Taş, 2012; Ye et al., 2009) e a performance do empreendimento ou alojamento turístico (Xie et al., 2014). No caso de empresas hoteleiras que praticam tarifas dinâmicas, o eWOM e a reputação online assumem uma maior importância do que as estrelas do estabelecimento (Nieto-García et al., 2017).

Os investigadores têm, nos últimos anos dedicado muita da pesquisa efetuada a questões relacionadas com o eWOM, e o real impacto que tem para os empreendimentos e alojamentos turísticos. Websites como [Booking.com](https://www.booking.com)TM, [Expedia.com](https://www.expedia.com)TM ou [Tripadvisor](https://www.tripadvisor.com)TM, entre muitos outros têm servido de base à investigação (e.g. Fang et al., 2016; Mellinas et al., 2015; Serra Cantallops & Salvi, 2014; Stringam & Gerdes, 2010; Xie et al., 2014), e de comparação entre comentários e do efeito dos mesmos. Porém, os problemas da utilização dos comentários online têm sido ignorados por muitos investigadores, pelo que a questão da relevância dos resultados obtidos tem sido recentemente levantada por outros autores (e.g. Mellinas et al., 2015). De acordo com o *Global Hotel Reputation Benchmark Report* de 2017 a [Booking.com](https://www.booking.com)TM aparenta deter a maioria de avaliações de hotel certificadas, pese embora o facto de a maioria da literatura existente se basear na OTA [Expedia.com](https://www.expedia.com)TM para estudar as avaliações dos hotéis (e.g. Stringam & Gerdes, 2010; Xiang et al., 2015). Na sequência do estudo de Mellinas et al. (2015), Mariani e Borghi (2018) mencionam que existe uma imprecisão estatística nas avaliações da [Booking.com](https://www.booking.com)TM, com diferenças significativas, com maior relevância para hotéis com pontuações menores.

2.4.3 Regresso ao passado: como obter mais reservas diretas?

Assistimos a uma competição entre hotéis e OTAs que, para além de parceiras, no ponto de vista da venda do inventário, tentam obter comissões, vendas e condições cada vez maiores e melhores, num ambiente multicanal. Na realidade, as OTAs, não detêm hotéis, porém apostam na criação de websites atraentes, responsivos e com todas as informações sobre os alojamentos, fornecendo aos clientes a capacidade de comparar preços, informações, descontos e comentários, enquanto os websites dos hotéis apenas servem para esses hotéis em particular (Chang et al., 2019). De acordo com Chang et al. (2019), como consequência da emergência das OTAs como principal meio de reserva, os hotéis têm apostado na fidelização e retenção de clientes, levando-os a passar a reservar diretamente com o hotel nas reservas futuras, focando-se para tal na qualidade do serviço e da experiência providenciada, e é precisamente esse o principal foco da competição entre OTAs e hotéis: a retenção de clientes, que têm agora meios para comparar e avaliar a relação custo-benefício, e fazer escolhas a partir dos seus julgamentos antes de optar por reservar novamente através de uma OTA ou contactar diretamente o hotel.

Como constatado anteriormente, os hotéis apostam cada vez nas reservas diretas a fim de reduzir os custos de distribuição, procurando evitar o pagamento de comissões a intermediários, ao mesmo tempo que tentam recuperar o poder sobre as suas tarifas e os seus inventários. A tecnologia, conjuntamente com um investimento crescente em marketing, sobretudo digital, e em campanhas de fidelização e de inovação de serviços e de facilidade de efetuar reservas, tem-se revelado fundamental para o crescimento das receitas. Nesse aspeto, o website do hotel, de acordo com a [Siteminder](#)TM, o segundo canal de reservas mais importante para os hotéis, que tentam que este passe a ser o canal de reserva privilegiado pelos clientes, tem sido alvo de alterações profundas nos últimos anos, quer ao nível dos conteúdos, quer ao nível da apresentação.

Para melhor se entender o que tem sido a evolução e o investimento contínuo nos websites de hotéis, até ao ano 2000 (Palmer & Mccole, 2000) apenas os grandes grupos hoteleiros exploravam os websites, para além da promoção do hotel e do “ponto de venda”. Até ao ano 2008 (Schmidt et al., 2008) apenas alguns hotéis exploravam outras potencialidades do website, tais como uma ferramenta para o CRM, perdendo assim a oportunidade de utilizar a internet como uma ferramenta de negócio eficaz. Porém nos últimos anos, procurando aproveitar o facto de o número de utilizadores de internet vir a aumentar ano após ano, em toda a Europa, e numa altura em que as compras online se

tornaram em algo que, para a maioria dos utilizadores da internet faz parte do seu quotidiano, os hotéis passaram a investir na sua imagem nos meios digitais, como as redes sociais, sites de reservas de viagens e hotéis e, mais acentuadamente, nos seus próprios websites. Tal como em relação ao serviço, a satisfação da utilização de um website depende da qualidade dos sistemas de informação, enquanto a utilidade psicológica está associada à satisfação obtida dos serviços oferecidos pelo website (DeLone & McLean, 2003), pelo que o *layout* e os conteúdos do website devem ter em consideração o cliente alvo.

Figura 2.3 - Índice de utilizadores de internet em Portugal Vs. união Europeia

	Portugal		EU	
	DESI 2017 value	DESI 2018 value	DESI 2019 value rank	DESI 2019 value
3a1 People who never used the internet % individuals	26%	22%	23% 26	11%
3a2 Internet users % individuals	68%	71%	71% 25	83%
3b1 News % internet users	78%	80%	80% 13	72%
3b2 Music, videos and games % internet users	83%	83%	83% 13	81%
3b3 Video on demand % internet users	9%	9%	14% 22	31%
3b4 Video calls % internet users	39%	44%	46% 22	49%
3b5 Social networks % internet users	74%	76%	79% 8	65%
3b6 Professional social networks % internet users	15%	16%	16% 13	15%
3b7 Doing an online course % internet users	6%	6%	6% 17	9%
3b8 Online consultations and voting % internet users	14%	15%	15% 3	10%
3c1 Banking % internet users	41%	42%	52% 23	64%
3c2 Shopping % internet users	43%	45%	49% 23	69%
3c3 Selling online % internet users	11%	11%	11% 24	23%

Fonte: *Digital Economy and Society Index*

2.5 *Balanced Scorecard* (BSC) como auxiliar da gestão estratégica e operacional

O BSC é um sistema de gestão do desempenho geral, que avalia o desempenho da empresa de acordo com 4 perspetivas: financeira, cliente, processos internos, e aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1996, 2005). O BSC utiliza indicadores financeiros e não financeiros para avaliar o desempenho dos negócios, possibilitando às empresas uma compreensão aprofundada da operação dos negócios e do desempenho

(Kaplan & Norton, 2005; Wu & Hung, 2007, 2008). O BSC não só mantém as perspectivas financeiras para avaliar os ativos tangíveis, como inclui perspectivas não financeiras para avaliar ativos intangíveis ou propriedade intelectual, enfatizando dados e uma avaliação completa, comprimindo uma avaliação geral de desempenho (Wu & Lu, 2012 apud Pineno, 2002). Nas empresas hoteleiras a análise BSC está muito presente, através das análises de indicadores desempenho financeiro e não financeiro, SWOT e PEST, da definição de objetivos e de pontos de melhoria e da definição da estratégia.

2.6 O contributo do marketing para o aumento das receitas

O marketing (MKT) está presente no quotidiano de todas as empresas de serviços. Nos empreendimentos e alojamentos turísticos diariamente são tomadas decisões baseadas em ações de marketing, ou como consequência dos resultados das mesmas. Porém, nos últimos anos a área tem vindo a sofrer alterações profundas: enquanto investigadores continuam a estudar as alterações do MKT, os profissionais tomaram a dianteira, introduzindo a gestão da experiência dos clientes (EC) como uma das principais abordagens do MKT (Homburg et al., 2017), levando a que muitos autores e investigadores propusessem que os conceitos fundamentais do MKT fossem repensados (Achrol & Kotler, 2012; Chandler & Lusch, 2015; Hult, 2011; Webster & Lusch, 2013), de forma a incluir as novas abordagens e formas de pensar e agir, numa era em que a tecnologia quebrou todas as barreiras e limites. Um estudo conduzido por Sorofman, em 2014 revelou que então 89% empresas esperavam competir pela gestão da EC contra as 36% verificadas em 2010, mostrando a evolução da denominada “Economia das Experiências”, e a importância da entrega de um serviço completo aos clientes, que estão cada vez mais bem informados e exigentes. Neste momento, o desafio dos *marketeers* passa pela criação de estratégias de marketing e vendas nos canais digitais, de forma a estimular o “consumo” offline (Chang et al., 2019).

2.6.1 Dimensões e conexões do Marketing

O marketing engloba várias dimensões e vertentes, com o objetivo de potenciar as vendas e a visibilidade dos produtos e serviços oferecidos. Uma das dimensões do MKT que tem sido mais aprofundada e aplicada pelas empresas hoteleiras é o MKT de relacionamento. O MKT de relacionamento tem como objetivo a fidelização de clientes, procurando oferecer benefícios de forma a garantir e reforçar a satisfação dos clientes. Para reforçar esse relacionamento, as empresas devem criar um conjunto de ações que fomentem a criação e manutenção de relacionamentos positivos com os seus clientes.

Para uma implementação eficaz de uma estratégia de MKT de relacionamento, as empresas devem inculcar a cultura de fidelização dos clientes às suas equipes como um todo.

Na realidade, muitos autores da área do MKT têm efetuado investigações mais abrangentes, alterando os espectros do MKT. Por exemplo, Denyse Drummond-Dunn (2020), ex-Diretora Geral de Excelência do Consumidor na Nestlé e proprietária da C3Centricity.com, que engloba o *Customer Centricity*. De acordo com esta autora, existem muitos conceitos aceites globalmente que devem ser revistos:

- Passar do ROI (*Return on Investment*) para ROR (*Return on Relationship*). A fidelidade do cliente é mais do que fazê-lo apaixonar-se pela marca. Deve ser fazê-lo confiar no produto, no website e nas comunicações efetuadas, aumentando assim o *engagement*;
- Criação de relações com estranhos. Aqui, segundo a autora, a finalidade é captar os familiares, amigos ou conhecidos do hóspede, encorajando-o a partilhar a sua experiência nas redes sociais, por exemplo, fomentando o desejo de repetirem a sua experiência;
- Valor é mais importante do que preço. Atualmente todos os clientes procuram ser reconhecidos e valorizados, para além de estarem mais informados, elevando as suas expectativas, embora sejam, muitas vezes mais influenciados pelos seus chegados do que pelo MKT. A experiência deve ser personalizada, podendo o cliente optar por valorizar mais a experiência no destino do que no hotel, ou o oposto;
- Renovar é mais do que construir. Os empreendimentos e alojamentos turísticos devem ter renovações periódicas, mostrando revitalização e inovação. Existem empresas de bens de consumo embalados (segundo a autora apresentam muitas semelhanças com o setor dos serviços) que reservam 30% ou mais da receita anual para inovação e renovação;
- A lealdade nunca está conquistada. No setor da hotelaria e hospitalidade as exigências dos clientes está sempre a evoluir e inovar-se, pelo que as empresas devem acompanhar e antecipar essas exigências. O que satisfaz um cliente hoje, poderá desapontá-lo amanhã, pelo que os empreendimentos e alojamentos turísticos devem estar em constante melhoria a todos os níveis.

Atualmente a lealdade é muitas vezes medida em meses ou poucos anos, ao contrário do passado, em que eram medidas em décadas;

- Dialogar, não comunicar. Numa era cada vez mais digital, os clientes contam ter a oportunidade de comunicar o que eles querem e esperam. Querem obter respostas a queixas e reclamações que possam ter, de forma rápida e concisa. É fundamental monitorizar os canais de comunicação com os clientes 24h/7.

2.6.2 Gestão da experiência dos clientes

Vários autores mencionam que a EC e a gestão da EC constituem tópicos omnipresentes tanto para académicos como para profissionais (e.g. Homburg et al., 2017; Lemon & Verhoef, 2016). Os canais dos clientes, as interações, escolhas e a complexidade crescente dos ciclos dos clientes originou um aumento do interesse no estudo do tema. De forma a responder a esses desafios, as empresas desenvolvem esforços omnicanal (Verhoef et al., 2015). A EC tem elevada importância para as respostas cognitivas e emocionais do consumidor, pois afeta um ciclo composto de vários pontos de contacto entre as empresas e os clientes ao longo do tempo.

Tal como para outros setores, o setor dos serviços tem adotado cada vez mais medidas centradas no mundo digital, como consequência do desenvolvimento e das alterações efetuadas entre os canais online como a [Booking.com](#)TM, [Expedia](#)TM ou [Tripadvisor](#)TM, entre outros, através de estratégias de *e-Commerce*, ou seja, as transações efetuadas nos canais digitais. Termos como multicanal ou *cross channel* passaram a fazer parte do quotidiano dos gestores hoteleiros. Uma estratégia multicanal contempla a utilização de vários canais de venda, sem qualquer interação entre si, como o [Booking.com](#)TM ou a [Expedia](#)TM, por exemplo. O enfoque multicanal pressupõe a presença do alojamento no máximo de canais possível, gerando um maior alcance, através da disponibilização de canais de contacto.

O *cross channel* visa a aquisição de serviços e produtos pela via digital, e levantamento no alojamento, por exemplo, como o caso da aquisição de refeições e escolha do dia, da hora e da mesa, e consumo no restaurante. Porém o grau de exigência dos clientes tem vindo a aumentar com o avanço da tecnologia, o que levou a que as empresas de alojamento turístico tivessem de se adaptar e centralizar a gestão dos produtos hoteleiros. O omnicanal na hotelaria contempla a centralização dos canais de reserva, sem necessidade de atualizar o inventário manualmente, ou seja, existe um CM que faz a

gestão do inventário, de forma automatizada, englobando todos os canais de distribuição numa única plataforma omnicanal: o CM. A utilização de canais como as redes sociais ou dispositivos móveis levaram à alteração do comportamento dos consumidores, optando cada vez mais por empresas e marcas que ofereçam uma experiência completa, e ao aumento de pontos de contacto entre empresas e clientes, tentando satisfazer as expectativas dos consumidores (Minsker, 2014).

“Os clientes esperam que as marcas mantenham o nível de interação e de serviço em todos os canais de venda e de comunicação. A personalização é outro dos fatores que distingue uma estratégia Omnicanal: os clientes esperam receber informações e ofertas que correspondem aos seus interesses específicos e, acima de tudo, esperam um excelente atendimento ao cliente.”(Maia, 2018)

2.7 A importância do capital humano na satisfação e retenção dos clientes

Certamente que conhecer e descobrir novos destinos é o principal fator de motivação para muitos turistas. Porém, nos últimos anos, os estudos efetuados mostram que uma boa parte dos turistas tendem a repetir as suas viagens e os mesmos destinos, mostrando lealdade (Dominici & Guzzo, 2010; Fyall et al., 2003; Oppermann, 1990). Esses estudos, relacionados com a fidelidade indicam os 5 principais fatores para os turistas repetirem os destinos e os alojamentos turísticos:

- Redução do risco de errar na escolha de destinos alternativos;
- Oportunidade para reencontrar as mesmas pessoas;
- Afeto emocional a um local específico;
- Oportunidade para explorar melhor o destino;
- Vontade de mostrar o destino a outras pessoas.

No setor hoteleiro torna-se impossível dissociar o fator humano da qualidade do serviço prestado e das relações interpessoais, entre os membros da organização entre si, e entre os membros da organização com os clientes, podendo ser descrito como um negócio de pessoas para pessoas, em que os colaboradores fazem parte do serviço prestado.

CAPÍTULO III – Yield e Revenue management

3.1 *Yield management*

Em conjunto com o *Revenue Management* (RM), os hoteleiros têm adotado estratégias de *yield management*, ou seja, de gestão do rendimento. O *yield management* abrange a noção de que uma empresa de fornecimento de alojamento turístico deve concentra-se em fornecer exatamente o que o consumidor deseja em termos de produtos e serviços enquanto produz um nível ideal de receita por cada unidade vendida (Dunn & Brooks, 1990; West & Upchurch, 2002). Isto pode parecer simples de concretizar, porém existem muitas complexidades associadas ao fato de existirem gostos e interesses variáveis entre os diversos segmentos de consumidores e, até dentro dos próprios segmentos (Kimes, 1989; West & Upchurch, 2002). Portanto o desafio para o *revenue manager* é equilibrar as características da oferta e da procura para maximizar lucros para a operação de alojamento. Portanto, o processo comumente conhecido no setor como “*yield management*” e também como aumento da receita, é o processo de alocação do tipo certo de capacidade para o tipo certo de cliente, no preço certo, com o objetivo de maximizar a receita ou o rendimento (*yield*) (Brotherton & Mooney, 1992; Reynolds & Braithwaite, 1997; West & Upchurch, 2002). Isto significa que o resultado desejado de um sistema sofisticado de *yield management* é manter a maior receita possível (maximizando a receita por unidade de alojamento), a partir de uma capacidade fixa de unidades de alojamento, ajustando os preços através de diferentes padrões de procura.

3.2 *Dynamic Pricing & Revenue management*

“...o crescimento da internet como canal de distribuição aumentou significativamente a exposição dos clientes às práticas de gestão da receita e dos preços.” (Noone & Mattila, 2009).

Os estudos empíricos que se baseiam em companhias aéreas apoiam fortemente a noção de um dinamismo intenso e intemporal nas tarifas estabelecidas, tanto em companhias low-cost como em companhias de serviço completo. No setor hoteleiro, preços intemporais representam igualmente uma regularidade empírica, pese o fato da pouca atenção dada a se o mesmo caracteriza o comportamento de fixação de preços de todas as empresas (Melis & Piga, 2017). Um estudo realizado por Abrate e Viglia em 2016, corrobora os resultados obtidos pela *Global Business Travel Association* na sequência de um inquérito (2014), em que 75% dos hotéis inquiridos afirmam conhecer

a possibilidade da utilização de preços dinâmicos na gestão das tarifas dos seus hotéis, sendo que apenas 22% o fazem como prática regular. Tais resultados lançam dúvidas sobre se a definição do RM como um sistema cujo objetivo é o aumento da receita por transação, através da manipulação sistemática e contínua das tarifas descreve adequadamente o comportamento das empresas hoteleiras no geral, e das que vendem nas OTAs em particular (Melis & Piga, 2017). Embora existam autores que realçam as vantagens relativas de preços uniformes, Abrate et al., (2012) constataram, na sequência de um estudo de análise de preços em aproximadamente 1000 hotéis, durante 3 meses, que mais de 90% dos preços sofreram alterações durante esse período, e que a variação de preços é derivada sobretudo do mix de clientes que os hotéis esperam captar.

RM é a prática empresarial de venda do inventário certo, ao cliente certo, pelo preço certo, no momento certo. O conceito de “certo” significa a obtenção do máximo de receita por parte dos vendedores, e do máximo de ganhos por parte dos compradores. O princípio básico do RM é atribuir a tarifa e o tempo da venda às necessidades do cliente (comprador). O hotel oferece tarifas promocionais, como forma de estimular a procura por inventário que, caso contrário não seria vendido, mas limita a disponibilidade dessas tarifas para clientes que estejam dispostos a pagar um valor mais elevado, a fim de ganhar, por exemplo, com as reservas de última hora, ou para quem necessita de um quarto específico a uma hora específica. Alguns hotéis reportaram subidas de 2 a 5 por cento nas receitas, como resultado da utilização de estratégias de RM (Choi & Kimes, 2002; Choi & Mattila, 2005; Pimentel et al., 2019).

Noopur Sharma (2015; apud Kasavana & Brooks, 1998) menciona que o RM, tal como o *Yield Management* foram introduzidos pela companhia aérea *American Airline*, nos anos 80. O objetivo era “combater” a ameaça que as companhias de baixo custo que, entretanto, entraram no mercado, representavam. A estratégia assentava na máxima que mais vale vender um assento com desconto, do que não o vender e ter custos acrescidos sem qualquer retorno (Huefner, 2015). De acordo com Emma Castelló Taliani (2016), o *Yield Management* levou ao RM, sendo que ambos os conceitos estão ligados ao aumento das receitas e maximização dos lucros.

Desde que o setor adotou estratégias de RM, o mesmo foi desenvolvido e praticado por diferentes empresas hoteleiras, em diferentes níveis de sofisticação. Alguns hotéis usam diariamente previsões de ocupação para determinar a disponibilidade das tarifas, enquanto outros desenvolvem várias previsões de chegadas, para combinações de tarifa,

duração da estadia, tipo de quarto, e otimizar a alocação do inventário a cada 15.^a reserva. Na prática o RM baseia-se nesta questão: Qual é o mix de procura mais lucrativo para a capacidade oferecida? Métodos de alocação de inventário fornecem uma ajuda preciosa aos gestores a fim de fazer essa determinação (Choi & Kimes, 2002).

