

MARIANA CRISTINA MELO INÁCIO MARQUES

**O MARKETING RELACIONAL NA HOTELARIA
DA COSTA DO ESTORIL ENQUANTO
ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

Orientador: Professor Doutor Eduardo Moraes Sarmento

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa

2018

MARIANA CRISTINA MELO INÁCIO MARQUES

**O MARKETING RELACIONAL NA HOTELARIA
DA COSTA DO ESTORIL ENQUANTO
ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

Tese de Doutoramento defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 27 de junho de 2018, perante o júri, nomeado pelo Despacho n° 110/2018, de 27 de março de 2018 e pelo Despacho n° 110-A/2018, de 27 de março de 2018, com a seguinte composição:

Presidente:

Professor Doutor José Manuel de Figueiredo Gomes Pinto

Arguentes externos:

Professor Doutor Luís Boavida-Portugal

Professor Doutor Nuno Miguel Castanheira Almeida

Vogais:

Professora Doutora Ana Cristina Freitas Brasão Amador

Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Orientador:

Professor Doutor Eduardo Moraes Sarmento

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa

2018

EPÍGRAFE

O sucesso é ir de fracasso em fracasso sem perder o entusiasmo

Winston Churchill

DEDICATÓRIA:

Dedicado a Berta Costa Campos, falecida em Fevereiro de 2013, minha professora na licenciatura, colega de doutoramento e acima de tudo uma amiga.

Ficará sempre na minha memória, bem como as nossas tertúlias depois das aulas do doutoramento, o sorriso e gargalhada única, o carinho com que falava de Moçambique e a forma apaixonada com que se dedicava à sua profissão.

Até sempre...

AGRADECIMENTOS:

Ao meu marido, Tiago Marques, pela paciência, força, dedicação e palavras de incentivo.

Ao meu orientador, Professor Doutor Eduardo Moraes Sarmiento, pela ajuda, partilha de conhecimentos, rapidez de resposta, simpatia e profunda sabedoria. Sem o professor não teria conseguido terminar esta minha tese.

À minha filha, Maria Leonor Marques, que nasceu nestes anos de estudo, por ter sido uma bebé fantástica, calma e muito colaborativa durante a realização da tese.

Às minhas amigas e colegas de doutoramento, Lúcia Piedade, Marta Santos Vieira e Manuela Correia de Brito pelo companheirismo, amizade e partilha.

Aos meus pais, pelo apoio que me deram em toda a minha vida e pela educação que me proporcionaram.

A todos aqueles que duvidaram de mim, o meu obrigada por me levarem a ser melhor e exceder expectativas.

Aos meus irmãos, por serem quem são...

A todas os colaboradores de hotéis da Costa do Estoril que me responderam ao inquérito, o meu obrigado pela atenção e colaboração.

À Associação Turismo de Cascais e Associação Hoteleiros do Estoril, pela gentileza na partilha de documentos importantes para a compreensão da importância desta região no turismo português.

A todos, o meu agradecimento.

Resumo: O presente trabalho tem como principal objetivo teorizar sobre o marketing relacional no âmbito da hotelaria. Assim, propõe-se tentar perceber qual a importância do marketing relacional enquanto estratégia de fidelização de clientes no setor dos serviços, nomeadamente no sector hoteleiro.

De fato, num mercado bastante concorrencial e tendo em conta que o cliente é cada vez mais exigente e menos fiel às marcas, importa perceber se os hotéis têm consciência destas mudanças e o que estão a fazer para fidelizar os seus clientes. Importa compreender, também, que a internet veio alterar a forma como o cliente compra e potenciar um relacionamento com o mesmo.

O objeto de estudo são os hotéis da Costa do Estoril, independentemente do número de estrelas que possui, para de certa forma tentar perceber se esse indicador influencia a forma como atuam em termos de estratégias de fidelização de clientes.

Desta forma, depois de um estudo aprofundado da literatura existente sobre o tema do marketing relacional, fidelização de clientes e qualidade nos serviços, é feito um estudo quantitativo para perceber em que medida os hotéis da Costa do Estoril utilizam uma adequada estratégia de fidelização dos seus clientes, o que fazem na prática e que resultados conseguem atingir com a mesma. A construção do questionário teve em atenção toda a revisão de literatura sobre os assuntos em apreço e os resultados foram tratados com recurso ao programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

O presente estudo permitiu concluir que os hotéis da Costa do Estoril reconhecem a importância da gestão do relacionamento com o cliente, compreendem as vantagens de manter o cliente fidelizado e estão a utilizar algumas ferramentas de marketing relacional, nomeadamente através de estudos de satisfação de clientes e utilização de redes sociais e *website*.