O RM baseia-se na análise de métricas que fornecem indicadores sobre o estado geral do hotel. Segundo Sheryl E. Kimes (2011), e na sequência de um estudo efetuado, as métricas que os gestores hoteleiros consideram mais importantes são:

- RevPAR: *Revenue per Available Room*, receita por quarto disponível, ocupado ou não;
- GOPPAR: *Gross Operating Profit per Available Room*, lucro operacional bruto por quarto disponível.
- TRevPAR ou TotRevPAR: *Total Revenue per Available Room*, receita total por quarto disponível;
- TotRevPASF: *Total Revenue per Available Square Foot*, receita total por metro quadrado.

No entanto, existem muitas mais métricas, e as mesmas devem ser adaptadas às diferentes realidades das unidades hoteleiras e de acordo com os gestores e os departamentos de RM. O mesmo estudo mostra que os gestores acreditam que o futuro do *revenue management* passa por softwares cada vez mais sofisticados e capazes de analisar e obter mais informação, de forma que os *outputs* sejam mais precisos.

A pesquisa de RM é geralmente dividida nos 3 fluxos seguinte: (1) descritivo (aplicação de conceitos de revenue management para várias indústrias); (2) de controlo de preços (desenvolvimento e aprimoramento de estratégias de preço); (3) de controlo de inventários (gestão aprimorada da chegada de clientes e padrões de consumo) (Choi & Kimes, 2002).

Os termos “transação de referência” e “preço de referência” são frequentemente usados quando se discute a justiça do valor atribuído a um produto ou serviço. Uma transação de referência representa como os clientes pensam que uma transação deve ser conduzida, e o preço de referência é o *benchmark* para o quanto os clientes pensam que um serviço deve custar. O preço de referência pode ter origem nos últimos preços pagos por serviços semelhantes, ou a preços de mercado e preços afixados. Por exemplo, os clientes sabem que em determinada área, um quarto num hotel de 4 estrelas, tem o custo

de cerca de 120€, pelo que esse será o valor que irão utilizar como referência (Choi & Kimes, 2002). Huefner (2015) alerta para a necessidade de considerar potenciais consequências na afixação de preços, pois no longo prazo impactam a satisfação, retenção e fidelização dos clientes. Um preço demasiado elevado poderá levar o cliente a fazer um mau julgamento do hotel, potenciando a possibilidade de gerar um mau eWOM e a procura futura, diminuindo a taxa de retorno de clientes, sendo o equilíbrio da tarifa fundamental, considerando o curto e o longo prazo.

3.2.1 RM 2.0

Durante a pandemia, os departamentos de suporte à operação acabaram por estar entre os mais afetados em relação a despedimentos, licenças e *lay-offs*, devido à crescente automatização de sistemas e softwares, que permitem uma reação mais rápida e com menor probabilidade de falhas. Lloyd Biddle (2021), Diretor de Soluções Empresariais da [Duetto](#)TM (2021), empresa de soluções digitais e de inovação da gestão da receita, presente em mais de 4.000 hotéis e casinos, menciona que o avanço tecnológico tem causado uma rápida mudança nas estratégias de *pricing*, e que tal se continuará a verificar, sendo que a pandemia apenas acelerou esse desenvolvimento que iria acontecer de qualquer forma, levando ao que o autor denomina de RM 2.0. Numa consulta aos responsáveis pela estratégia comercial dos hotéis que utilizam os softwares da [Duetto](#)TM, os mesmos elencaram as 5 principais oportunidades da utilização de softwares que utilizam dados históricos, contidos numa base de dados, para automaticamente gerarem as melhores estratégias de RM, de acordo com o inventário disponível, e a procura de acordo com dados pré configurados, como o CompSet, por exemplo:

- As equipas dos departamentos comerciais (*Revenue*, Distribuição, e Vendas e MKT) têm de fazer com que toda a equipa siga uma estratégia;
- Oportunidade para delinear planos e estratégias a 5 anos, criando uma visão de longo termo, na qual todo o hotel pode trabalhar;
- Ser orientado por dados. Todos têm de saber compreender e saber interpretar dados e tendências, de forma a perceber como esses modelos inteligentes podem resolver problemas;
- A estratégia deve envolver todo o hotel, fomentando o trabalho em equipa, com todos focados na obtenção de resultados gerais;

- Necessidade de que todos estejam focados no RM total, ou seja, todos os fluxos de receita auxiliares e o lucro de cada um. As equipas de estratégia comercial devem compreender o valor de cada reserva.

No entanto, e como em todas as mudanças, existem desafios, como a tradição, a necessidade de mudança de processos e de *mindsets*, o staff, numa era em que a prioridade passa por fazer mais com menos, a criação de expectativas irrealistas, ou a mudança. Porém, é inegável que esta mudança, que está a ser estudada e que era prevista por muitos autores está a acontecer, e acabará por envolver todos os empreendimentos e alojamentos turísticos, na medida em que, não acontece só nos hotéis, mas também nas OTAs, operadores e parceiros, também eles à procura de estratégias para aumentarem as receitas, não só através de sistemas comissionais, mas também de representatividade e imagem.

Quando o cliente efetua uma solicitação de reserva, ela é registada pelo sistema de RM do hotel. A fase posterior consiste em 4 elementos estruturais (dados e informações, centros de receita dos hotéis, software de RM e ferramentas de RM), o processo de RM e a equipa de RM. Os resultados operacionais do processo de RM são os elementos específicos de reserva por cada solicitação de reserva recebida - por exemplo, estado da reserva (confirmada / recusada), número de quartos, tipologia e categoria de quartos, duração da estada, preço, termos de alteração e cancelamento de reserva, etc. Os detalhes da reserva e a operação de toda a influência do sistema de RM do hotel influencia a perceção da justiça do sistema de RM do hotel, e as suas intenções futuras de reservar o mesmo hotel, ou a mesma cadeia, e de se tornar um cliente fidelizado (*repeater*). O sistema de RM é constantemente influenciado por fatores externos (macro e micro) e fatores ambientais internos no qual a operação diária se desenrola (por exemplo, objetivos estratégicos e operacionais, situação financeira, legislação, competitividade, mudanças na procura, imagem do destino, ou forma de eventos maiores, entre outros) e as decisões dos RM têm de tomar tudo isso em consideração (S. Ivanov & Zhechev, 2012).

Vives e Jacob (2020) referem que o comportamento do cliente *online* em relação à elasticidade do preço da procura, em conjunto com o horizonte temporal da reserva constituem os elementos-chave do processo de otimização do preço, que permite ao hotel a maximização das receitas.

3.3 Sistemas automatizados de *yield* e RM baseados em *machine learning*

A automatização e utilização do RM têm sido uma prioridade de nível elevado para as companhias aéreas, quando comparadas com o setor hoteleiro. Para as grandes companhias aéreas, com milhares de voos diários, métodos manuais são claramente insuficientes para a manutenção do controle sobre os preços e a disponibilidade e, portanto, o desenvolvimento de modelos estatísticos e de previsão e a otimização de algoritmos representaram um progresso natural após a instalação de processos automatizados (Mainzer, 2004).

Em contraste, a maioria dos empreendimentos turísticos, mesmo aqueles de grandes dimensões, são considerados por muitos no setor hoteleiro, como propriedades em que o RM que pode ser facilmente gerido por amplos métodos manuais. É frequente serem marcadas reuniões semanais para a tomada de decisão sobre os planos de tarifas e disponibilidade. O conhecimento do mercado e a intuição dos funcionários da propriedade é geralmente vista como mais viável do que um modelo preditivo, e o índice de RevPAR obtido através do *benchmarking* parece obter orientação suficiente sem o uso de algoritmos de otimização. Dado o desejo predominante de manutenção de controle, os gestores hoteleiros têm um maior grau de ceticismo em relação aos benefícios derivados de técnicas avançadas de RM (Mainzer, 2004).

A desaceleração da economia, primeiramente no ano 2000, fez com que as condições do setor hoteleiro sofressem alterações radicais. Essas mudanças levaram a uma mudança significativa em relação às atitudes dos proprietários e dos gestores dos empreendimentos turísticos, favorecendo as técnicas avançadas de RM (Mainzer, 2004).

Vives e Jacob (2020; apud Aziz et al., 2011; e Badinelli, 2000) menciona que atualmente estão a surgir modelos cada vez mais complexos associados à disponibilidade dos valores a pagar pelos clientes à medida que a data de estada se aproxima, o que leva ao aumento da complexidade da empresa definir uma política de preços capaz de maximizar a receita, enquanto considera a sensibilidade da procura em relação às variações dos preços.

3.3.1 O contributo de bases de dados poderosas e programas de CRM

Com a crescente popularidade dos programas de fidelização, e o crescimento das bases de dados de clientes, com as informações das suas preferências e hábitos de consumo, os

gestores hoteleiros têm procurado integrar essas informações com os métodos de RM. Os grandes grupos hoteleiros têm nomeado especialistas de CRM para liderar os departamentos de RM. No setor hoteleiro, muitos acreditam que os próximos avanços no aumento dos lucros dos hotéis virão da integração de RM avançado com recurso à gestão de canais e aplicativos de bases de dados. O uso do e-mail e de métodos de *e-commerce* são considerados essenciais para a execução dessas novas estratégias (Mainzer, 2004).

Para os hotéis, a recolha de dados, tipos de dados e abordagens analíticas servem como práticas fundamentais de RM. Estes podem ser objetivos (por exemplo, dados relacionados com preços e procura), e subjetivos (por exemplo, *ratings* online e *reviews*) (Xu et al., 2019). Os diferentes tipo de dados (por exemplo, objetivos-subjetivos e números-texto), métodos de recolha de dados (online, automática, registos históricos, entrevistas) e abordagens analíticas (sistemas de apoio, liderados por humanos) influenciam o nível da técnica utilizada. Os hotéis implementam técnicas de RM baseadas nos resultados analíticos resultantes das suas bases de dados ou dos dados coletados (Xiang et al., 2015). Essa lógica, que sugere um foco baseado primeiramente em dados, e posteriormente na técnica, foi utilizado na modificação da árvore de decisão (Xu et al., 2019).

Atualmente os hoteleiros concentram-se na otimização da experiência total do cliente, simultaneamente em atributos físicos e não físicos ([IDeaS™](#), 2018; [Duetto™](#), 2018). Xu et al. (2019) conduziram um estudo em que foi combinada a experiência total do cliente como forma de garantir a maximização dos lucros do hotel, contemplando mudanças nas combinações de produtos e mudanças das tarifas associadas ([JDA™](#), 2018; [Rainmaker™](#), 2018; [Revenue Analytics™](#), 2018).

O desenvolvimento da inteligência artificial tem sido fundamental para a evolução do RM no setor e cada vez mais surgem métodos avançados de gestão da receita, de gestão de inventários e de gestão da rentabilidade. Em 2017, foi efetuado um trabalho (António et al.) em que, através da utilização de dados foi possível prever, com uma taxa de certeza de 90%, se uma reserva será cancelada, evitando assim que os inventários reservados ou vendidos antecipadamente fiquem desocupados, aumentando o potencial de venda dos mesmos.

CAPÍTULO IV – Metodologia

Os resultados apresentados no presente trabalho de projeto resultam de uma investigação efetuada diretamente no local do estudo: o Golden Beach Guesthouse, que aceitou a dar acesso total e disponibilizar os dados históricos referentes aos resultados obtidos e às metodologias utilizadas anteriormente e que contribuiriam para a obtenção dos mesmos. A partir da interpretação desses dados, o investigador implementou um conjunto de medidas e procedimentos que visam a obtenção de melhores resultados, ao nível da eficiência operacional e dos resultados financeiros.

O objetivo passa por evidenciar o contributo da qualidade de serviço, das infraestruturas e dos procedimentos operacionais adotados pelo alojamento para a satisfação dos clientes e consequentemente para o aumento da receita. De forma a atingir os objetivos propostos, num contexto com um elevado grau de complexidade, exacerbado pela situação de pandemia e de instabilidade global, a opção passou por utilizar uma combinação de investigação qualitativa e quantitativa, pois de acordo com os dados recolhidos existem fatores de ambos que poderão contribuir para uma melhoria no curto prazo, em diferentes etapas do estudo e da aplicação prática das estratégias definidas.

4.1 Abordagens da investigação qualitativa e quantitativa

De acordo com Xiao e Smith (2006), o setor turístico passou por rápidas mudanças nas últimas décadas, no enfoque da pesquisa e sofisticação metodológica. O turismo pode ser estudado de diferentes formas e múltiplas abordagens, de acordo com a visão dos autores e do objetivo do estudo, envolvendo várias áreas de investigação, tais como a Antropologia, a Sociologia, a Geografia, a Economia, a Psicologia e a História (Smith et al., 2010), podendo assim analisá-lo numa perspetiva qualitativa e/ou quantitativa. Ambas as abordagens incluem diferentes métodos de pesquisa, porém a sua aplicação pode complementar-se, enriquecendo o objeto de estudo (Marujo, 2013).

No presente trabalho de projeto estão presentes resultados e estratégias que assentam em todas as diferentes áreas e dimensões descritas no parágrafo anterior. Enquanto a pesquisa qualitativa trata de gerar teorias, a quantitativa visa a testagem das teorias geradas (Marujo, 2013; apud Creswell & Creswell, 2005). O projeto apresenta características multidisciplinares e multidimensionais, procurando relacionar conceitos pré investigados e concebidos entre a satisfação de clientes e o aumento da receita num

alojamento turístico, podendo ser extrapolado para outros empreendimentos e alojamentos turísticos, independente da categoria e dimensão/capacidade.

4.2 Objetivos da investigação

Tendo em conta os objetivos da investigação, foram definidos os seguintes objetivos:

- Obtenção de conhecimentos teóricos e práticos subjacentes às metodologias de trabalho de projeto;
- Evidenciar os contributos das metodologias da investigação utilizadas em trabalhos de projeto no aumento das receitas em empresas de alojamento turísticos, com base em:
 1. Estudo das dimensões da satisfação e das expectativas dos clientes;
 2. Procedimentos operacionais;
 3. Definição de estratégias online e offline;
 4. Gestão do inventário e das receitas.

4.3 Questões orientadoras da investigação

Conforme o tema escolhido para o presente trabalho de projeto, relacionado com as implicações da satisfação dos clientes no aumento da receita nas empresas hoteleiras, utilizando um caso prático ilustrativo e apto a aplicar as estratégias e medidas definidas, num período particularmente complexo, devido à pandemia causada pelo vírus da Covid-19, em que, tal como o turismo, as empresas de alojamento turístico tiveram necessidade de se adaptar e readaptar em curtos períodos de tempo, surgiram as seguintes questões orientadoras do estudo:

- Quais as estratégias que aumentam a satisfação dos clientes? Influenciam a ocupação? Têm impacto na receita?
- De que forma é possível ajustar ou motivar o aumento da procura em período de pandemia? Que estratégias adotar para o aumento de clientes de nacionalidade portuguesa, e de que forma a alteração no mix de nacionalidades influencia a procura/ocupação? Qual o impacto na receita?
- A qualidade percebida do serviço tem influência na satisfação e superação das expectativas dos clientes? Influencia a retenção de clientes? Quais os impactos para a receita?
- As estratégias digitais contribuem para o aumento da imagem do alojamento, e para a sua reputação? Qual o impacto no aumento das receitas?

4.4 Participantes do estudo

O presente estudo teve a participação do diretor do *Golden Beach Guesthouse*, e do restante staff, que contribuíram decisivamente para a obtenção dos resultados obtidos.

4.5 Procedimentos metodológicos e recolha de dados

Em relação ao delineamento do estudo, as opções efetuadas estão relacionadas com a facilidade de acesso aos dados do *Golden Beach Guesthouse*, que permitiu que os mesmos fossem recolhidos diretamente, e que deu acesso a todos os programas e plataformas utilizadas na operação.

Está ainda presente uma abordagem crítica em muitas das conclusões e em muitos dos temas, efetuada com base na experiência e na vivência pessoal e profissional, baseadas na interpretação desses mesmos temas.

CAPÍTULO V – Estudo de Caso: *Golden Beach Guesthouse*

5.1 Caracterização do *Golden Beach Guesthouse*

Figura 5.1 - *Golden Beach Guesthouse*



Fonte: *Golden Beach Guesthouse*

Por se tratar de uma unidade recente, os indicadores observados e relatados no presente trabalho são fruto da implementação contínua de medidas decorrentes da investigação efetuada no âmbito do mesmo. À medida que a investigação, conjuntamente com a pandemia se foram desenvolvendo, foram criadas medidas e delineadas estratégias para manter o negócio viável, com o foco na satisfação do cliente, conforme tema principal do projeto.

O *Golden Beach Guesthouse* situa-se na Praia de Faro, parte integrante do Parque Natural da Ria Formosa, na Avenida Nascente n.º 2, 8005-520 Montenegro, Faro. Abriu ao público no dia 05 de março de 2020.

5.1.1 Informações gerais:

- **Horário de funcionamento:** 24h por dia;
- **Número de funcionários:** 11 – 1 Diretor Geral; 5 Rececionistas; 1 Governanta; 3 Empregadas de Pequeno-almoço; 1 Barman.
- **Quartos:** 9;
- **Restauração:** serviço de pequeno-almoço buffet; 1 bar no terraço com serviço de refeições e bebidas.

5.1.2 Contactos:

- **Telefone:** +351 289 810 160
- **E-mail:** reception@goldenbeachguesthouse.pt
- **Website:** <https://goldenbeachguesthouse.pt/>
- **WhatsApp:** +351 289 810 160
- **Facebook:** [@goldenbeach.guesthouse](https://www.facebook.com/goldenbeach.guesthouse)
- **Instagram:** <https://www.instagram.com/goldenbeachguesthouse/>

O imóvel trata-se de uma casa de férias que não tinha ocupação frequente (cerca de 2 semanas por ano). Para além da empresa ALUAP – Sociedade de Empreendimentos e Investimentos Imobiliários, S.A., que é a entidade exploradora do *Golden Beach Guesthouse*, o proprietário detém ainda uma grande construtora, sediada em França. A ALUAP, S.A. é uma empresa de construção de empreendimentos e investimentos imobiliários, sendo ainda responsável pela construção de alguns hotéis para exploração por grupos hoteleiros, e fica sediada na Avenida D. Afonso Henriques, N.º 1.196, 11.º Andar, Sala 1.105, 4450-012 Matosinhos, no distrito do Porto, estando inscrita na conservatória do Porto – 1.º Secção, com o capital social de €500.000,00, e CAE Principal o 41100-R3 - Promoção imobiliária (desenvolvimento de projetos de edificios), tendo recentemente incluído o CAE 55201 Alojamento mobilado para turistas, e os 56301 e 56301 (bar e snack-bar respetivamente).

5.1.3 Missão, Visão e Valores

- **Missão:** Proporcionar um serviço de excelência aos hóspedes e assumir um compromisso permanente de padrões de qualidade ímpar, através de um atendimento personalizado, de forma a superar as suas expectativas.
- **Visão:** Ser reconhecido como um alojamento de excelência no serviço e qualidade das instalações, e estar em permanente melhoria, baseados na perceção obtida da experiência proporcionada aos hóspedes.
- **Valores:** Comprometimento, Adaptabilidade, Empreendedorismo e Valorização das pessoas.

5.1.4 Descrição geral do *Golden Beach Guesthouse*

- 9 quartos com casa de banho privativa (5 *Twins*/ 2 camas individuais e 4 Duplos/ cama de casal);
- Serviço de limpeza diária (HSK);
- Serviço de pequeno-almoço buffet em *self-service* (Inglês e continental);
- Serviço de bar e *snack-bar*;
- *Rooftop*/terraço com bar, esplanada, *jacuzzi*/hidromassagem e zona de espreguiçadeiras/ banhos de sol;
- Esplanada lateral com vista frontal mar;
- Zona de espreguiçadeiras R/C;
- Acesso direto ao areal da praia;
- Chuveiro à saída para a praia exclusivo para os hóspedes;
- Zona de toldos/ espreguiçadeiras na praia (parceria com *Wax Restobar*).

Figura 5.2 - Zona de toldos e espreguiçadeiras na praia e acesso à praia



Fonte: *Golden Beach Guesthouse*

Figura 5.3 - Zona de espreguiçadeiras no terraço térreo



Fonte: Golden Beach Guesthouse

Figura 5.4 - Esplanada Rooftop



Fonte: Golden Beach Guesthouse

Tendo em conta que o *Golden Beach Guesthouse* iniciou atividade no período que coincidiu com o desenvolvimento da pandemia, não tendo estado mais que alguns meses seguidos em atividade, e com as restrições de mercado decorrentes da mesma, e como na realidade substituiu um alojamento que teve em atividade entre Maio de 2016 e Outubro de 2019 (*Luxury Beach Guest House*), em regime de cessão de exploração, e com o mesmo diretor, os objetivos foram definidos com recurso ao histórico do alojamento anterior, pese embora a complexidade atual, com fronteiras fechadas, companhias aéreas sem poder operar e efetuar viagens, e sem turismo ou turistas.

5.2 Os quartos e as comodidades

5.2.1 Os quartos: tipologias e constituição

- I. **Quarto Duplo/*Twin* Standard:** – 4 unidades com capacidade máxima para 2 pessoas por quarto.

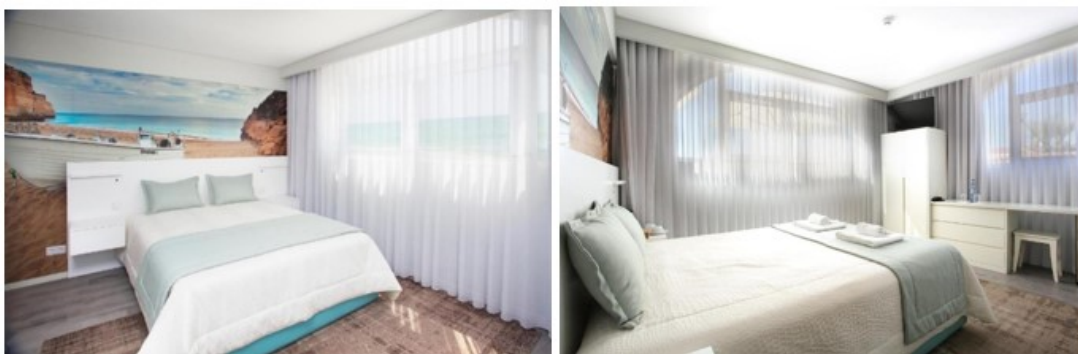
Figura 5.5 - Quarto Duplo/Twin Standard



Fonte: Golden Beach Guesthouse

- II. Quarto Duplo/Twin Standard Vista Parcial Mar** – 2 unidades com capacidade máxima para 3 pessoas por quarto (com adição de berço ou cama extra).

Figura 5.6 - Quarto Duplo/Twin Standard Vista Parcial Mar



Fonte: Golden Beach Guesthouse

- III. Quarto Twin Superior Vista Parcial Ria Formosa** – 1 unidade com capacidade máxima para 3 pessoas (com adição de berço ou cama extra).

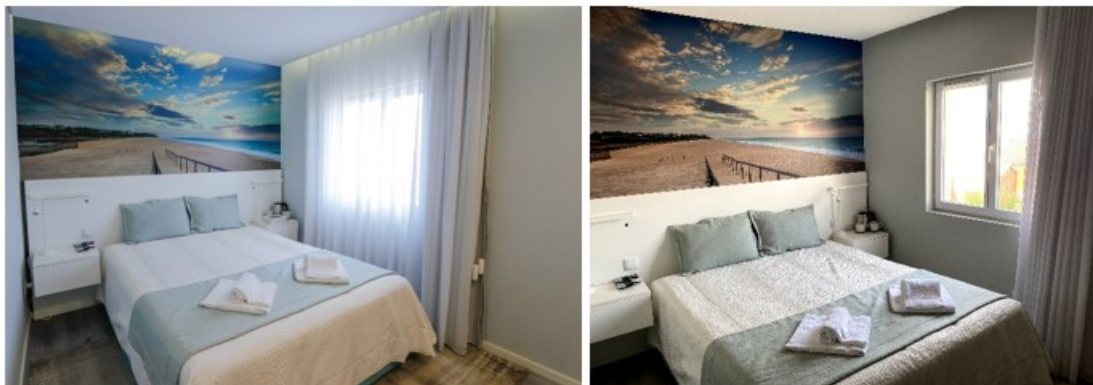
Figura 5.7 - Quarto Twin Superior Vista Parcial Ria Formosa



Fonte: Golden Beach Guesthouse

IV. Quarto Duplo *Deluxe Vista Lateral Mar* – 1 unidade com capacidade máxima para 2 pessoas.

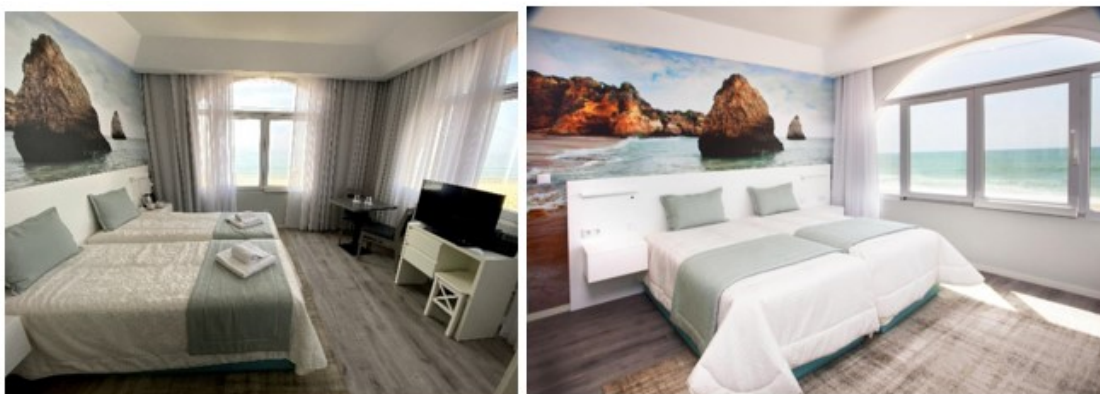
Figura 5.8 - Quarto Duplo Deluxe Vista Lateral Mar



Fonte: Golden Beach Guesthouse

V. Quarto *Twin Premium Vista Mar e Praia* – 1 unidade com capacidade máxima para 3 pessoas (com adição de berço ou cama extra).

Figura 5.9 - Quarto Twin Premium Vista Mar e Praia



Fonte: Golden Beach Guesthouse

5.2.2 Comodidades dos quartos

- Smart-tv com acesso a TV satélite; Wi-fi gratuito; cofre; garrafa de água de boas-vindas; serviço de chá e café; cafeteira elétrica; minibar; casa de banho privativa com chuveiro e/ou banheira; roupões; chinelos de quarto; touca de banho; shampoo; gel de duche; desmaquilhante (a pedido); kit de costura (a pedido); kit higiénico feminino (a pedido); esponja de sapatos (a pedido); kit dentário (a pedido); kit de barbear (a pedido); telefone com ligação ao exterior e secretária/zona de refeições.

5.3 Recursos Humanos (RH) – visão e estratégia

O *Golden Beach Guesthouse* assenta a sua estratégia de RH na obtenção de colaboradores com formação prévia em áreas distintas, procurando que cada um, independentemente da sua experiência em hotelaria, acrescente algo único ao alojamento, sendo utilizado um critério de seleção de colaboradores pela personalidade e não pela experiência. Nesse sentido existe um ambiente multicultural e multidisciplinar, com colaboradores de várias nacionalidades (Portugal, Brasil, Moldávia e França), e com formação académica em distintas áreas, como a Gestão de Marketing, Publicidade e Comunicação, Gestão de RH, Gestão Hoteleira, entre outras, sendo que 4 elementos são no momento estudantes da Universidade do Algarve, 1 a frequentar uma licenciatura e 3 a fazer mestrado; e 1 colaborador frequenta 1 curso na Escola de Hotelaria e Turismo do Algarve, complementando assim a formação teórica, com a prática. Sendo o turismo um setor fortemente influenciado pela interação humana, existe um esforço pela manutenção e incremento da felicidade no local de trabalho, motivo pelo qual existem “pastas” delegadas a cada 1 dos colaboradores, de acordo com os seus pontos fortes e os conhecimentos prévios (ou áreas de interesse) de cada 1. Os idiomas falados no alojamento são o português, castelhano, inglês, francês, alemão e o russo, garantindo assim a capacidade de acolher os hóspedes em praticamente todos os idiomas falados pelos mesmos.

São efetuadas reuniões periódicas, para revisão de resultados, não somente financeiros, mas sobretudo em relação aos indicadores Occ, ADR, RevPar e à evolução dos mesmos e, mais importante, ao feedback dos hóspedes nos vários canais, online e offline. Podemos assumir que se trata de um tipo de gestão holística, em que todos são parte do processo da tomada de decisão, em relação a uma melhoria que se pretende contínua.

O foco de todos é o cliente, pelo que a maioria dos procedimentos relacionados com a gestão está centralizada na direção do alojamento, garantindo que todos tenham tempo para a gestão das experiências dos clientes. Todas as RSVs recebem uma confirmação (carta de boas-vindas), com as informações gerais do alojamento, informando que será necessária a apresentação dos documentos de identificação de todos os hóspedes (cartão de cidadão ou passaporte), dos horários de CI e CO, propondo a marcação prévia do serviço de *transfer*, ou aluguer de viaturas (carros ou motos), com entrega no aeroporto ou no alojamento, e informando que está disponível o *self* CI online (é enviado um *link* para o efeito). No momento é ainda enviada uma comunicação com os requisitos legais

relacionados com o Covid-19, como a apresentação de certificado digital de vacinação ou de teste negativo, e o protocolo interno de contenção de propagação do vírus. O CI é personalizado, estando todas as entradas do dia confirmadas e organizadas, garantindo que todas as UA são inspecionadas antes da chegada dos hóspedes, e que se encontram em perfeitas condições, preenchendo todos os requisitos dos clientes; na chegada dos hóspedes (para além dos procedimentos de check-in) são entregues mapas da cidade e região, bem como brochuras dos parceiros do alojamento, e informações e sugestões dos mesmos, de acordo com os interesses demonstrados pelos hóspedes, e efetuadas as marcações para as atividades selecionadas; sendo que o acolhimento ao cliente é terminado com o acompanhamento à UA e posteriormente efetuado um tour pela propriedade, de forma a efetuar a “transição de cliente a HÓSPEDE”, tentando que se integre o mais rapidamente possível, sentindo-se em casa, fazendo jus ao slogan “*a home away from home*”. Durante toda a estada, os colaboradores estão disponíveis para satisfazerem todas as necessidades dos hóspedes, desde a marcação de atividades ou restaurantes, à marcação de testes Covid-19, que permitam o regresso aos seus países de origem, sem grandes sobressaltos. No *Golden Beach Guesthouse* os colaboradores têm liberdade para tomar decisões em relação aos pedidos e necessidades dos hóspedes, desde a aquisição de produtos que não constem dos menus do alojamento, ou à disponibilização do espaço interno da propriedade para os hóspedes estacionarem as suas viaturas.

Nos principais canais de reservas ([Booking.com](https://www.booking.com)TM e [Expedia.com](https://www.expedia.com)TM) os funcionários reúnem as pontuações mais elevadas, como reconhecimento de toda a atenção e esforço efetuados para que os hóspedes tenham uma excelente estada, elevando o seu grau de satisfação, levando, como se tem verificado, à fidelidade e retenção de hóspedes. Por exemplo, no mês de Agosto de 2021 o alojamento recebeu um grupo de profissionais de saúde, que ficaram hospedados durante 7 dias, ocupando todos os 9 quartos, e que ficaram tão satisfeitos que reservaram todo o alojamento para o ano seguinte, desta vez por 10 noites, reservando diretamente com o alojamento, permitindo a redução de despesas de distribuição (comissões) e de operação (roupas e equipamentos das UA), reservando igualmente as refeições no terraço do alojamento.

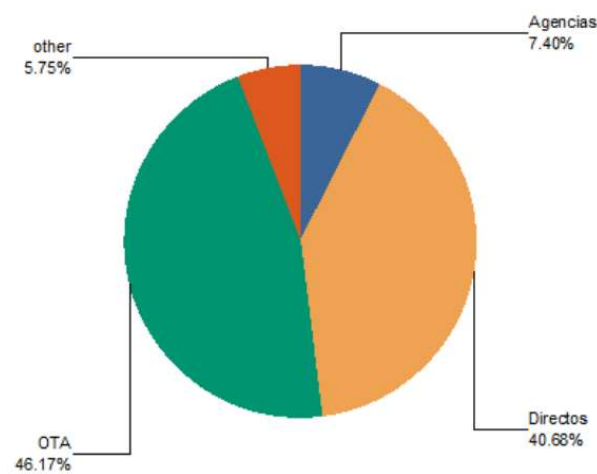
5.4 Principais canais de reserva

Para além dos canais próprios tradicionais, como o telefone e o e-mail, o alojamento está presente nas principais OTAs, para além de contratos com alguns operadores estratégicos. No ano 2020, as OTAs foram responsáveis por 71,08% da receita gerada,

sendo 11,98% proveniente de contactos diretos, quer via telefone, quer por e-mail, 7,70% a ter proveniência em outras agências, e 2,38% provenientes do website. O destaque vai para as redes sociais [Facebook](#)TM e [Instagram](#)TM, conjuntamente responsáveis por 6,87% da receita.

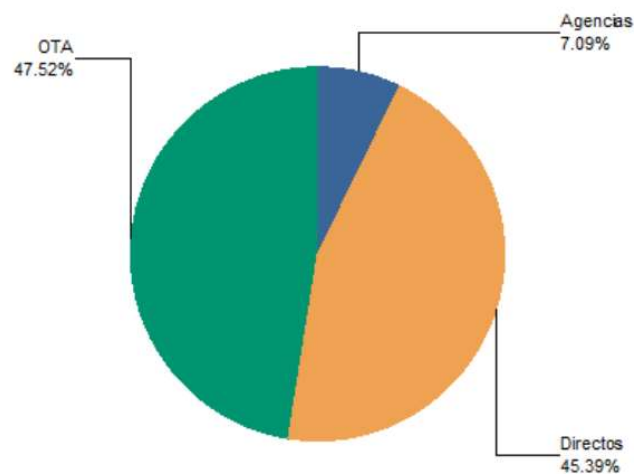
No primeiro trimestre de 2021, e após alguns esforços, o alojamento tem vindo a conseguir equilibrar estes indicadores, com as OTAs a serem responsáveis por 47,52% das reservas; sendo que 45,39% das reservas foram efetuadas diretamente com o alojamento, e 7,09% através de outras agências.

Figura 5.10 - Origens das reservas no primeiro trimestre de 2021



Fonte: Golden Beach Guesthouse – PMS Newhotel

Figura 5.11 - Receita por canal/origem de reserva no primeiro trimestre de 2021



Fonte: Golden Beach Guesthouse – PMS Newhotel

No que concerne à receita, 46,17% teve origem nas OTAs, 40,66% da receita foi originária das reservas diretas, 7,40% de outras agências, e 5,75% de empresas diversas.

5.4.1 Canais de reserva/Parceiros (2020):

- Grupo [Booking.com](#)TM
- Grupo [Expedia.com](#)TM
- [EcTravel](#)TM
- [Trivago](#)TM
- [Odisseias](#)TM
- [Yes Travel](#)TM
- [Website Golden Beach Guesthouse](#)
- Redes Sociais *Golden Beach Guesthouse*
- [Portugal Nature Trails](#)TM
- [Sustainable Travels](#)TM
- [BeCool Travels](#)TM
- [Algarve Bike Holidays](#)TM
- [AlgarveBirders](#)TM
- [Estrada Nacional 2 – N2](#)

O alojamento aponta como objetivo prioritário para 2021, o aumento de captação de hóspedes no website do alojamento, vindo a desenvolver estratégias para o tornar possível. Algumas das estratégias passam por:

- Manutenção do contacto com os hóspedes, através do envio de informação acerca dos eventos da região, de campanhas promocionais, envio de cartões de feliz aniversário, vouchers de descontos em reservas efetuadas no website do alojamento, entre outros;
- Criação de programa de fidelização (virtual), com atribuição de número de cliente, para utilização em reservas no website, para além de descontos no bar do alojamento, independentemente de, no futuro ficar hospedado ou não (o alojamento recebe muitos casais que procuram casa na região, e que recebem muitos convidados/familiares);
- Reencaminhamento das solicitações de reserva por telefone, e-mail, WhatsApp ou redes sociais, para o website;

- Aproveitamento da cessão das cláusulas de paridade de tarifa com as OTAs, para ter as melhores tarifas disponíveis (tarifas BAR – *Best Available Rates*) no website do alojamento;
- Divulgação do botão “Marcar Agora” no Facebook (reencaminhado para o website).

O maior desafio assenta nas incertezas decorrentes da pandemia. A direção do alojamento esperava que em 2021, após as notícias da existência de vacinas e que as mesmas iriam ser rapidamente administradas a grande parte da população mundial, a economia recomeçasse a recuperar, ainda que a um ritmo baixo. Porém a economia continuou a retrair-se, como consequência da manutenção de medidas de contenção de propagação do vírus da Covid-19, e do encerramento de setores de atividade, em especial os setores dos serviços, e das ligações aéreas entre países. Nesse contexto, a taxa de cancelamentos, que em 2020 tinha sido altíssima, na ordem dos 30,75%, aumentou para 43,48% no primeiro trimestre de 2021, influenciando negativamente toda a estratégia e orçamentos delineados para o período.

5.5 Perfil dos clientes

No ano 2018, o último em que o *Luxury Beach Guest House* esteve em funcionamento todos os 365 dias do ano, o mercado interno não estava entre os que mais receita geraram. O alojamento recebeu hóspedes de 56 nacionalidades, sendo que os hóspedes alemães foram responsáveis por 17,27% da receita, seguidos dos franceses e dos britânicos, tendo os portugueses pernoitado apenas 94 noites, gerando 3,25% do total da receita gerada pelo alojamento. No ano 2018, o *Luxury Beach Guest House* teve um preço médio de 128,91€ por cada unidade de alojamento vendida (ADR), 115,61€ por unidade disponível para venda (RevPar), e uma taxa de ocupação média (Occ) de 88,49%, correspondendo a uma média de 8,68 quartos vendidos/ocupados por noite (tabelas 2 e 3).

No primeiro trimestre de 2021, marcado por diversas restrições operacionais, não só pela pandemia, mas também por toda a equipa se encontrar em regime de *lay-off* parcial ou total, os resultados obtidos foram bastante reduzidos, como resultado da pouca procura turística. Os hóspedes que reservaram o alojamento, foram na sua maioria pessoas em busca de um local mais agradável para passarem a fase do confinamento decretado nos países de origem, e para alguns pilotos que aguardavam possibilidade de regressar aos

seus países, disfrutando da praia e das infraestruturas do alojamento, nomeadamente alojamento e refeições.