Palavras-chave: Marketing de serviços, Fidelização de clientes, Marketing relacional, Qualidade, Internet

Abstract: The present work's goal is to theorize about relationship marketing where hotel management is concerned. This way, we will try to understand the importance of relationship marketing as customer retention strategy in the services industry, in this case the hotel industry.

Indeed, in a very competitive market and taking into consideration that the client is each time more demanding and less loyal to brands, it is important to understand if hotels are aware of these changes and what they are doing in order to retain their clients. It is also important to understand that the internet has changed the way a client purchases and enhance a relationship with the clients. The objects of study are the Costa do Estoril hotels, regardless of the stars they have, so we can try to understand if this indicator influences the way it acts in terms of customer retention strategy.

This way, after a deep study of literature about relationship marketing, customer retention and quality on services, a quantitative analysis is made in order to understand to what extent the Costa do Estoril hotels use a suitable customer retention strategy, what they do in practice and what results they can achieve. The development of the survey took the revision of literature into consideration and the results were processed through the SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) program.

The present study allowed us to conclude that Estoril Coast hotels recognize the importance of customer relationship management, understand the advantages of maintaining a loyal customer and are using some relational marketing tools, specifically through customer satisfaction studies and use of social media and website.

Keywords: Service marketing, Customer retention, Relationship marketing, Quality, Internet

Abreviaturas, siglas e símbolos

AHE – Associação Hoteleiros do Estoril

AMA – American Marketing Association

ARR – Average Room Rate

ATC – Associação Turismo de Cascais

BD – Base de dados

CMC – Câmara Municipal de Cascais

CRM – Customer Relationship Marketing

F&B – Food and Beverage

GDS – Global Distribution System

ICCA - International Congress and Convention Association

ICT – Information and Communication Technology

ITP – Instituto Turismo de Portugal

KM – Knowledge Management

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PUCS – Plano de Urbanização da Costa do Sol

REVPAR – Revenue per Available Room

RNT – Registo Nacional do Turismo

TO – Tour Operator

TQC – Total Quality Control

TQM – Total Quality Management

Índice Geral

Introdução	17
Capítulo I – o marketing relacional.....	20
O marketing de serviços.....	20
Fidelização	25
O novo tipo de consumidor na internet	31
O turista e as novas tecnologias	34
Perceção da qualidade nos serviços	37
Conceito de marketing relacional.....	47
Ferramentas/estratégias do marketing relacional	59
O marketing relacional na hotelaria	80
Capítulo II – A Costa do Estoril.....	85
Um pouco de história	85
Características geográficas e demográficas.....	95
Turismo na Costa do Estoril.....	98
Estratégia para a região:	107
A hotelaria na Costa do Estoril – caracterização.....	110
Capítulo III – Metodologia de investigação científica	114
Objeto de estudo.....	116
Amostra.....	118
Objetivo de estudo.....	120
Técnica de recolha de dados.....	121
Capítulo IV – Tratamento de dados / Resultados Finais	125
Conclusão.....	178
Recomendações.....	185
Linhas futuras de análise	186
Limitações	187
Bibliografia	188
Webgrafia:.....	195
APÊNDICES	i