Tabela 5.1 - Perfil dos hóspedes do Luxury Beach Guest House em 2018

Nacionalidade	Noites	Occ	ADR	Faturação Total
Alemanha	565	17,24%	131,23 €	17,27%
França	584	17,82%	112,93 €	15,46%
Reino Unido	526	16,05%	122,46 €	15,00%
Estados Unidos	237	7,23%	132,97 €	7,45%
Suíça	167	5,10%	160,40 €	6,19%
Bélgica	162	4,94%	121,61 €	4,68%
Áustria	86	2,62%	174,37 €	3,53%
Países Baixos	117	3,57%	123,55 €	3,34%
Portugal	94	2,87%	148,98 €	3,25%
Canadá	105	3,20%	128,91 €	3,15%

Tabela 5.2 - Indicadores Luxury Beach Guest House em 2018

Indicadores anuais	Valores
ADR	131,70 €
Occ	88,49%
RevPar	116,54 €

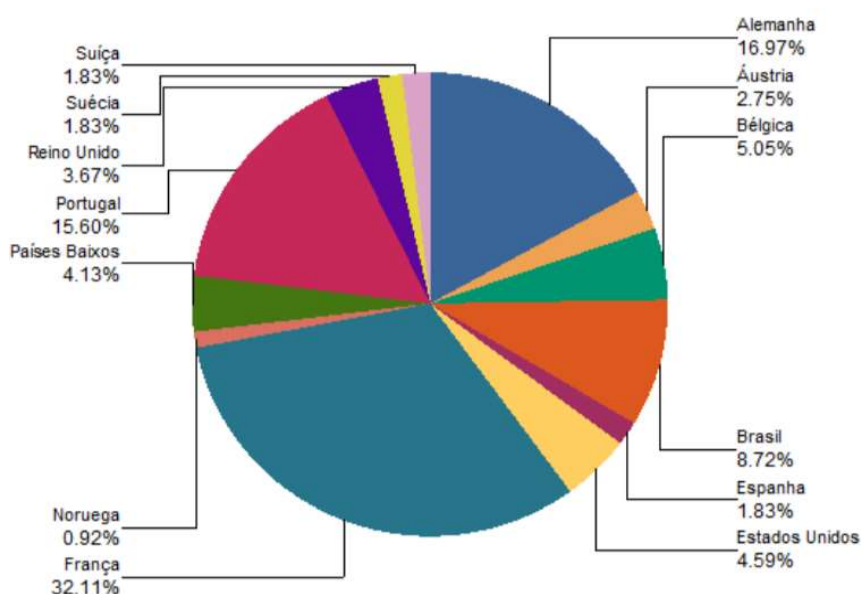
Tabela 5.3 - Perfil dos hóspedes do Golden Beach Guesthouse 1.º trimestre de 2021

Nacionalidade	Noites	Occ	ADR	Faturação Total
França	70	32,11%	60,75 €	41,28%
Alemanha	37	16,97%	65,38 €	17,07%
Portugal	34	15,60%	66,66 €	12,09%
Brasil	19	8,72%	60,87 €	5,97%
Bélgica	11	5,05%	73,53 €	5,19%
Estados Unidos	10	4,59%	61,96 €	3,77%
Países Baixos	9	4,13%	67,67 €	4,71%
Reino Unido	8	3,67%	51,81 €	2,78%
Áustria	6	2,75%	63,75 €	2,35%
Espanha	4	1,83%	54,48 €	1,48%

Tabela 5.4 - Indicadores Golden Beach Guesthouse 1.º trimestre de 2021

Indicadores 1.º Trimestre	Valores
ADR	60,52 €
Occ	18,28%
RevPar	11,06€

Figura 5.12 - Ocupação por nacionalidade no primeiro trimestre de 2021



Fonte: Golden Beach Guesthouse – PMS Newhotel

Os objetivos passavam pela obtenção de resultados que fossem ao encontro dos valores praticados até 2019, utilizando o ano 2018 como referência, porém a pandemia que se abateu sobre o planeta alterou tudo, e na fase inicial de atividade os objetivos passaram a focar-se na obtenção de resultados financeiros que permitam a continuação da operação, privilegiando a manutenção dos postos de trabalho e a viabilidade do alojamento enquanto negócio, mantendo a estratégia inicial de orientação para o serviço, com o foco no cliente, priorizando a criação e manutenção de relacionamento entre o cliente e a empresa. Nesse sentido foram estabelecidas estratégias que visam o aumento da receita e, simultaneamente o crescimento de clientes diretos e *repeaters*.

Tabela 5.5 - Análise comparativa 2018-2020 (época alta - em 2018 o alojamento explorava 10 UA).

Mês	2018*		2020		Variação		Variação %	
	Julho	Agosto	Julho	Agosto	Julho	Agosto	Julho	Agosto
Inventário	310	310	279	279	-31	-31		
FS	1	0	0	0	-1	0		
Inventário Net	309	310	279	279	-30	-31		
Vendas	281	285	265	277	-16	-8	-16	-8
Occ	90,94%	91,94%	94,98%	99,28%	4,04%	7,35%	4,04%	7,35%
ADR	202,62 €	201,37 €	109,89 €	136,20 €	-92,73 €	-65,17 €	-45,77%	-32,36%
RevPar	184,26 €	185,13 €	104,37 €	135,23 €	-79,89 €	-49,90 €	-43,36%	-26,95%

Medidas adotadas em 2021 pelo Golden Beach Guesthouse:

- No *Check-out* (CO) é entregue um cartão a todos os hóspedes com os contactos diretos do alojamento (telefone, e-mail, website e redes sociais), informando que reservando através dos contactos que constam no cartão, obtêm tarifas especiais; entrega do cartão com os contactos diretos do diretor a “clientes especiais (os que mais contribuem para a receita e/ou ocupação – com mais reservas e gastos mais elevados)”;
- Recolha dos dados diretos dos hóspedes no ato do *Check-in* (CI), e envio de promoções e condições especiais para futuras estadias, reservando no website do alojamento (através de códigos pessoais);
- Dinamização das redes sociais, através da publicação de novos conteúdos diariamente;
- Criação de níveis de tarifas flexíveis (com períodos de cancelamento encurtados; com possibilidade de reservar sem pequeno-almoço; descontos de reserva de última hora (*last minute deals*); descontos de reserva antecipada (*early booking*); reservas não reembolsáveis com tarifas mais reduzidas (*non refundable*); promoções diferenciadas por nacionalidades; criação de tarifas semanais e mensais; noites gratuitas na época baixa (4=5):
- Respostas a todos os comentários dos hóspedes nos diferentes canais de reserva ([Booking.com](https://www.booking.com)TM, [Expedia.com](https://www.expedia.com)TM, [Hotels.com](https://www.hotels.com)TM, [Google](https://www.google.com)TM e [Tripadvisor](https://www.tripadvisor.com)TM);
- Acompanhamento dos principais concorrentes (definição do grupo competitivo (*Competitive Set* – CompSet) através de estratégias de *Benchmarking* de vendas (*Sales Benchmarking*);
- Criação e acompanhamento diário de métricas e indicadores de *revenue* e *yield management* (acompanhamento das *Room Nights* (RN) diárias; do ADR; do RevPar; pick-up diário; comparação entre a ocupação do dia e do período homólogo (*Same Time Last Year* – STLY) quando possível, ou com o mesmo período em 2018;
- Seguimento das vendas diversas (recepção e *Food & Beverage* (F&B));
- Gestão das tarifas e do inventário (aumento de tarifas nas datas com maior ocupação);

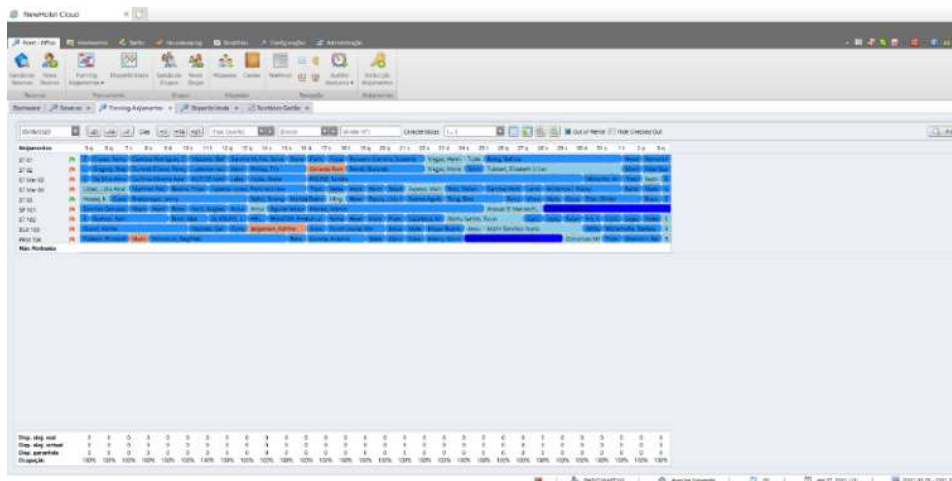
O alojamento assumiu ainda o desafio de abrir o bar do terraço ao público em geral, como forma de aumentar as receitas. Nesse sentido, criou um projeto de construção e

reformulações em conjunto com uma equipa composta por uma arquiteta, um engenheiro civil e uma advogada, para além do diretor geral do alojamento, que têm estado em contacto com as entidades competentes com o objetivo de legalizar o mesmo, podendo então disponibilizar o acesso ao bar ao público em geral. No dia 27/04/2021, após aprovação do Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas – ICNF, entidade superior que é responsável pela gestão do parque natural da Ria Formosa, o projeto aguarda o parecer da Camara Municipal de Faro, que confirmou que o mesmo já está em apreciação técnica, pelo que a administração e a direção do alojamento acreditam que o projeto estará pronto para o bar estar em funcionamento antes da época alta.

5.6 Yield & Revenue Management

A gestão de 9 UA apresenta alguns desafios, desde logo a alocação dos quartos às reservas (gestão do *planning*), dos quartos fora de serviço/inventário e da tipologia reservada. No alojamento os quartos são alocados às reservas através do *planning* para facilitar a gestão do inventário e da disponibilidade, existindo muitas vezes a necessidade de fazer *upgrades* às reservas mais longas, garantindo dessa forma que as mesmas são destinadas aos quartos com maiores dimensões, numa procura de garantir igualmente o conforto e a satisfação dos hóspedes. Para facilitar a consulta e a perceção do tipo de reservas, as mesmas estão organizadas por cores, de acordo com a proveniência das mesmas, encontrando-se segmentadas pela origem das reservas (azul-escuro para as reservas diretas efetuadas no website; azul-claro para as reservas diretas efetuadas por telefone, e-mail, WhatsAppTM ou redes sociais; azul “normal” para as reservas da Booking; rosa para as reservas da expedia; e cores variadas para as empresas).

Figura 5.13 - Planning PMS Newhotel - Golden Beach Guesthouse em Agosto 2020



Fonte: Golden Beach Guesthouse – PMS Newhotel

5.6.1 Key Performance Indicators – KPI: Objetivos operacionais e estratégicos

Numa era singular, marcada pela pandemia e pelas crises derivadas da mesma a uma escala global, e que afetou fortemente os setores turístico e hoteleiro, e que coincidiu com o início da atividade do *Golden Beach Guesthouse*, a utilização dos resultados obtidos em 2020 ou 2021 não é credível, pois foram atingidos de uma forma completamente distinta em relação aos anos anteriores e com *outputs* diferenciados, nomeadamente em relação aos anos entre 2017 e 2019 (período de funcionamento do *Luxury Beach Guest House*). Por esse motivo os resultados são utilizados como referências, e de guia para a definição de objetivos futuros (a partir de 2022), em termos de alojamento, pois o bar será explorado de forma distinta, prevendo-se a disponibilização ao público em geral pela primeira vez no início do verão de 2022.

Assim, os indicadores e métricas a seguir e para as quais foram definidos objetivos são:

- Occ – número de quartos vendidos/quartos disponíveis. Objetivo para 2022 – 85%, equivalente a uma média de 7,65 UA ocupadas por noite;
- ADR – receita total dos quartos/número de quartos ocupados. Objetivo para 2022 – 125,00 €;
- RevPar – receita total dos quartos/número de quartos disponíveis; ou Occ X ADR. Objetivo para 2022 – 106,25 €;
- *Total Revenue per Available Room* (TRRevPAR) – receita total das vendas/número de quartos disponíveis (previsão de receita do serviço de bar incluída). Objetivo para 2022 – 175,00 €;
- ALOS – estada média (média de RN por reserva). Objetivo para 2021 – o objetivo passa por chegar a valores próximos das 3 noites em 2021, e evoluir até às 5 noites de estada média nos 2 anos seguintes;
- *Booking Window* – diferença entre a data em que a reserva é efetuada e a data de CI do hóspede – o objetivo passa pela análise constante, de forma a criar dinâmicas de *pricing* e condições de tarifas diferenciadas por período, de acordo com os períodos com maior volume de reservas efetuadas por nacionalidade, com enfoque para as nacionalidades com mais reservas

efetuadas no alojamento (monitorização dos períodos festivos e de férias na Alemanha, França e Reino Unido);

- *Pick-Up* – consiste na diferença de UA reservadas entre 2 tempos de análise – análise várias vezes por dia através de uma planilha de Excel criada para gerir o inventário e as tarifas (preços dinâmicos, cujo objetivo assenta na otimização das tarifas de acordo com a UA disponíveis para reserva – estratégia de *Yield e Revenue Management*);
- *CompSet* – definição e monitorização do grupo competitivo. Perceber se existem alterações nas estratégias dos hotéis e alojamentos concorrentes, ao nível de preço ou posicionamento que possam influenciar a procura pelo *Golden Beach Guesthouse*, ou de eventuais vantagens que possam advir das mesmas.

Figura 5.14 - Planilha de gestão do inventário e da tarifa (Agosto de 2020)

Tarifas a aplicar por quarto e por dia											
Agosto	Quartos Disponíveis p/ Tipologia					Total Quartos	Indicação	Estatística			
Dia do Mês	Standard	St. Vista Mar Parcial	Superior	Deluxe	Premier	Disponibilidade	Indicação	ADR	Repar	Tx. Ocupação	Receita
1	0	0	0	0	1	1	Aumentar	129,75 €	115,33 €	89%	1 037,98 €
2	0	0	0	0	0	0	Aumentar	50,33 €	50,33 €	100%	452,99 €
3	0	1	0	0	0	1	Aumentar	121,64 €	108,12 €	89%	973,11 €
4	0	0	0	0	0	0	Aumentar	135,26 €	135,26 €	100%	1 217,34 €
5	0	0	0	0	0	0	Aumentar	100,96 €	100,96 €	100%	908,63 €
6	0	0	0	0	0	0	Aumentar	131,92 €	131,92 €	100%	1 187,29 €
7	0	0	0	0	0	0	Aumentar	137,37 €	137,37 €	100%	1 236,36 €
8	0	0	0	0	0	0	Aumentar	141,75 €	141,75 €	100%	1 275,72 €
9	0	0	0	0	0	0	Aumentar	158,43 €	158,43 €	100%	1 425,84 €
10	0	0	0	0	0	0	Aumentar	136,30 €	136,30 €	100%	1 226,68 €
11	0	0	0	0	0	0	Aumentar	140,43 €	140,43 €	100%	1 263,91 €
12	0	0	0	0	0	0	Aumentar	128,09 €	128,09 €	100%	1 152,77 €
13	0	0	0	0	0	0	Aumentar	125,20 €	125,20 €	100%	1 126,82 €
14	0	0	0	0	0	0	Aumentar	159,01 €	159,01 €	100%	1 431,09 €
15	0	0	0	0	0	0	Aumentar	144,52 €	144,52 €	100%	1 300,65 €
16	0	0	0	0	0	0	Aumentar	153,07 €	153,07 €	100%	1 377,63 €
17	0	0	0	0	0	0	Aumentar	24,28 €	24,28 €	100%	218,48 €
18	0	0	0	0	0	0	Aumentar	173,36 €	173,36 €	100%	1 560,21 €
19	0	0	0	0	0	0	Aumentar	96,30 €	96,30 €	100%	866,73 €
20	0	0	0	0	0	0	Aumentar	143,91 €	143,91 €	100%	1 295,23 €
21	0	0	0	0	0	0	Aumentar	163,88 €	163,88 €	100%	1 474,96 €
22	0	0	0	0	0	0	Aumentar	142,09 €	142,09 €	100%	1 278,85 €
23	0	0	0	0	0	0	Aumentar	132,60 €	132,60 €	100%	1 193,36 €
24	0	0	0	0	0	0	Aumentar	125,88 €	125,88 €	100%	1 132,90 €
25	0	0	0	0	0	0	Aumentar	151,85 €	151,85 €	100%	1 366,69 €
26	0	0	0	0	0	0	Aumentar	155,19 €	155,19 €	100%	1 396,69 €
27	0	0	0	0	0	0	Aumentar	152,79 €	152,79 €	100%	1 375,10 €
28	0	0	0	0	0	0	Aumentar	155,14 €	155,14 €	100%	1 396,30 €
29	0	0	0	0	0	0	Aumentar	145,32 €	145,32 €	100%	1 307,85 €
30	0	0	0	0	0	0	Aumentar	76,99 €	76,99 €	100%	692,94 €
31	0	0	0	0	0	0	Aumentar	119,66 €	119,66 €	100%	1 076,97 €
Totais	0	1	0	0	1	2	Aumentar	130,75 €	129,85 €	99,28%	36 228,07 €
											1 168,65 €

Fonte: Golden Beach Guesthouse

5.6.2 CompSet

A formulação do grupo competitivo é de extrema importância, pois permite perceber se a nossa oferta é ajustada face aos concorrentes diretos, ou aqueles com que o alojamento mais se identifica, de acordo com determinados critérios de posicionamento estratégico. Na seleção do grupo competitivo o Golden Beach Guesthouse teve como critérios principais aqueles que são os alojamentos turísticos de maior qualidade, de

acordo com a classificação por estrelas, por faixa de preço, pelos ratings online, nomeadamente nos principais canais de reserva (([Booking.com](https://www.booking.com)TM; [Expedia.com](https://www.expedia.com)TM; e [Google](https://www.google.com)TM), e com maior notoriedade na cidade e na região.

O CompSet é composto pelos seguintes alojamentos e empreendimentos turísticos:

- *Eva Senses Hotel***** – trata-se de um hotel de 4 estrelas, localizado junto à doca de recreio de Faro, no centro da cidade, proporcionando vista sobre a doca e a baixa de Faro. O *Eva Senses Hotel* é composto por 134 quartos (dos quais 13 são suites, e 3 estão adaptados para pessoas com mobilidade reduzida), distribuídos por 5 pisos, e salas de reuniões/congressos. As tipologias dos quartos são: Quarto Económico; Quarto Standard Vista Cidade; Superior Vista Marina; Suite Vista Cidade; e Suite Vista Marina. O hotel conta com receção 24h, 1 restaurante panorâmico, serviço de pequeno-almoço buffet, 2 bares (1 panorâmico; e 1 sazonal no *rooftop*, que é explorado por uma empresa externa em regime de cessão de exploração), 1 Spa, 1 ginásio (explorado por uma entidade externa em regime de cessão de exploração – *Evox Fitness Concept*), piscina no *rooftop* com vistas panorâmicas, wi-fi grátis, serviço de lavandaria e engomadoria, e serviço de concierge. O hotel foi inaugurado em 1966, tendo sido adquirido pelo grupo AP – António Parente em 2015, dando início a um processo de reformulação ao nível das infraestruturas e da estratégia. O hotel dispõe ainda de 2 espaços, o bar Adão e o *Senses 5 Level Bar*, geridos pelo grupo Gião & Gião (empresa que explora ainda o *Rooftop Pool Bar*);
- *Hotel Faro***** – O *Hotel Faro & Beach Club* situa-se também junto à doca de recreio de Faro, à entrada da Rua de Santo António, na Praça D. Francisco Gomes, no centro da cidade, proporcionando vistas sobre a doca e a entrada do centro histórico da cidade. O *Hotel Faro* dispõe de 90 quartos, serviço de reção 24h, *rooftop Bar* panorâmico, restaurante com vista para a doca e para a Ria Formosa, salas de congressos/reuniões, SPA, Ginásio, 1 piscina aquecida de hidroterapia no terraço com vista panorâmica, 1 embarcação para passeios na Ria Formosa, e 1 bar na Praia de Faro, atualmente gerido por uma empresa externa, em regime de cessão de exploração. As tipologias dos quartos são: 3 Suites, 33 Quartos Superior, e 54 Quartos Standard. Este foi o primeiro hotel em Faro, abrindo caminho ao desenvolvimento turístico na cidade, existindo desde 1 de Março de 1946, então como *Hotel Aliança*, tendo sido adquirido por Fernando Hipólito em

1995, dando então lugar ao Hotel Faro, após alguns anos marcados por remodelações profundas, com a construção dos 3.º e 4.º pisos, tendo sido finalizado em 2017 com a construção dos escritórios para o staff, as salas de conferências e galerias;

- Aqua Ria Boutique Hotel*** – unidade hoteleira de pequenas dimensões, composto por poucas UA, dispondo de serviço de receção 24h, pequeno-almoço buffet e restaurante;
- Dom José *Beach* Hotel ***– Foi inaugurado em 1965 como “Hotel Toca do Coelho” com apenas 32 quartos e só em 1967 passou a ser denominado como “Hotel Dom José”. Atualmente conta com 154 quartos, com as tipologias Quarto Duplo/*Twin* Vista Cidade, Quarto Duplo/*Twin* Vista Mar, Quarto Duplo/*Twin* Superior Vista Cidade, Quarto Duplo/*Twin* Superior Parcial Mar, Quarto Duplo/*Twin* Superior Vista Mar. A receção está disponível 24h e tem serviço de bar, restaurante e pequeno-almoço buffet;
- Real Marina Hotel & Spa***** – O Real Marina Hotel & Spa é um hotel de 5 estrelas, e dispõe de 144 UA, sendo que todas estão equipadas com minibar, WI-FI, TV LCD, e todos têm varanda e vista cidade ou Ria Formosa. As UA têm as tipologias Twin ou Duplo com Vista *Village*; Standard Vista Ria; Suites Vista Ria Formosa; Suites Júnior Vista *Village*; e Suites Júnior Vista Ria Formosa. O hotel tem 1 piscina exterior e 1 interior, tendo ambas vistas panorâmicas para o mar; SPA com 10 salas de tratamento, banheira de hidromassagem, Sauna e banho turco; ginásio e sala de aeróbica, 2 restaurantes; e serviço de pequeno-almoço buffet;
- *Luxury Guest House Opus One* – unidade de AL com 3 quartos, sem serviços complementares;
- Faro Boutique Hotel*** – Foi inaugurado em 2016 e conta com 37 quartos, 13 deles “Clássico”, 21 quartos “Superior” e 3 suites. Dispõe de serviço de massagens e a receção trabalha 24h, bem como serviço de bar e refeições, e pequeno-almoço buffet;
- Hotel Mónaco***** – Tem 88 quartos com as tipologias, *Single*, *Twin* e Triplo; a receção trabalha 24h, tem um restaurante, 1 bar e serviço de pequeno-almoço buffet, para além de piscina exterior;

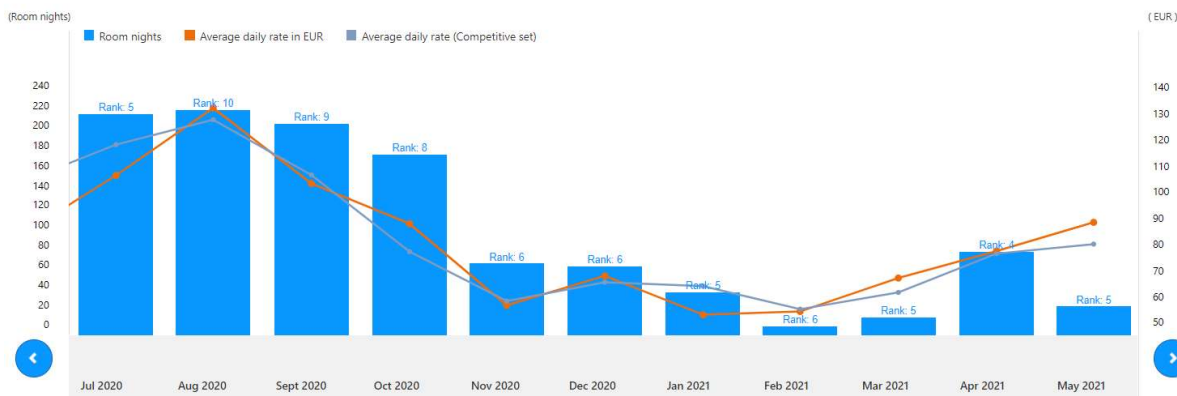
- *Stay Hotel Faro Centro**** – Foi inaugurado em 2014 e tem 60 quartos no total. As tipologias são: *Stay Double*, *Stay One* e *Stay Twin*. A receção e o bar trabalham 24h por dia; o bar dispõe de serviço de snacks disponível 24h por dia;
- *Alameda Exclusive House* – unidade de AL de pequenas dimensões, com alguns quartos com beliches e wc partilhados, com serviço de pequeno-almoço, *rooftop bar*, e restaurante.