Índice de quadros

Quadro 1 - significado das variáveis da fórmula da percepção da qualidade hoteleira.....	42
Quadro 2- Características e argumentos das estratégias de marketing	50
Quadro 3 - Vantagens do marketing relacional para consumidores e empresas	55
Quadro 4 - Evolução da população residente entre 2013 e 2016	96
Quadro 5 - Número de estabelecimentos hoteleiros em Cascais, entre 2012 e 2015	98
Quadro 6- Proporção de hóspedes estrangeiros entre 2012 e 2015.....	98
Quadro 7 - Proveitos totais dos hotéis de Cascais, entre 2012 e 2015	99
Quadro 8 - Número de bilhetes vendidos em espetáculos ao vivo, entre 2013 e 2015	104
Quadro 9 - Hotéis da Costa do Estoril, em 2017.....	111
Quadro 10 - Amostra do estudo	119
Quadro 11- Temas e respetivos autores, abordados no inquérito.....	123
Quadro 12 - caracterização da amostra: nº de estrelas	125
Quadro 13 - Caracterização da amostra: nº de quartos	126
Quadro 14 - Caracterização da amostra: cargo do respondente	127
Quadro 15 - Caracterização da amostra: nº de funcionários	127
Quadro 16 - Caracterização da amostra: existência de departamento de marketing	128
Quadro 17 - Número de colaboradores no departamento de marketing.....	128
Quadro 18 - Caracterização da amostra: existência de estratégia de divulgação	128
Quadro 19 - Caracterização da amostra: recurso a publicidade	129
Quadro 20 - Caracterização da amostra: recurso a <i>website</i>	129
Quadro 21 - Caracterização da amostra: recurso a redes sociais.....	129
Quadro 22 - Recurso a outras estratégias de divulgação.....	130
Quadro 23 - Outras estratégias de divulgação identificadas	130
Quadro 24 - Motivos para não ter estratégia de divulgação.....	130
Quadro 25 - Importância de manter clientes fidelizados.....	131
Quadro 26 - Taxa de clientes que tem por hábito regressar	131
Quadro 27 - Utilização de estratégias de marketing relacional.....	132
Quadro 28 - Utilização da estratégia <i>website</i> atualizado.....	132
Quadro 29 - Utilização da estratégia redes sociais.....	132
Quadro 30 - Utilização da estratégia envio de newsletter via email	133
Quadro 31 - Utilização da estratégia atualização de Base de Dados.....	133
Quadro 32 - Utilização da estratégia cartões de fidelização.....	133
Quadro 33 - Utilização da estratégia ofertas personalizadas.....	134
Quadro 34 - Utilização da estratégia resposta a reclamações.....	134
Quadro 35 - Utilização da estratégia análise dos inquéritos de satisfação	134
Quadro 36 - Utilização da estratégia formação dos colaboradores	135
Quadro 37 - Utilização da estratégia blog	135
Quadro 38 - Utilização da estratégia Youtube	135
Quadro 39 - Utilização de outra estratégia.....	135
Quadro 40 - Importância atribuída ao website atualizado.....	137
Quadro 41 - Importância atribuída às redes sociais	137

Quadro 42 - Importância atribuída às newsletters via <i>email</i>	138
Quadro 43 - Importância atribuída à atualização de Base de Dados	138
Quadro 44 - Importância atribuída à utilização de cartões de fidelização	138
Quadro 45 - Importância atribuída às ofertas personalizadas	138
Quadro 46 - Importância atribuída à resposta a reclamações	139
Quadro 47 - Importância atribuída à análise dos inquéritos de satisfação	139
Quadro 48 - Importância atribuída à formação dos colaboradores	140
Quadro 49 - Importância atribuída aos <i>blogs</i>	140
Quadro 50 - Importância atribuída à utilização do Youtube	140
Quadro 51 - Meios de captação de clientes	141
Quadro 52 - Captação de clientes via outros meios	141
Quadro 53 - Relação entre satisfação de clientes e desempenho dos colaboradores	142
Quadro 54 - Média das habilitações literárias dos RH	142
Quadro 55 - Existência de estudos de satisfação do cliente	142
Quadro 56 - Formas de estudo da satisfação dos clientes	143
Quadro 57 - Outra forma de estudo de satisfação dos clientes	143
Quadro 58 - Frequência do estudo de satisfação de clientes	144
Quadro 59 - Vantagens de manter clientes fidelizados	145
Quadro 60 - Outra vantagem de manter clientes fidelizados	145
Quadro 61 - Utilização de redes sociais	146
Quadro 62 - Estratégia de divulgação por nº de estrelas	147
Quadro 63 - Utilização de publicidade, por nº de estrelas	147
Quadro 64 - Utilização de website, por nº de estrelas	148
Quadro 65 - Utilização de redes sociais, por nº de estrelas	148
Quadro 66 - Outra estratégia de divulgação, por nº de estrelas	149
Quadro 67 - Outras estratégias de divulgação, por nº de estrelas	149
Quadro 68 - Importância de manter clientes fidelizados, por nº de estrelas	150
Quadro 69 - Taxa de clientes que regressa, por nº de estrelas	150
Quadro 70 - Utilização de estratégias de marketing relacional, por nº de estrelas	151
Quadro 71 - Utilização de website atualizado, por nº de estrelas	151
Quadro 72 - Utilização de redes sociais, por nº de estrelas	152
Quadro 73 - Utilização de newsletters via email, por nº de estrelas	152
Quadro 74 - Atualização de Base de Dados, por nº de estrelas	153
Quadro 75 - Utilização de cartões de fidelização, por nº de estrelas	153
Quadro 76 - Utilização de ofertas personalizadas, por nº de estrelas	154
Quadro 77 - Resposta a reclamações, por nº de estrelas	154
Quadro 78 - Utilização de inquéritos de satisfação, por nº de estrelas	155
Quadro 79 - Formação dos colaboradores, por nº de estrelas	155
Quadro 80 - Utilização de blog, por nº de estrelas	156
Quadro 81 - Utilização do Youtube, por nº de estrelas	156
Quadro 82 - Importância do website, por nº de estrelas	157
Quadro 83 - Importância das redes sociais, por nº de estrelas	157
Quadro 84 - Importância das newsletters via email, por nº de estrelas	158
Quadro 85 - Importância da atualização da Base de Dados, por nº de estrelas	158
Quadro 86 - Importância dos cartões de fidelização, por nº de estrelas	159