5.6.3 Análise comparativa – *Golden Beach Guesthouse Vs. CompSet*

[Booking.com](https://www.booking.com)TM – a principal OTA é a que reúne um maior volume reservas, de comentários e *ratings* efetuados pelos clientes, sendo aquele que é mais relevante para os clientes na hora de escolher o alojamento durante as suas viagens. Na extranet do alojamento é possível efetuar todo o tipo de parametrizações, desde a criação das UA, das tipologias, dos *amenities* das UA, dos serviços disponíveis no alojamento, ou dos horários, entre várias outras funcionalidades. Entre as mais importantes está a gestão das tarifas, a criação dos níveis de tarifa, das condições de cancelamento, da gestão de tarifas promocionais, que podem ser gerais ou segmentadas (por exemplo: por país, região, motivo da viagem, duração da estada, entre muitas outras), da gestão dos níveis de comissão, de acordo com critérios pré definidos pelo alojamento, com aumento de comissão nos períodos de menor procura, funcionando como impulsionador de visibilidade na plataforma, ou redução de comissões nos períodos com maior procura.

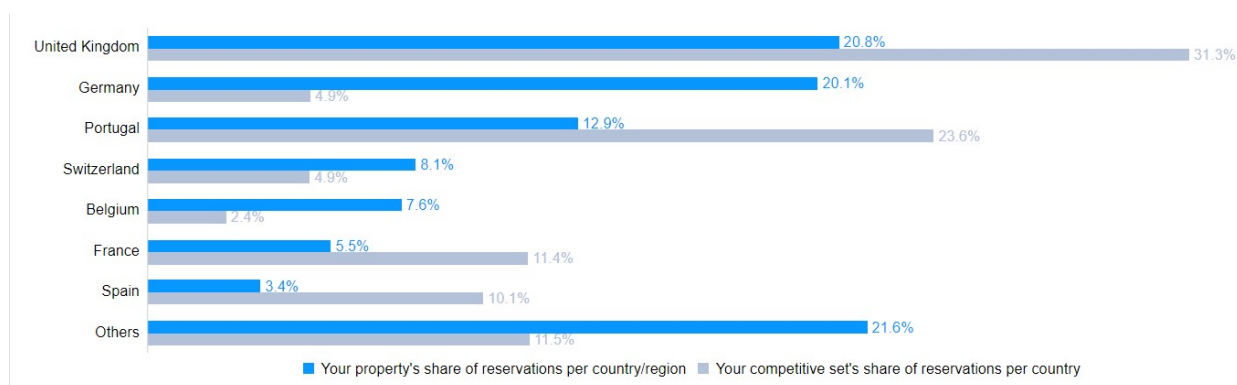
A plataforma disponibiliza vários relatórios estatísticos, como a análise comparativa com o CompSet, onde é possível comparar tarifas, reservas e o *booking window*, entre outros, e verificar o ponto de situação comparativamente aos concorrentes.

Figura 5.15 - *Golden Beach Guesthouse Vs. CompSet (apenas reservas efetuadas em Booking.com)*



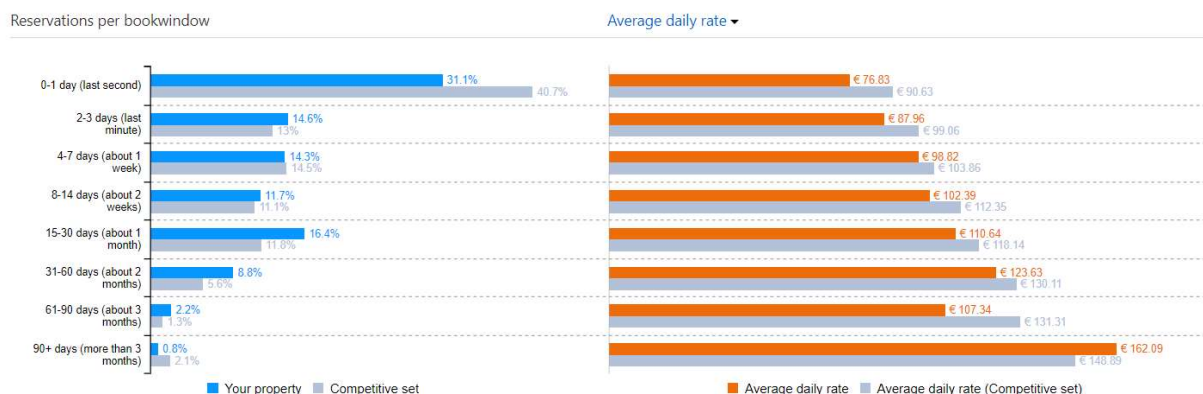
Fonte: extranet Booking.com (consultado em 14.05.2021)

Figura 5.16 - Origem das reservas efetuadas em Booking.com entre 14.02.2021 e 14.05.2021 - Golden Beach Guesthouse Vs. CompSet



Fonte: extranet Booking.com (consultado em 14.05.2021)

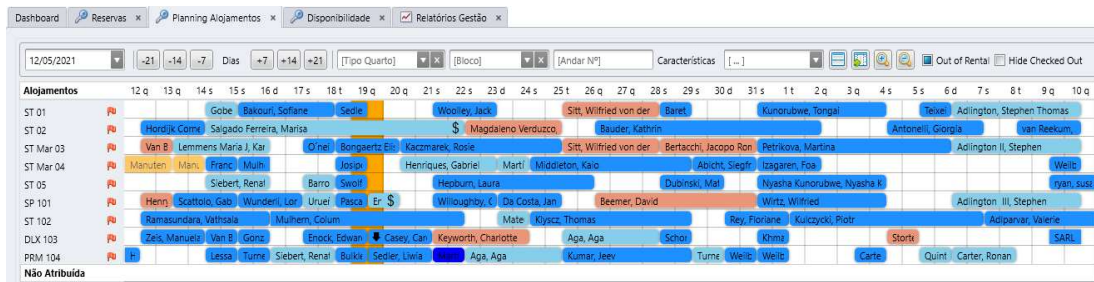
Figura 5.17 - Booking Window das reservas efetuadas em Booking.com - Golden Beach Guesthouse Vs. CompSet entre 14.05.2020 e 14.05.2021



Fonte: extranet Booking.com (consultado em 14.05.2021)

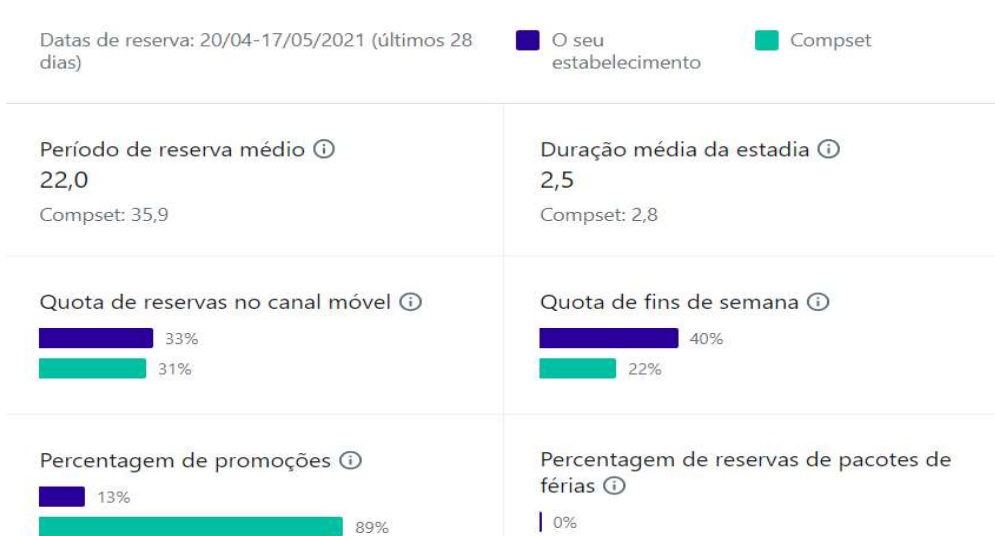
[Expedia.com](https://www.expedia.com)TM – Nesta OTA é possível efetuar o mesmo tipo de comparação, porém este é um canal que gera menos volume de reservas, pelo que durante o período da pandemia não teve atividade, até por ser um canal que historicamente (no *Luxury Beach Guest House*) é o principal motor de reserva dos hóspedes oriundos dos Estados Unidos da América e do Canadá, que tinham bastante representatividade no número total de reservas do *Luxury Beach Guest House*. Para além do website [Expedia.com](https://www.expedia.com)TM, o grupo detém também o website [Hotels.com](https://www.hotels.com)TM, que também foi responsável por grande parte das reservas recebidas pelo alojamento. No mês de Maio, a [Expedia.com](https://www.expedia.com)TM voltou a gerar reservas no *Golden Beach Guesthouse*, sendo indicador que, dependendo da evolução da pandemia, poderá voltar a ser um motor de reservas bastante significativo, a exemplo do que acontecia anteriormente.

Figura 5.18 - Reservas da Expedia.com para Maio de 2021 (marcadas a rosa no planning)



Fonte: Golden Beach Guesthouse - PMS Newhotel (consultado em 19.05.2021)

Figura 5.19 - Comparação entre o Golden Beach Guesthouse e o CompSet (reservas efetuadas em Expedia.com)



Fonte: extranet Expedia.com (consultado em 17.05.2021)

Figura 5.20 - Pesquisa no website Expedia.com por Golden Beach Guesthouse

País/região	↓ Visitas à página	Visitas à página (2020)	Visitas à página (2019)	Aquisições	Aquisições (2020)	Aquisições (2019)
Reino Unido	31,8%	22,2%	23,8%	53,7%	22,0%	22,7%
Portugal	22,5%	12,2%	7,6%	8,3%	5,1%	2,6%
França	7,3%	9,6%	8,3%	4,5%	7,1%	5,0%
Estados Unidos da América	6,0%	7,2%	7,9%	9,0%	15,8%	15,0%
Espanha	3,9%	6,8%	7,0%	2,5%	2,9%	3,1%
Áustria	2,0%	0,3%	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%
Alemanha	1,7%	4,3%	3,0%	1,7%	3,7%	3,4%
Suíça	1,4%	1,6%	1,3%	1,1%	1,2%	1,0%
Suécia	1,3%	3,2%	3,2%	1,9%	2,5%	2,8%
Outro	22,3%	32,5%	37,6%	17,1%	39,5%	44,2%

Fonte: extranet Expedia.com (consultado em 17.05.2021)

Figura 5.21 -Análise comparativa de tarifas no website Expedia.com

JUNHO 2021	<	>	Jun 2 qua	Jun 3 qui	Jun 4 sex	Jun 5 sáb	Jun 6 dom	Jun 7 seg	Jun 8 ter	Jun 9 qua	Jun 10 qui	Jun 11 sex
Golden Beach Guesthouse			132	132	122	132	132	132	132	146	132	132
Tarifa média do compset			115	120	124	174	120	120	120	120	126	126
AP Eva Senses			134	134	146	186	134	134	134	134	134	134
Aqua Ria Boutique Hotel			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Faro Boutique Hotel			69	83	83	123	83	83	83	83	103	103
Hotel Faro & Beach Club			143	143	143	212	143	143	143	143	140	140

Fonte: extranet Expedia.com (consultado em 17.05.2021)

As restantes plataformas digitais que o alojamento consulta de forma periódica, embora não sejam canais diretos de reserva, são comparadores de tarifas, e/ou disponibilizam botões de reserva das OTAs e do website do alojamento, bem como ratings e comentários de clientes. São essas plataformas o [Trivago.com](https://www.trivago.com)TM, [TripAdvisor.com](https://www.tripadvisor.com)TM e [Google.com](https://www.google.com)TM.

Figura 5.22 - informação de pesquisa em Trivago.com por Golden Beach Guesthouse



Fonte: Trivago Hotel Manager (extranet Trivago.com) – consultado em 17.05.2021

Tabela 5.6 - Benchmarking Eva Senses Hotel

	Eva Senses Hotel						Média	Variação
	Quarto Duplo/Twin standard		Quarto Duplo/Twin Standard com Vista Cidade		Quarto Duplo/Twin Superior com Vista Marina			
	C/ P.A Não reembolsável	C/ P.A Parcialmente reembolsável	C/ P.A Não reembolsável	C/ P.A Parcialmente reembolsável	C/ P.A Não reembolsável	C/ P.A Parcialmente reembolsável		
21/05/2021	105,00 €	111,00 €	122,00 €	128,00 €			116,50 €	
22/05/2021	105,00 €	111,00 €	122,00 €	128,00 €			116,50 €	Mantém
23/05/2021	105,00 €	111,00 €	122,00 €	128,00 €	138,00 €	145,00 €	124,83 €	Aumenta
24/05/2021	105,00 €	111,00 €	122,00 €	128,00 €	138,00 €	145,00 €	124,83 €	Mantém
25/05/2021	105,00 €	111,00 €	122,00 €	128,00 €	138,00 €	145,00 €	124,83 €	Mantém
26/05/2021	105,00 €	111,00 €	122,00 €	128,00 €	138,00 €	145,00 €	124,83 €	Mantém
27/05/2021	105,00 €	111,00 €	122,00 €	128,00 €	138,00 €	145,00 €	124,83 €	Mantém
28/05/2021	105,00 €	111,00 €	122,00 €	128,00 €	138,00 €	145,00 €	124,83 €	Mantém
29/05/2021	105,00 €	111,00 €	122,00 €	128,00 €	138,00 €	145,00 €	124,83 €	Mantém
30/05/2021	105,00 €	111,00 €	122,00 €	128,00 €	138,00 €	145,00 €	124,83 €	Mantém
31/05/2021	105,00 €	111,00 €	122,00 €	128,00 €	138,00 €	145,00 €	124,83 €	Mantém
01/06/2021	131,00 €	145,00 €	149,00 €	165,00 €	167,00 €	185,00 €	157,00 €	Aumenta
02/06/2021	131,00 €	145,00 €	149,00 €	165,00 €	167,00 €	185,00 €	157,00 €	Mantém
03/06/2021	131,00 €	145,00 €	149,00 €	165,00 €	167,00 €	185,00 €	157,00 €	Mantém
04/06/2021	140,00 €	155,00 €	162,00 €	180,00 €	180,00 €	200,00 €	169,50 €	Aumenta

Fonte: Golden Beach Guesthouse (21.05.2021)

Tabela 5.7 - Benchmarking Aqua Ria Boutique Hotel

	Aqua Ria Boutique Hotel				Média	Variação
	Quarto duplo/twin Standard		Quarto duplo/twin Superior			
	Sem/ P.A Parcialmente reembolsável		Sem/ P.A Parcialmente reembolsável			
21/05/2021	64,00 €		68,00 €		66,00 €	
22/05/2021	64,00 €		68,00 €		66,00 €	Mantém
23/05/2021	64,00 €		68,00 €		66,00 €	Mantém
24/05/2021	64,00 €		68,00 €		66,00 €	Mantém
25/05/2021	64,00 €		68,00 €		66,00 €	Mantém
26/05/2021	64,00 €		68,00 €		66,00 €	Mantém
27/05/2021			68,00 €		68,00 €	Aumenta
28/05/2021			68,00 €		68,00 €	Mantém
29/05/2021			68,00 €		68,00 €	Mantém
30/05/2021	64,00 €		68,00 €		66,00 €	Diminui
31/05/2021	64,00 €		77,00 €		70,50 €	Aumenta
01/06/2021			77,00 €		77,00 €	Aumenta
02/06/2021	77,00 €		77,00 €		77,00 €	Mantém
03/06/2021	77,00 €		77,00 €		77,00 €	Mantém
04/06/2021	77,00 €		77,00 €		77,00 €	Mantém

Fonte: Golden Beach Guesthouse (21.05.2021)

Tabela 5.8 - Benchmarking Hotel Faro

	Hotel Faro			Media	Variação
	Quarto duplo/twin	Quarto duplo/Twin Superior	Quarto duplo/twin Premium		
	C/ P.A Parcialmente reembolsável	C/ P.A Parcialmente reembolsável	C/ P.A Parcialmente reembolsável		
21/05/2021	112,00 €	124,00 €	142,00 €	126,00 €	
22/05/2021	112,00 €	124,00 €	142,00 €	126,00 €	Mantém
23/05/2021	112,00 €	124,00 €	142,00 €	126,00 €	Mantém
24/05/2021	112,00 €	124,00 €	142,00 €	126,00 €	Mantém
25/05/2021	112,00 €	124,00 €	142,00 €	126,00 €	Mantém
26/05/2021	112,00 €	124,00 €	142,00 €	126,00 €	Mantém
27/05/2021	112,00 €	124,00 €	142,00 €	126,00 €	Mantém
28/05/2021	112,00 €	124,00 €	142,00 €	126,00 €	Mantém
29/05/2021	112,00 €	124,00 €	142,00 €	126,00 €	Mantém
30/05/2021	112,00 €	124,00 €	142,00 €	126,00 €	Mantém
31/05/2021	112,00 €	124,00 €	142,00 €	126,00 €	Mantém
01/06/2021	140,00 €	156,00 €	176,00 €	157,33 €	Aumenta

Fonte: Golden Beach Guesthouse (21.05.2021)

5.6.4 Análise comparativa – ratings nos canais de reserva online

Existe um rececionista designado para a análise dos concorrentes ao nível das tipologias dos quartos, das tarifas e dos comentários e ratings dos clientes nos principais canais de reservas, com particular destaque para a [Booking.com](https://www.booking.com)™, visto ser a plataforma com um maior número de comentários e ratings, enquanto o *tournant* faz a análise aos respetivos websites (ver anexo 8).

5.6.4.1 Booking.com

O *Golden Beach Guesthouse* analisa os dados de 3 concorrentes: *Eva Senses Hotel*, *Hotel Faro* e *Aqua Ria Boutique Hotel*. De acordo com as avaliações dos hóspedes em a [Booking.com](https://www.booking.com)™, o *Golden Beach Guesthouse* é o alojamento com melhores médias em

todas as categorias, em relação aos principais concorrentes da cidade, sendo os tópicos “Funcionários” e “Localização” os principais impulsionadores. No entanto, os hóspedes avaliam igualmente a experiência, pelo que a pontuação geral do alojamento é de 8.7. Até ao ano 2019 a pontuação geral era a média da totalidade dos indicadores, passando os hóspedes a pontuarem a experiência geral separadamente após esse período.

Tabela 5.9 - Ratings dos clientes em Booking.com (consultado em 20.05.2021)

Avaliação Clientes em Booking.com								
Hotel	Geral	Funcionários	Localização	Limpeza	Conforto	Comodidades	Relação Preço-Qualidade	Média geral
Eva Senses Hotel	8,5	8,9	9,5	8,7	8,6	8,4	8	8,68
Hotel Faro	8,4	8,7	9,4	8,8	8,5	8,2	7,8	8,52
Aqua Ria Boutique	8,5	8,8	9,5	8,9	8,5	8,2	8,1	8,67
Golden Beach	8,7	9,7	9,6	8,9	9	8,5	8,4	9,02
Média Geral	8,5	9,0	9,5	8,8	8,7	8,3	8,1	

Fonte: Golden Beach Guesthouse

Para além dos dados que são disponibilizados publicamente pela plataforma, existem outros indicadores que são avaliados pelos hóspedes que permanecem disponíveis somente para o alojamento, permitindo desta forma, que o mesmo tenha noção da perceção dos hóspedes em relação à qualidade dos mesmos. Nesse sentido, existem vários serviços que têm sido alterados com o decorrer do tempo, como o pequeno-almoço que teve vários ajustamentos decorrentes da pandemia, tentando encontrar um balanço entre a qualidade oferecida aos hóspedes, cumprindo com as normas decretadas pelo governo e pelo TP através da certificação *Clean & Safe*, motivo pelo qual a perceção da qualidade percebida pelos hóspedes e consequentemente as avaliações do serviço de pequeno-almoço têm sido oscilantes.

Figura 5.23 - Classificações suplementares dos hóspedes do Golden Beach Guesthouse em Booking.com



Fonte: extranet Booking.com consultado em 20.05.2021)

De entre os hóspedes que deixaram o seu comentário e rating na plataforma, a maioria são casais que viajam em lazer, indo ao encontro da estratégia do alojamento em direcionar as campanhas e a comunicação para o segmento de casais.

Figura 5.24 - Perfil dos hóspedes que classificaram o Golden Beach Guesthouse em Booking.com

Selecione um tipo de viajante:

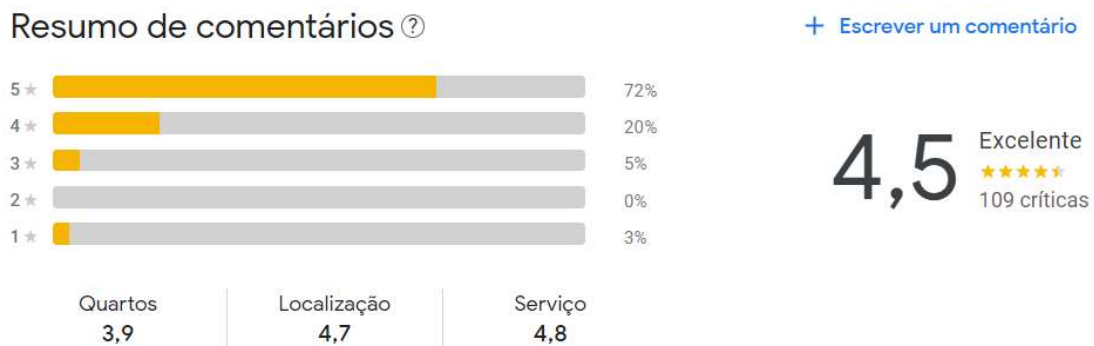
- Todos os comentadores
- Casais (143)
- Famílias (34)
- Grupos (28)
- Viajantes em Negócios (15)
- Viajantes individuais (41)

Fonte: extranet Booking.com (consultado em 20.05.2021)

5.6.4.2 Google.com

Na plataforma [Google.com](https://www.google.com)TM, o *Golden Beach Guesthouse* tem uma classificação de 4.5, na sequência de 109 comentários, sendo que, tal como na a [Booking.com](https://www.booking.com)TM as categorias com classificações superiores são a localização e o serviço, com pontuações de 4.7 e 4.8 respetivamente, elevando uma vez mais a importância da qualidade percebida do serviço para a satisfação dos clientes.

Figura 5.25 - Resumo de comentários em Golden Beach Guesthouse Google.com



Fonte: Google.com (consultado em 18.06.2021)

O *Eva Senses Hotel* tem uma classificação geral de 4.3 estrelas decorrentes de 1.812 comentários, sendo que a localização e o serviço são também as categorias mais pontuadas, com 4.7 e 4.3 respetivamente. É de salientar que, embora tenha quartos com dimensões superiores, para além de uma categoria de 4 estrelas, as UA tenham uma pontuação inferior às do *Golden Beach Guesthouse*, 3.8 comparativamente a 3.9.

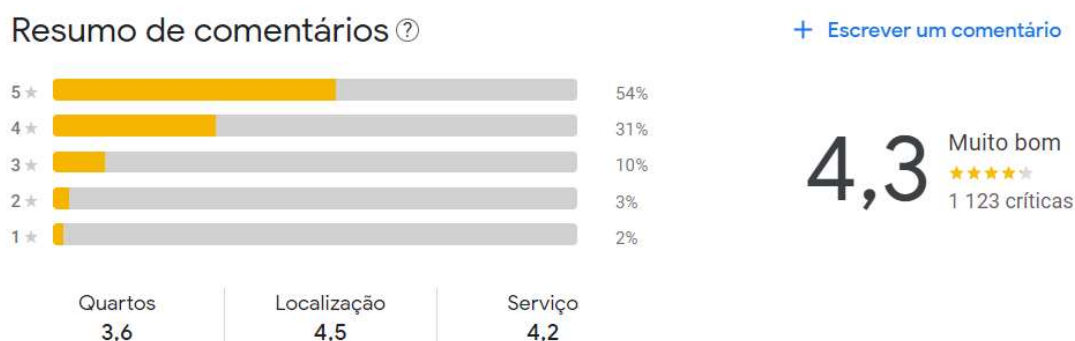
Figura 5.26 - Resumo de comentários Eva Senses Hotel em Google.com



Fonte: Google.com (consultado em 18.06.2021)

Em relação ao Hotel Faro, tem uma classificação de 4.3 estrelas após 1.123 comentários efetuados na plataforma. Embora se trate de um hotel no centro da cidade, bastante próximo do Eva Senses Hotel e tenham a mesma pontuação geral, o Hotel Faro tem pontuações inferiores em todas as categorias, com os quartos a terem 3.6, a localização 4.5, e o serviço 4.2.

Figura 5.27 - Resumo de comentários Hotel Faro & Beach Club em Google.com



Fonte: Google.com (consultado em 18.06.2021)

Tanto em [Booking.com](https://www.booking.com)TM como em [Google.com](https://www.google.com)TM, os indicadores que mais contribuem para as classificações gerais são a localização e o serviço, sendo possível constatar que os quartos e/ou o alojamento ficam num segundo plano de importância, sendo até influenciado pelos outros indicadores. A qualidade do serviço tem, portanto, um grande impacto na percepção geral dos clientes, sendo um dos únicos fatores que pode ser desenvolvido por ação direta dos estabelecimentos, quer através da criação de padrões de serviço, quer através de uma seleção eficiente de colaboradores e da formação fornecida aos mesmos.

5.6.5 Implicações da satisfação dos clientes

De acordo com a estratégia delineada, o alojamento procura analisar constantemente os resultados decorrentes, não só dos comentários nas plataformas digitais, como colocou em prática um inquérito *ServQual*, de forma a ter *feedback* em tempo real, permitindo que os próprios hóspedes possam manifestar-se ainda durante ou após a estada (no ato do *check-out*). O questionário, em conjunto com a visibilidade decorrente dos comentários e dos ratings nos canais digitais permitiram ao alojamento concluir que, quando as pontuações decorrentes da satisfação obtida nas estadas dos hóspedes são mais elevadas, existe um maior volume de reservas efetuadas, resultando num aumento das tarifas, aplicando a máxima que “quando existe maior procura, as pessoas estão dispostas a pagar um preço mais elevado”. Por esse motivo, o alojamento assenta a sua estratégia de preços na satisfação dos clientes, e na sua perceção de qualidade, quer ao nível das infraestruturas, quer principalmente ao nível do serviço.

Devido à instabilidade atual, motivada pelas medidas decorrentes da pandemia, o alojamento tem sentido bastantes dificuldades para fidelizar os hóspedes, pois não tem tido capacidade para reter e fidelizar os clientes, pese embora o segmento *corporate* tenha tido uma evolução positiva durante o período da pandemia, havendo hóspedes que já repetiram a estada algumas vezes. Porém, a direção decidiu manter a estratégia de colocar em prática os questionários, de forma a tentar perceber qual o tipo de serviço e infraestruturas que têm mais impacto na satisfação nos clientes. No mês de Junho de 2021, no início do mês estava prevista uma Occ de cerca de 80%, pelo que a estratégia passava por um aumento da tarifa em 15%, alicerçada nas pontuações dos hóspedes nos canais digitais, principalmente em [Booking.com](https://www.booking.com)TM. Pese embora a quebra da procura e o aumento da taxa de cancelamentos decorrentes da decisão do governo inglês em exigir uma quarentena aos cidadãos provenientes de Portugal, o alojamento decidiu manter a decisão de aumentar a tarifa, apostando em campanhas especiais para hóspedes oriundos da Alemanha, de forma a tentar inverter a tendência de quebra de Occ. De certa forma foi conseguido, uma vez que em 15/06/2021 estava prevista uma Occ de 77,70%, com o ADR a aumentar de €125,20 (em 01/06/2021) para €128,93, e o RevPar de €59,35 (no início do mês), para €100,17. No início de Junho o aumento das reservas de britânicos levou ao aumento dos indicadores financeiros, acontecendo o inverso aquando das restrições anunciadas pelo primeiro-ministro inglês *Boris Johnson*, em 03/06/2021, aumentando

ainda mais a imprevisibilidade em relação às semanas que antecedem a época alta, e à afluência de turistas britânicos na região.

O questionário assenta em 16 perguntas, pontuadas de 1 a 6, acrescida de uma avaliação da experiência geral, e teve até ao dia 09 de Junho de 2021, 42 respostas, sendo possível constatar que as expetativas estão, de modo geral a ser superadas (ver tabela 11). O objetivo passa por conseguir aumentar a amostra, de modo a conseguir utilizar os dados com maior precisão, e assim continuar a monitorizar e gerir as expetativas e o grau de satisfação dos clientes, e assim conseguir continuar a superar as suas expetativas, de forma a possibilitar um aumento da receita, através da otimização dos custos e das tarifas.

Tabela 5.10 - Respostas inquérito ServQual

Questionário ServQual		Média	
		What did you expect	What did you find
Q1	The reception area is adequate and welcoming	5,13	5,46
Q2	It is quickly attended to upon arrival	5,13	5,73
Q3	The room is adequate and welcoming	5,08	5,48
Q4	The restaurant/bar is adequate and welcoming	5,13	5,58
Q5	The room is cleaned at the right time	5,34	5,79
Q6	The equipment in the room works correctly	5,25	5,60
Q7	The restaurant/bar hours are adequate	5,26	5,68
Q8	The service in the restaurant/bar is fast	5,26	5,83
Q9	Reception information is secure	5,41	5,68
Q10	The goods left in plain sight in the room are safe	5,39	5,82
Q11	The products of the restaurant/bar are of high quality	5,29	5,28
Q12	The products of the restaurant/bar are as expected	5,13	5,28
Q13	The breakfast products are of high quality	5,13	5,33
Q14	The food looks good	5,23	5,51
Q15	The reception is always available to answer	5,32	5,88
Q16	I would recommend the accommodation to a friend of family	5,26	5,83
Total		5,23	5,61

Fonte: Golden Beach Guesthouse (09.06.2021)

Experiência	
Good	41
Normal	1
Bad	0

5.7 Parcerias

De forma a satisfazer todas as necessidades dos hóspedes, o *Golden Beach Guesthouse* estabeleceu várias parcerias com entidades locais, procurando assegurar uma experiência o mais completa possível. A oferta de serviços adicionais começa no momento em que é

rececionada a reserva, através do envio de uma mensagem de confirmação de reserva automática, que contempla a oportunidade de reservar antecipadamente serviço de transporte de e para o aeroporto, aluguer de viaturas com possibilidade de recolha na chegada ao aeroporto, ou no alojamento, entre outras informações, como o horário de *check-in* e *check-out*, o *self check-in* online, e os documentos que serão requisitados no ato do *check-in*. Durante o período em que são requisitados testes de despiste ao coronavírus para viajar, o alojamento estabeleceu parcerias com clínicas, possibilitando a marcação dos testes diretamente com os hóspedes, com preços mais reduzidos. Todas estas parcerias têm como finalidade o aumento da satisfação dos hóspedes, na medida em que o alojamento procura passar a mensagem que consegue tratar de tudo para tornar a experiência dos hóspedes o mais agradável possível, onde o mesmo só tem de se focar em disfrutar do alojamento, da praia e da região.

As entidades com as quais o alojamento mantém parcerias são:

- MegaSports – Aluguer de bicicletas; entrega no alojamento; possibilidade de reserva prévia; pagamento de 20% de comissão;
- Algarve Seafaris – Passeios de barco a partir da Marina de Vilamoura; serviço de pick-up no alojamento; possibilidade de reserva prévia; possibilidade de reserva de passeio privado; pagamento de 20% de comissão;
- Animaris – Passeios de barco na Ria Formosa a partir da ponte de embarque junto ao centro histórico; possibilidade de reserva de passeio privado; possibilidade de reserva prévia; pagamento de 20% de comissão;
- Far-Ecotuk – Passeios de tuk-tuk 100% elétrico pela cidade; possibilidade de reserva prévia; possibilidade de reserva de passeio privado; pagamento de 20% de comissão;
- Look-AI – Passeios de barco na Ria Formosa ou pedonais na cidade; experiências de gastronomia típica regional; possibilidade de reserva prévia; pagamento de 15% de comissão;
- Clube de Surf de Faro – Aulas de atividades marítimas; atividades marítimas em grupo; possibilidade de reserva prévia – sem envolvimento de comissões ou pagamentos; parceria estratégica direta, com publicidade recíproca;
- Zoomarine – parque temático familiar, de animais marítimos; possibilidade de aquisição de bilhetes; pagamento de comissão de 20%;

- *Resolvcar* – Aluguer de automóveis; celebração do contrato de aluguer e entrega de viaturas no alojamento; entrega e recolha de viaturas no aeroporto; possibilidade de reserva prévia; pagamento de 20% de comissão;
- *Karting Almancil* – Atividades de karting em grupo ou individual; pagamento de 15% de comissão;
- *2 wheels 4 rent* – Aluguer de motos e motorizadas; entrega no alojamento; possibilidade de reserva prévia; pagamento de 20% de comissão;
- *Rentauto* – Aluguer de automóveis; celebração do contrato de aluguer e entrega de viaturas no alojamento; entrega e recolha de viaturas no aeroporto; possibilidade de reserva prévia; pagamento de 20% de comissão;
- *Corporeus* – Ginásio e centro de fitness com aulas individuais e de grupo; possibilidade de marcação prévia – sem envolvimento de comissões ou pagamentos; parceria estratégica direta, com publicidade recíproca;
- *Air Emotions* – salto de paraquedas; possibilidade de marcação prévia; pagamento de 15% de comissão.

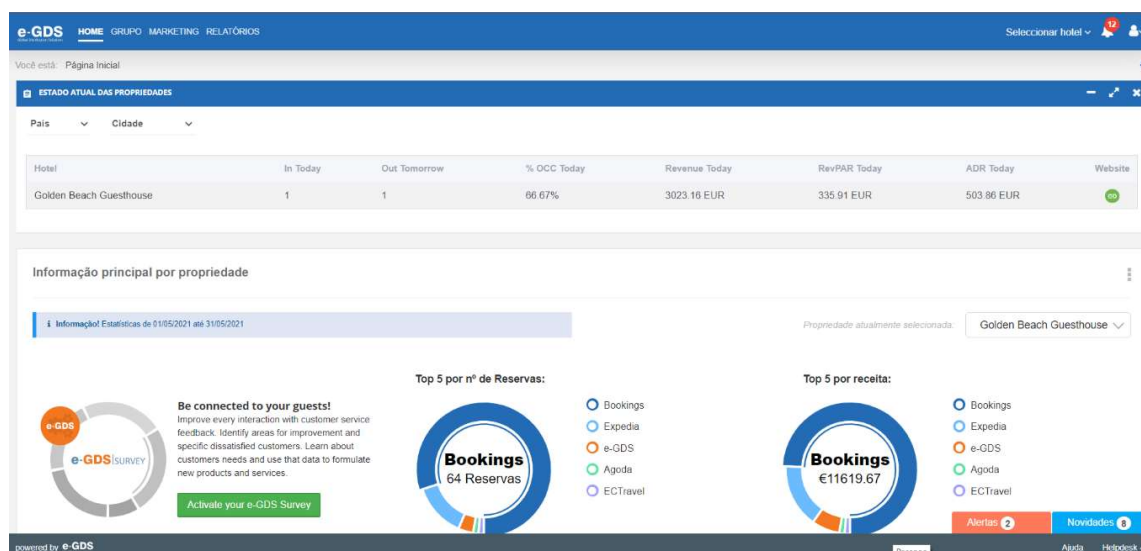
5.8 Tecnologia – Sistemas e plataformas digitais

O alojamento reconhece a importância dos meios digitais para uma evolução na procura, e para o aumento da visibilidade e da receita, motivo pelo que foi contratada a empresa *Algardata* para instalação e parametrização das redes de telefone, televisão e internet.

Como tal, o *Golden Beach Guesthouse* procura estar presente nos principais canais de reserva, e estar em constante atualização acerca dos principais meios, e das origens das reservas, tentando perceber quais as que geram maior volume de reservas e de receita. Assim, na origem desse reconhecimento está um *channel Manager* – CM, o [e-GDS®](#), fornecido pela empresa XYZT, S.A., que integra as OTAs e operadores onde o alojamento está presente. O [e-GDS®](#) foi distinguido nos últimos anos como *Premier Partner* da [Booking.com](#)TM, possibilitando a criação de campanhas e parametrização das mesmas diretamente no CM, tornando o processo mais rápido e intuitivo. Para além da [Booking.com](#)TM, o CM integra ainda a [Expedia.com](#)TM, a [EC Travel](#)TM, a [Agoda](#)TM e o website do alojamento. As principais funções do CM são a possibilidade de configurar e gerir conteúdos do botão de reservas do website, fazer atualizações e gestão de tarifas em todas as plataformas integradas, fazer *open e stop sales* de forma individual ou coletiva, por período e por extranet, e principalmente fazer a gestão do inventário, pois à medida

que são efetuadas reservas, as mesmas abatem automaticamente no inventário do alojamento, impedindo que existam conflitos entre a ocupação e a disponibilidade, gerando *overbookings*. Outra das funcionalidades que o alojamento utiliza é a geração de códigos que são enviados para os hóspedes, com descontos nas reservas efetuadas no website do alojamento.

Figura 5.28 - CM e-GDS® – extranets integradas

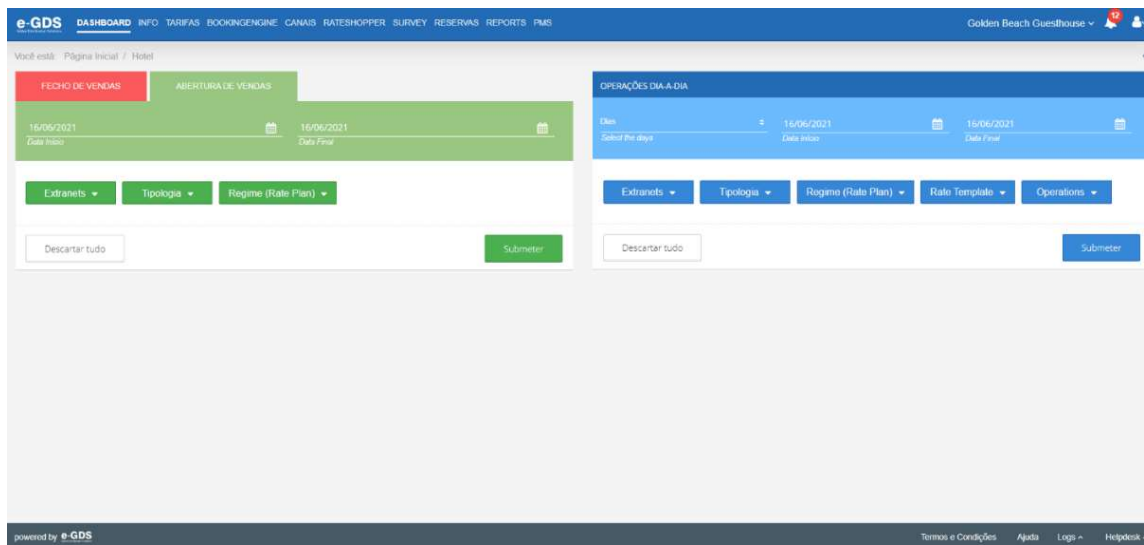


Fonte: Golden Beach Guesthouse (16.06.2021)

O PMS está ligado diretamente com o CM como um canal de 2 vias, integrando desta forma as reservas efetuadas de forma automática, tendo ao mesmo tempo a disponibilidade visível para todas as OTAs e operadores, o que pode representar um risco na hora de negociar comissões e condições, pois as mesmas conseguem desta forma saber quanto do inventário do alojamento é vendido por cada uma delas.

A gestão das tarifas e das reservas é efetuada no PMS, não sendo inserida no CM, de forma a preservar a informação das reservas, não fornecendo essa informação às plataformas. Todas as reservas diretas são inseridas diretamente no PMS, não passando pelo CM. As OTAs desconhecem desta forma as tarifas que o alojamento pratica diretamente com os clientes, e os acordos comerciais efetuados com outras empresas e parceiros.

Figura 5.29 - CM e-GDS® – menu principal



Golden Beach Guesthouse (16.06.2021)

Para além destes softwares e plataformas, o alojamento adotou um conjunto de procedimentos operacionais que têm como base uma utilização frequente e eficiente da tecnologia. A receção utiliza procedimentos “*paperless*”, privilegiando a digitalização em vez da impressão, ou a criação de bases de dados digitais e não físicas. Todos os procedimentos são efetuados e armazenados na *cloud*, sendo de fácil acesso local e/ou remoto. A versão do PMS é *cloud*, permitindo o acesso remoto via computador, tablet ou telemóvel, tornando possível uma gestão efetiva e permanente.

Figura 5.30 - Página inicial Newhotel Cloud



Fonte: Golden Beach Guesthouse (18.06.2021)

5.9 Reflexão crítica

Embora a sua localização privilegiada, o *Golden Beach Guesthouse* tem como objetivo ser reconhecido pela qualidade dos serviços prestados e dos produtos oferecidos, pelo que a estratégia assenta em princípios fundamentalmente *customer-centric*, concentrando esforços na satisfação dos hóspedes, e no eWOM decorrente da mesma, constituindo o plano de MKT central do alojamento. Como tal, tem vindo a reinventar-se constantemente, de acordo com as necessidades dos seus hóspedes e clientes. O alojamento almeja enquadrar-se na oferta típica de alojamento turístico dos empreendimentos de 4 estrelas, daí o CompSet que foi estabelecido, embora as diferenças de categoria ou dimensão, para além de que as UA foram concebidas de acordo com os mesmos critérios.

O plano inicial do presente trabalho passava pelo estudo da satisfação dos clientes, e o contributo da mesma para o aumento das receitas, porém o início de atividade coincidiu com o ponto crítico da pandemia, levando inclusive ao encerramento temporário do alojamento, obrigando a uma interrupção precoce da atividade, e a um *reset* do turismo e da procura turística em geral, primeiramente interrompido, e posteriormente parcialmente interrompido, com alguns dos principais emissores de turistas da região com os corredores aéreos parcial ou totalmente fechados. Assim, o plano do alojamento passou a ser o de assegurar alguma atividade e buscar a sobrevivência, numa fase em que várias empresas iam encerrando atividade e “fechando portas”. Nesse sentido foram criadas dinâmicas que permitiram captar mais hóspedes oriundos dos mercados mais próximos, o português e espanhol, que viria igualmente a fechar fronteiras. O aumento exponencial de hóspedes portugueses no *Golden Beach Guesthouse* veio demonstrar que esta é uma estratégia com futuro, mesmo aquando da retoma do turismo pré-pandemia, principalmente nas temporadas alta e intermédia (verão e primavera). No momento o alojamento está ainda a tentar manter a OCC, o ADR e o RevPar com valores que permitam enfrentar o período do inverno (época baixa), e planear as temporadas posteriores, sem interromper a atividade ou dispensar colaboradores, estudando várias possibilidades de estabelecer acordos e parcerias que permitam captar hóspedes do segmento *corporate*, que viajam maioritariamente nos períodos fora do verão.

A estratégia para 2022 passa por continuar a priorizar a satisfação dos clientes, elevando cada vez mais os padrões de qualidade do serviço, e pelo investimento no bar, estabelecendo como meta principal a abertura do mesmo ao público em geral,

aumentando as receitas, através de um serviço de qualidade igualmente ímpar na zona em que se insere.

CAPÍTULO VI – Orientações futuras e limitações da investigação

6.1 Orientações de investigação futura

A hotelaria não existe sem turismo, e o turismo não existe sem empreendimentos e alojamentos turísticos. Devido à constante evolução e mutação das motivações dos turistas, torna-se indispensável continuar a estudar este fenómeno que está cada vez mais presente na vida das pessoas: o desejo de viajar e o acesso a viagens turísticas por vários motivos e razões. Existe ainda uma falta de estudos significativos acerca da satisfação dos hóspedes e a sua correlação com a receita das empresas hoteleiras, em muito devido à relutância das mesmas em cederem o acesso a informações internas e de resultados obtidos. Só quando forem os principais grupos, cadeias ou hotéis a fomentarem esses estudos poderemos chegar a conclusões.

6.2 Limitações

O período que o mundo atravessa foi a principal limitação ao presente trabalho. O fato da empresa estudada ter facultado todos os acessos a informações, bem como estar aberta à criação de procedimentos e de ações facilitou em muito o processo. Porém os dados obtidos e estudados dificilmente serão “repetidos” no futuro, pois os hóspedes do alojamento não representam o “cliente-tipo” do período antes da pandemia.

CAPÍTULO VII – Conclusão

Os objetivos passavam pela obtenção de resultados que permitissem confirmar a relação entre a satisfação dos clientes e a receita e que, se a satisfação aumenta, as receitas aumentam como consequência. A gestão da experiência turística tem sido efetuada de acordo com a interpretação e objetivos da empresa hoteleira, pelo que as estratégias adotadas têm diferido entre si. A evolução tecnológica tem permitido que áreas como o Marketing consigam aprofundar conhecimentos sobre a satisfação e as motivações dos hóspedes, ao estudar as dimensões da satisfação e da gestão das expectativas. As estratégias de CRM, *Yield* e RM têm confirmado a regra que um cliente fidelizado traz mais receita e está mais receptivo à introdução de alterações pelas empresas hoteleiras.

O estudo de caso permitiu constatar que, quando a satisfação dos clientes é maior, a procura aumenta, fazendo as tarifas subir, aumentando a receita. Os *ratings* e comentários nas várias plataformas digitais onde o alojamento está presente têm aumentado a visibilidade do mesmo, levando também ao aumento da procura e angariação de novos clientes, e simultaneamente ao aumento das tarifas, o que tem sido possível constatar com o decorrer do tempo e com as comparações entre períodos homólogos.

O alojamento assenta a estratégia de *pricing* na satisfação dos clientes, e em estratégias de gestão do inventário e da receita. Quando mais inventário estiver disponível, dependendo da data de reserva / *Booking Window*, menor será a tarifa, ao mesmo tempo que, se o alojamento ainda tiver UA disponíveis 48h antes da data de entrada, dependendo do número de UA disponíveis, o preço baixa. Por outro lado, através da análise de indicadores históricos (KPI), o alojamento define as tarifas de acordo com a análise do CompSet, do ADR ou do RevPar, por exemplo, aumentando as tarifas quando já dispõe de poucas UA a uma distância considerável da data de entrada.

Devido a ter aberto portas ao público em plena pandemia, o alojamento não conseguiu estabelecer objetivos, ou criar estratégias baseadas no alojamento anterior que era explorado por outra empresa, o que causou bastantes constrições e dificuldades na criação da estratégia futura, porém foram criadas e “afixadas” tarifas para 2022 baseadas na esperança de que a pandemia se torne uma má memória até lá.

Referências bibliográficas

- Abrate, G., Fraquelli, G., & Viglia, G. (2012). Dynamic pricing strategies: Evidence from European hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 160–168. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.003>
- Abrate, G., & Viglia, G. (2016). Strategic and tactical price decisions in hotel revenue management. *Tourism Management*, 55, 123–132. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.02.006>
- Abubakar, A. M., & Ilkan, M. (2016). Impact of online WOM on destination trust and intention to travel: A medical tourism perspective. *Journal of Destination Marketing and Management*, 5(3), 192–201. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.12.005>
- Abubakar, A. M., Ilkan, M., Meshall Al-Tal, R., & Eluwole, K. K. (2017). eWOM, revisit intention, destination trust and gender. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 220–227. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.005>
- Achrol, R. S., & Kotler, P. (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 35–52. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0255-4>
- Adeyinka-Ojo, S., Lee, S., Abdullah, S. K., & Teo, J. (2020). Hospitality and tourism education in an emerging digital economy. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(2), 113–125. <https://doi.org/10.1108/WHATT-12-2019-0075>
- Agência Lusa. (2020a, September 1). *Turismo. Aumenta procura do mercado alemão pelo Algarve (Jornal Observador)*. <https://observador.pt/2020/09/01/turismo-aumenta-procura-do-mercado-alemao-pelo-algarve/> - Data de Acesso: 14.12.2020.
- Agência Lusa. (2020b, October 27). *Mais de 70% dos hotéis algarvios devem fechar durante o inverno (Sic Notícias)*. <https://sicnoticias.pt/especiais/coronavirus/2020-10-27-mais-de-70-dos-hoteis-algarvios-devem-fechar-durante-o-inverno> - Data de Acesso: 28.10.2020.
- Allen, C. T., Machleit, K. A., & Kleine, S. S. (1992). A Comparison of Attitudes and Emotions as Predictors of Behavior at Diverse Levels of Behavioral Experience. *Journal of Consumer Research*, 18(4), 493. <https://doi.org/10.1086/209276>

- Amazon. (2021). *Awards and Recognition*. [https://www.Aboutamazon.Com/about-Us/Awards-Recognition](https://www.aboutamazon.com/about-us/awards-recognition) - Data de Acesso: 13.09.2021.
- Anderson, E. W., Fornell, C., Lehmann, D. R., Staelin, R., Weitz, J. H. B., & Rust, R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53–66. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/002224299405800304>
- Antonio, N., Almeida, A. de, & Nunes, L. (2017). Predicting hotel booking cancellations to decrease uncertainty and increase revenue. *Tourism & Management Studies*, 13(2), 25–39. <https://doi.org/10.18089/tms.2017.13203>
- Assembleia da República Portuguesa. (2015, September 25). *Portaria n.º 309/2015 (Diário da República Eletrónico - DRE)*. [https://Dre.Pt/Dre/Legislacao-Consolidada/Portaria/2015-70890708](https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/portaria/2015-70890708) - Data de Acesso: 16.01.2021.
- Associação de Turismo do Algarve - ATA. (2020, December). *Produtos (Associação de Turismo do Algarve)*. <https://www.algarvepromotion.pt/pt/menu/21/produtos.aspx> - Data de Acesso: 16.12.2020.
- Avcı, U., Madanoğlu, M., & Okumus, F. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. *Tourism Management*, 32(1), 147–157. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.01.017>
- Aziz, H. A., Saleh, M., Rasmy, M. H., & ElShishiny, H. (2011). Dynamic room pricing model for hotel revenue management systems. *Egyptian Informatics Journal*, 12(3), 177–183.
- Badinelli, R. D. (2000). An optimal, dynamic policy for hotel yield management. *European Journal of Operational Research*, 121(3), 476–503.
- Bátor, A. (2007). A vevőelégedettség és a lojalitás kapcsolata a kereskedelmi bankok szférájában (1. rész). *Marketing & Menedzsment*, 41(2), 4–15.
- Bei, L.-T., & Chiao, Y.-C. (2001). An integrated model for the effects of perceived product, perceived service quality, and perceived price fairness on consumer

- satisfaction and loyalty. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 14, 125.
- Beni, M. C. (2019). *Análise estrutural do turismo*. Senac.
- Bexiga, S. (2019, November 21). *Hotéis vão poder oferecer preços mais baixos do que plataformas online* (*Jornal Económico*). <https://Jornaleconomico.Sapo.Pt/Noticias/Governo-Vai-Permitir-Que-Hoteis-Oferecam-Precos-Mais-Baixos-Que-Plataformas-Online-516153> - Data de Acesso: 12.11.2020.
- Biddle, L. (2021, April 14). *Are You Prepared For Revenue Management 2.0?* (*Hospitality net*). <https://Www.Hospitalitynet.Org/News/4103917.Html> - Consultado Em 14.08.2021.
- Blešić, I., Tešanović, D., & Psodorov, đorņe. (2011). Consumer satisfaction and quality management in the hospitality industry in South-East Europe. *African Journal of Business Management*, 5(4), 1388–1396. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1299>
- Bronner, F., & de Hoog, R. (2011). Vacationers and eWOM: Who posts, and why, where, and what? *Journal of Travel Research*, 50(1), 15–26. <https://doi.org/10.1177/0047287509355324>
- Brotherton, B., & Mooney, S. (1992). Yield management—progress and prospects. *International Journal of Hospitality Management*, 11(1), 23–32.
- Bushaus, D. (2016, May). *Salesforce wins award for customer centricity* (*TM Forum*). <https://Inform.Tmforum.Org/%20features-and-Analysis/2016/05/Salesforce-Wins-Award-for-Customer-Centricity/> - Data de Acesso: 17 de Fevereiro de 2021.
- Cadotte, E. R., & Turgeon, N. (1988). Key Factors in Guest Satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28(4), 44–51. <https://doi.org/10.1177/001088048802800415>
- Carvalho, M. M. de, & Paladini, E. P. (2012). *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos* (2ª edição). Elsevier Editora Ltda.
- Castelló Taliani, E. (2016). Impacto del Revenue Management en los Sistemas de Control de Gestión. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), 85–101.

- Chandler, J. D., & Lusch, R. F. (2015). Service Systems: A Broadened Framework and Research Agenda on Value Propositions, Engagement, and Service Experience. *Journal of Service Research*, 18(1), 6–22. <https://doi.org/10.1177/1094670514537709>
- Chang, Y. W., Hsu, P. Y., & Lan, Y. C. (2019). Cooperation and competition between online travel agencies and hotels. *Tourism Management*, 71, 187–196. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.026>
- Choi, S., & Kimes, S. E. (2002). Electronic distribution channels' effect on hotel revenue management. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), 23–31. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80015-5](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80015-5)
- Choi, S., & Mattila, A. S. (2005). Impact of information on customer fairness perceptions of hotel revenue management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(4), 444–451. <https://doi.org/10.1177/0010880404270032>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2005). Mixed methods research: Developments, debates, and dilemmas. *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry*, 315–326.
- della Corte, V., & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524–540. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.009>
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>
- Dewan, M. N. A., Chowdhury, M. M. H., & Quaddus, M. A. (2014). *Three Dimensional Components of e-Business Sustainability*. (Vol. 455). Springer. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-662-44791-8_4
- Dickinger, A., & Mazanec, J. (2008). Consumers' Preferred Criteria for Hotel Online Booking. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2008* (pp. 244–254). Springer Vienna. https://doi.org/10.1007/978-3-211-77280-5_22
- Dominici, G., & Guzzo, R. (2010). Customer satisfaction in the hotel industry: A case study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 3–12.

- Drummond-Dunn, D. (2020, June 15). *How to Improve Customer Centricity in Hospitality (Customer Think)*. <https://Customerthink.Com/How-to-Improve-Customer-Centricity-in-Hospitality/> - Data de Acesso: 18.04.2021.
- Dunn, K. D., & Brooks, D. E. (1990). Profit analysis: beyond yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 31(3), 80–90.
- Ehsani, Z., & Ehsani, M. H. (2015). Effect of Quality and Price on Customer Satisfaction and Commitment in Iran Auto Industry. *International Journal of Service Science*, 1(5), 52–56.
- Erto, P., & Vanacore, A. (2002). A probabilistic approach to measure hotel service quality. *Total Quality Management*, 13(2), 165–174. <https://doi.org/10.1080/09544120120102405>
- Fang, B., Ye, Q., Kucukusta, D., & Law, R. (2016). Analysis of the perceived value of online tourism reviews: Influence of readability and reviewer characteristics. *Tourism Management*, 52, 498–506. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.07.018>
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/002224299205600103>
- Forozia, A., Zadeh, M. S., & Gilani, M. H. N. (2013). Customer satisfaction in hospitality industry: Middle east tourists at 3star hotels in Malaysia. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(17), 4329–4335. <https://doi.org/10.19026/rjaset.5.4425>
- Fyall, A., Callod, C., & Edwards, B. (2003). Relationship marketing the challenge for destinations. *Annals of Tourism Research*, 30(3), 644–659. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(03\)00046-X](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(03)00046-X)
- Gianesi, I. G. N., & Corrêa, H. L. (1994). *Administração Estratégica de Serviços: Operações Para A Satisfação Do Cliente* (1ª.). Atlas.
- Gimpel, H., Hosseini, S., Huber, R. X. R., Probst, L., Röglinger, M., & Faisst, U. (2018). Structuring Digital Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS. *J. Inf. Technol. Theory Appl.*, 19(1), 3.

- Griffin, J., & Herres, R. T. (2002). *Customer loyalty: How to earn it, how to keep it*. Jossey-Bass San Francisco, CA.
- Gundersen, M. G., Heide, M., & Olsson, U. H. (1996). Hotel guest satisfaction among business travelers: What are the important factors? *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(2), 72–81. [https://doi.org/10.1016/0010-8804\(96\)83104-1](https://doi.org/10.1016/0010-8804(96)83104-1)
- Guo, X., Zheng, X., Ling, L., & Yang, C. (2014). Online coopetition between hotels and online travel agencies: From the perspective of cash back after stay. *Tourism Management Perspectives*, 12, 104–112. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.09.005>
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Howard, J. A. (1977). *Consumer behavior: application of theory* (McGraw-Hill). McGraw-Hill.
- Huang, J., & Hsu, C. H. C. (2010). The impact of customer-to-customer interaction on cruise experience and vacation satisfaction. *Journal of Travel Research*, 49(1), 79–92. <https://doi.org/10.1177/0047287509336466>
- Huefner, R. (2015). *Revenue Management: A path to increased profits*. Business Expert Press.
- Hult, G. T. M. (2011). Toward a theory of the boundary-spanning marketing organization and insights from 31 organization theories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 509–536. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0253-6>
- Hunt, H. K. (1977). *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*. Cambridge, Mass. : Marketing Science Institute.
- Inversini, A. (2021). *The path towards customer-centricity in hospitality (École hôtelière de Lausanne)*. <https://Hospitalityinsights.Ehl.Edu/Customer-Centricity-in-Hospitality> - Data de Acesso: 02.03.2021.
- Ivanov, S. H., Webster, C., & Berezina, K. (2017). Adoption of robots and service automation by tourism and hospitality companies. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 27(28), 1501–1517.

- Ivanov, S., & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 60(2), 175–197.
- Jahanshahi, A. A., Gashti, M. A. H., Mirdamadi, S. A., Nawaser, K., & Khaksar, S. M. S. (2011). Study the Effects of Customer Service and Product Quality on Customer Satisfaction and Loyalty. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(7), 253.
- Johnston, R. (1993). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6(5), 53–71.
- Jornal o Público. (2020, November 28). *Algarve eleito pela primeira vez “melhor destino de praia do mundo”, sinal de “esperança” para 2021 (Jornal o Público)*. <https://Www.Publico.Pt/2020/11/28/Fugas/Noticia/Algarve-Eleito-Primeira-Melhor-Destino-Praia-Mundo-Sinal-Esperanca-2021-1941048> - Data de Acesso: 28.11.2020.
- Kandampully, J., Bilgihan, A., & Zhang, T. (Christina). (2016). Developing a people-technology hybrids model to unleash innovation and creativity: The new hospitality frontier. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 154–164. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.07.003>
- Kang, G.-D., & James, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos’s service quality model. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(4), 266–277. <https://doi.org/10.1108/09604520410546806>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard translating strategy into action*. President and Fellows of Harvard College.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
- Kasavana, M. L., & Brooks, R. M. (1998). *Front office procedures*. Educational Inst of the Amer Hotel.
- Kasim, N. A. A., & Minai, B. (2009). Linking CRM Strategy, Customer Performance Measures and Performance in the Hotel Industry. *International Journal of Economics and Management*, 3(2), 297–316.

- Kimes, S. E. (1989). The basics of yield management. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14–19.
<https://doi.org/10.1177/001088048903000309>
- Kimes, S. E. (2011). The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 62–72.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Administração de Marketing* (14th ed.). Pearson Education do Brasil, Ltda.
- Kourilsky, M., & Murray, T. (1981). The use of economic reasoning to increase satisfaction with family decision making. *Journal of Consumer Research*, 8(2), 183–188.
- Kreuzer, T., Röglinger, M., & Rupprecht, L. (2020). Customer-centric prioritization of process improvement projects. *Decision Support Systems*, 133.
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113286>
- Kumar, K. (2021, October 28). *4 Learning trends emerging in the digital economy age (SimpliLearn)*. <https://www.simplilearn.com/emerging-digital-learning-trends-article> - Data de Acesso: 03.05.2021.
- Lamberti, L. (2013). Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 588–612.
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.817476>
- Laverie, D. A., Schultz Kleine, S., & Kleine III, R. E. (1993). Linking Emotions and Values In Consumption Experiences: An Exploratory Study. *Advances in Consumer Research*, 20, 70–75.
- Law, R., Chan, I., & Goh, C. (2007). Where to find the lowest hotel room rates on the internet? the case of Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 495–506. <https://doi.org/10.1108/09596110710775156>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Levitt, T. (1990). *A imaginação de marketing* (2ª.). Atlas.

- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458–468. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.05.011>
- Lovelock, C., & Wright, L. (2001). *Serviços: Marketing e Gestão* (1ª.). Saraiva.
- Maia, V. (2018, February 7). *O Omnicanal e o que significa para as vendas online (Tudo Sobre eCommerce)*. <https://Tsecommerce.Com/Blog/o-Omnicanal-e-o-Que-Significa-Para-as-Vendas-Online/> - Data de Acesso: 11.06.2021. .
- Mainzer, B. W. (2004). Future of revenue management: Fast forward for hospitality revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(3), 285–289.
- Mariani, M. M., & Borghi, M. (2018). Effects of the Booking.com rating system: Bringing hotel class into the picture. *Tourism Management*, 66, 47–52. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.11.006>
- Marujo, N. (2013). A Pesquisa em Turismo: Reflexões Sobre as Abordagens Quantitativa e Qualitativa. *TurYDes*, 6(14).
- Matos, N. M. da S. (2014). *The Impacts of Tourism in the Destination Image. A Marketing Perspective. Tese de Doutoramento em Turismo – Faculdade de Economia, Universidade do Algarve*
- Meffert, H., & Bruhn, M. (1981). Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten. *Die Betriebswirtschaft*, 41(4.1981), 597–613.
- Melis, G., & Piga, C. A. (2017). Are all online hotel prices created dynamic? An empirical assessment. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 163–173. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.001>
- Mellinas, J. P., María-Dolores, S. M. M., & Bernal García, J. J. (2015). Booking.com: The unexpected scoring system. *Tourism Management*, 49, 72–74. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.08.019>
- Midden, C., Ham, J., McCalley, T., & Zaalberg, R. (2008). Using persuasive technology to encourage sustainable behavior. *Sustainability WS Pervasive*, 113, 83–86.
- Minsker, M. (2014). The Road to Omnichannel Marketing Success. *CRM Magazine*, 18(7), 24.

- Mittal, V., Kumar, P., & Tsiros, M. (1999). Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach. *Journal of Marketing*, 63, 88–101.
- Moormann, J., & Palvolgyi, E. Z. (2013). Customer-centric business modeling: Setting a research agenda. *Proceedings - 2013 IEEE International Conference on Business Informatics, IEEE CBI 2013*, 173–179. <https://doi.org/10.1109/CBI.2013.33>
- Morgan, B. (2019, June 30). *100 of The Most Customer-Centric Companies (Forbes Magazine)*. <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/06/30/100-of-the-most-customer-centric-companies/?sh=3fbba83b63c3> - Data de Acesso: 04.03.2021.
- Morvay Karakas, K. (2014). Importance and impact of guest satisfaction. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 8(4), 31–37. <https://doi.org/10.19041/apstract/2014/4/5>
- Muffatto, M., & Panizzolo, R. (1995). A process-based view for customer satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(9), 154–169.
- Muhammad Khan, L., & Ahmed, R. (2016). A Comparative Study of Consumer Perception of Product Quality: Chinese versus Non-Chinese Products. *Pakistan Journal of Engineering, Technology & Science*, 2(2). <https://doi.org/10.22555/pjets.v2i2.698>
- Nadkarni, S. (2003). Information Technology Competencies in Tourism Management Education. *Information Technology & Tourism*, 6(1), 47–54.
- Nieto-García, M., Muñoz-Gallego, P. A., & González-Benito, Ó. (2017). Tourists' willingness to pay for an accommodation: The effect of eWOM and internal reference price. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.12.006>
- Noone, B. M., & Mattila, A. S. (2009). Hotel revenue management and the Internet: The effect of price presentation strategies on customers' willingness to book. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 272–279. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.09.004>

- O'Donohoe, S., & Turley, D. (2007). Fatal errors: Unbridling emotions in service failure experiences. *Journal of Strategic Marketing*, 15(1), 17–28. <https://doi.org/10.1080/09652540601088641>
- Öğüt, H., & Onur Taş, B. K. (2012). The influence of internet customer reviews on the online sales and prices in hotel industry. *Service Industries Journal*, 32(2), 197–214. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.529436>
- Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989). Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach. *Journal of Marketing*, 53(2), 21–35. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/002224298905300202>
- Oppermann, M. (1990). Destination Threshold Potential and the Law of Repeat Visitation. *Journal of Travel Research*, 37(2), 131–137.
- Otto, D. S., Parry, B. L., Payne, C. R., Huefner, J. C., & Hunt, H. (2004). Customer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 17, 42–54.
- Palmer, A., & Mccole, P. (2000). The role of electronic commerce in creating virtual tourism destination marketing organisations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), 198–204.
- Parasuraman, A., Shah, D., Rust, R. T., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. In *Journal of Service Research* (Vol. 9, Issue 2, pp. 113–124). <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>
- Park, C., & Lee, T. M. (2009). Information direction, website reputation and eWOM effect: A moderating role of product type. *Journal of Business Research*, 62(1), 61–67. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2007.11.017>
- Peppers, D., & Rogers, M. (1993). *The one to one future: Building relationships one customer at a time*. (1st ed edition). Currency Doubleday.
- Peterson, R. A., & Wilson, W. R. (1992). Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 61–71.
- Phillips, P., & Louvieris, P. (2005). Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: A balanced scorecard

- perspective. *Journal of Travel Research*, 44(2), 201–211.
<https://doi.org/10.1177/0047287505278992>
- Piccoli, G., O'Connor, P., Capaccioli, C., & Alvarez, R. (2003). Customer relationship management—A driver for change in the structure of the U.S. lodging industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), 61–73.
[https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(03\)90259-X](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(03)90259-X)
- Pimentel, V., Aizezikali, A., & Baker, T. (2019). Hotel revenue management: Benefits of simultaneous overbooking and allocation problem formulation in price optimization. *Computers and Industrial Engineering*, 137.
<https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.106073>
- Pineno, C. J. (2002). The balanced scorecard: an incremental approach model to health care management. *Journal of Health Care Finance*, 28(4), 69—80.
- Poon, W. C., & Low, K. L. T. (2005). Are travellers satisfied with Malaysian hotels? In *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Vol. 17, Issue 3, pp. 217–227). <https://doi.org/10.1108/09596110510591909>
- Radojevic, T., Stanisic, N., & Stanic, N. (2015). Ensuring positive feedback: Factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry. *Tourism Management*, 51, 13–21. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.04.002>
- Razak, I., Nirwanto, N., & Triatmanto, B. (2016). The impact of product quality and price on customer satisfaction with the mediator of customer value. *IISTE: Journal of Marketing and Consumer Research*, 30, 59–68. www.iiste.org
- Região de Turismo do Algarve - RTA. (2020, December 9). *Algarve é o destino europeu mais procurado pelos turistas britânicos para as férias do próximo ano (RTA)*. <https://Www.Turismoalgarve.Pt/Pt/Noticias/11398/Algarve-E%CC%81-o-Destino-Europeu-Mais-Procurado-Pelos-Turistas-Britanicos-Para-as-Ferias-Do-Proximo-Ano.aspx> - Data de Acesso: 12.12.2020.
- Reichheld, F. F., & Sasser Jr., W. E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.

- Reynolds, P. C., & Braithwaite, R. W. (1997). Whose yield is it anyway? Compromise options for sustainable boat tour ventures. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(2), 70–74.
- Roy, S., S., S., & Bhatia, S. (2019). Service quality versus service experience: An empirical examination of the consequential effects in B2B services. *Industrial Marketing Management*, 82, 52–69. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.017>
- Salvioni, D. (2016). Hotel Chains and the Sharing Economy in Global Tourism. *Symphony. Emerging Issues in Management*, 1, 31. <https://doi.org/10.4468/2016.1.04salvioni>
- Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P., & Magnusson, P. (2008). Value in use through service experience. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(2), 112–126. <https://doi.org/10.1108/09604520810859184>
- Schmidt, S., Cantalops, A. S., & dos Santos, C. P. (2008). The characteristics of hotel websites and their implications for website effectiveness. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 504–516. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.08.002>
- Schmidt-Atzert, L., & Ströhm, W. (1983). Ein Beitrag zur Taxonomie der Emotionswörter. *Psychologische Beiträge*, 25(1–2), 126–141.
- Schütze, R. (1992). *Kundenzufriedenheit: After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten*. Wiesbaden: Gabler.
- Selden, L., & Macmillan, I. C. (2006). Manage customer-centric innovation-systematically. *Harvard Business Review*, 84(4), 108–149.
- Serra Cantalops, A., & Salvi, F. (2014). New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41–51. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.007>
- Shariman, T. P. N. T., Razak, N. A., & Noor, N. F. Mohd. (2012). Digital Literacy Competence for Academic Needs: An Analysis of Malaysian Students in Three Universities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 69, 1489–1496. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.12.090>


- Sharma, A., & Nicolau, J. L. (2019). Hotels to OTAs: “Hands off my rates!” The economic consequences of the rate parity legislative actions in Europe and the US. *Tourism Management*, 75, 427–434. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.06.009>
- Sharma, N. (2015). Hotel revenue management and its advantages and disadvantages to organization, its employees and customers. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(2), 1–2.
- Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: Managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 391–413. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.08.008>
- Smith, M., MacLeod, N., & Robertson, M. H. (2010). *Key concepts in tourist studies*. Sage.
- Sondoh, S. L., Wan Omar, M., Wahid, N. A., Ismail, I., & Harun, A. (2007). The Effect of Brand Image on Overall Satisfaction and Loyalty Intention in the Context of Color Cosmetic. *Asian Academy of Management Journal*, 12(1), 83–107.
- Sorofman, J. (2014, October 23). *Gartner surveys confirm customer experience is the new battlefield*. (Gartner). <http://blogs.gartner.com/jake-sorofman/gartner-surveys-confirm-customer-experience-newbattlefield> - Data de Acesso: 15.04.2015.
- Spinelli, M. A., & Canavos, G. C. (2000). Investigating the Relationship between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(6). <https://doi.org/10.1177/001088040004100604>
- Strenitzerová, M., & Gaňa, J. (2018). Customer satisfaction and loyalty as a part of customer-based corporate sustainability in the sector of mobile communications services. *Sustainability (Switzerland)*, 10(5). <https://doi.org/10.3390/su10051657>
- Stringam, B. B., & Gerdes, J. (2010). An analysis of word-of-mouth ratings and guest comments of online hotel distribution sites. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 19(7), 773–796. <https://doi.org/10.1080/19368623.2010.508009>
- Syam, N. B., Ruan, R., & Hess, J. D. (2005). Customized products: A competitive analysis. *Marketing Science*, 24(4), 569–584. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0128>

- Szántó, S. (2003). Fogyasztói elégedettség az elmélet és a gyakorlat szempontjából. *Marketing & Management*, 37(5), 26–41.
- Tekin Bilbil, E. (2019). Platform coopetition in the tourism industry: conflicts and tensions caused by the closure of Booking.com in Turkey. *Current Issues in Tourism*, 22(13), 1617–1637. <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1461199>
- Towers, P. (2016, December 7). *Retailer Awards series: Stylerunner (Inside Retail)*. <https://Insideretail.Com.Au/News/Retailer-Awards-Series-Stylerunner-201612> - Data de Acesso: 17 de Fevereiro de 2021.
- Tu, Y.-T., Li, M.-L., & Chih, H.-C. (2013). An Empirical Study of Corporate Brand Image, Customer Perceived Value and Satisfaction on Loyalty in Shoe Industry. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(7), 469–483.
- Tung, V. W. S., & Ritchie, J. R. B. (2011). Exploring the essence of memorable tourism experiences. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1367–1386. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.03.009>
- Turismo de Portugal. (2021, May 7). *Turismo de Portugal - Visão geral*. http://Www.Turismodeportugal.Pt/Pt/Turismo_Portugal/Visao_geral/Paginas/Default.aspx - Data de Acesso: 05.08.2021. .
- Ulich, D., & Mayring, P. (2003). *Psychologie der Emotionen* (2nd ed.). Kohlhammer.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Vives, A., & Jacob, M. (2020). Dynamic pricing for online hotel demand: The case of resort hotels in Majorca. *Journal of Vacation Marketing*, 26(2), 268–283. <https://doi.org/10.1177/1356766719867377>
- Wagner, C., & Majchrzak, A. (2006). Enabling customer-centricity using wikis and the wiki Way. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 17–43. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222230302>

- Webster, F. E., & Lusch, R. F. (2013). Elevating marketing: Marketing is dead! Long live marketing! *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(4), 389–399. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0331-z>
- West, L., & Upchurch, R. (2002). Boosting The Bottom Line Via Internet Sales—The Case of Conference Travel. *The Journal of Hospitality Financial Management*, 10(1), 49–60.
- Whiteley, R. C. (1991). *The Customer-Driven Company: Moving from Talk to Action*. Perseus Books.
- Wu, S. I., & Hung, J. M. (2007). The performance measurement of cause-related marketing by balance scorecard. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(7), 771–791. <https://doi.org/10.1080/14783360701349831>
- Wu, S. I., & Hung, J. M. (2008). A performance evaluation model of CRM on non-profit organisations. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(4), 321–342. <https://doi.org/10.1080/14783360701591978>
- Wu, S. I., & Lu, C. L. (2012). The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 276–285. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.012>
- Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes, J. H., & Uysal, M. (2015). What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction? *International Journal of Hospitality Management*, 44, 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.10.013>
- Xiao, H., & Smith, S. L. J. (2006). The making of tourism research: Insights from a social sciences journal. *Annals of Tourism Research*, 33(2), 490–507. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.01.004>
- Xie, K. L., Zhang, Z., & Zhang, Z. (2014). The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.07.007>




- Xu, X., Zhang, L., Baker, T., Harrington, R. J., & Marlowe, B. (2019). Drivers of degree of sophistication in hotel revenue management decision support systems. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 123–139.
- Ye, Q., Law, R., & Gu, B. (2009). The impact of online user reviews on hotel room sales. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 180–182.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.06.011>
- Yi, Y. (1989). *A Critical Review of Consumer Satisfaction*. University of Michigan.
- Yüksel, A., & Yüksel, F. (2001). The Expectancy-Disconfirmation Paradigm: A Critique. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(2), 107–131.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/109634800102500201>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing : integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Apêndice A – Questionário ServQual em Português

 Golden Beach <small>GUESTHOUSE</small>													
Questionário para avaliação de qualidade do Golden Beach Guesthouse													
Naturalidade:		O que esperava encontrar?						O que encontrou?					
Local de residência:													
Sexo:													
Idade:													
Como soube do hotel:													
Nº	Afirmação	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1	A área da receção é adequada e acolhedora.												
2	O quarto é adequado e acolhedor.												
3	O restaurante/bar é acolhedor e adequado.												
4	O quarto é limpo à hora certa.												
5	Os equipamentos do quarto funcionam corretamente.												
6	O horário do restaurante/bar é adequado.												
7	É rapidamente atendido à chegada.												
8	O atendimento no restaurante/bar é rápido.												
9	A informação da receção é segura.												
10	Os bens deixados à vista no quarto estão seguros.												
11	Os produtos do restaurante/bar são de qualidade.												
12	Os produtos do restaurante/bar estão dentro do esperado.												
13	Os produtos do pequeno-almoço são de qualidade.												
14	As comidas têm bom aspeto.												
15	A receção está sempre disponível a atender.												
16	Eu recomendaria o alojamento a um amigo ou familiar.												

(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Discordo em partes (4) Concordo em partes (5) Concordo (6) Concordo totalmente

Como classifica a experiência no Golde Beach Guesthouse?









Observações e sugestões de melhoria:

 <small>GUESTHOUSE</small>	Golden Beach GuestHouse GoldenBeach#2020
--	---

Pequeno-almoço: 8H00 - 10H00 RECEÇÃO: 24H N.º 9

Apêndice B – Questionário ServQual em Inglês

 Golden Beach Guesthouse's quality assessment questionnaire		
Place of birth:	What did you expect?	What did you find?
Residence:		
Gender:		
Age:		
How did you hear about the hotel:		
Nº	Affirmation	
1	The reception area is adequate and welcoming.	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
2	The room is adequate and welcoming.	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
3	The restaurant/bar is adequate and welcoming.	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
4	The room is cleaned at the right time.	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
5	The equipment in the room works correctly.	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
6	The restaurant / bar hours are adequate.	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
7	It is quickly attended to upon arrival.	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
8	The service in the restaurant / bar is fast.	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
9	Reception information is secure.	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
10	The goods left in plain sight in the room are safe.	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
11	The products of the restaurant / bar are of high quality.	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
12	The products of the restaurant / bar are as expected.	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
13	The breakfast products are of high quality.	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
14	The food looks good.	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
15	The reception is always available to answer.	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
16	I would recommend the accommodation to a friend or family.	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
(1) Strongly disagree (2) Disagree (3) Partially disagree (4) Partially agree (5) Agree (6) Strongly agree		
How do you rate the experience at Golden Beach Guesthouse? <input style="width: 100px;" type="text"/>		
  		
Notes and suggestions for improvement:		
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>		

	Golden Beach GuestHouse GoldenBeach#2020
---	--

BREAKFAST: 8H00 - 10H00
RECEPTION: 24H Nº 9

Anexos

1. INE – Estatísticas do Turismo 2019 (disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESTipo=ea&PUBLICACOEScoleccion=107668&selTab=tab0&xlang=pt)
2. SIE - Desemprego registado por concelhos outubro 2019 – IEFP (disponível em: <https://www.iefp.pt/estatisticas>)
3. SIE - Desemprego registado por concelhos outubro 2020 – IEFP (disponível em: <https://www.iefp.pt/estatisticas>)
4. AMAL – Estudo de Identificação dos Fatores Críticos de Competitividade das Áreas de Acolhimento Empresarial 2018 (disponível em: https://amal.pt/images/Publicacoes/Estudo_AAE_Relatorio_Final_AMAL.pdf)
5. Turismo de Portugal – Plano de Marketing Estratégico para o Turismo do Algarve 2015-2018 (disponível em: <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/Estrategias-Regionais-Algarve/Plano-Marketing-Estrategico-Turismo-Algarve-2015-2018.pdf>)
6. Siteminder - O guia completo do seu estabelecimento: Os principais canais de reservas hoteleiras geradores de maior receita em 2020 além de previsões e dicas para 2021 (disponível em: <https://www.siteminder.com/pt/principais-canais-de-reserva/>)
7. União Europeia – Digital Economy and Society Index (DESI) 2019 Country Report: Portugal (disponível em: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-portugal>)