Quadro 87 - Importância das ofertas personalizadas, por nº de estrela	159
Quadro 88 - Importância da resposta a reclamações, por nº de estrelas.....	160
Quadro 89 - Importância da análise dos inquéritos de satisfação, por nº de estrelas	160
Quadro 90 - Importância da formação dos colaboradores, por nº de estrelas	161
Quadro 91 - Importância do blog, por nº de estrelas	161
Quadro 92 - Importância atribuída ao Youtube, por nº de estrelas	162
Quadro 93 - Formas de captação de clientes, por nº de estrelas.....	163
Quadro 94 - Outras formas de captar clientes, por nº de estrelas	164
Quadro 95 - Satisfação dos clientes e desempenho dos colaboradores, por nº estrelas	164
Quadro 96 - Habilitações literárias dos RH em contacto com clientes, por nº de estrelas	165
Quadro 97 - Estudo de satisfação dos clientes, por nº de estrelas	165
Quadro 98 - Elaboração de inquéritos de satisfação, por nº de estrelas	166
Quadro 99 - Conversa com os clientes no check-out, por nº de estrelas.....	166
Quadro 100 - Outro meio de estudo de satisfação, por nº de estrelas	166
Quadro 101 - Frequência dos estudos de satisfação, por nº de estrelas.....	167
Quadro 102 - Clientes fidelizados permitem aumentar vendas, por nº de estrelas.....	168
Quadro 103 - Clientes fidelizados permitem reduzir custos, por nº de estrelas	168
Quadro 104 - Clientes fidelizados permitem publicidade gratuita, por nº de estrelas.....	169
Quadro 105 - Clientes fidelizados permitem manter colaboradores, por nº de estrelas	169
Quadro 106 - Clientes fidelizados permitem melhorar serviço, por nº de estrelas	169
Quadro 107 - Outra vantagem de manter clientes fidelizados, por nº de estrelas	170
Quadro 108 - utilização das redes sociais, por nº de estrelas	170
Quadro 109 - Taxa de clientes que regressa, por nº de quartos.....	171
Quadro 110 - Utilização de Base de dados, por nº de quartos	172
Quadro 111 - Ofertas personalizadas, por nº de quartos	172
Quadro 112 - Utilização do <i>twitter</i> , por nº de quartos.....	172
Quadro 113 – Departamento de marketing e estratégia de divulgação	173
Quadro 114 - Publicidade em hotéis com departamento de marketing.....	173
Quadro 115 - Utilização de website em hotéis com departamento de marketing	174
Quadro 116 - Utilização de redes sociais em hotéis com departamento de marketing	174
Quadro 117 - Marketing relacional em hotéis com departamento de marketing	174
Quadro 118 - Satisfação de clientes e desempenho de colaboradores, com ou sem depto marketing.....	175
Quadro 119 - Clientes fidelizados aumentam vendas, com ou sem depto marketing.....	175
Quadro 120 - Clientes fidelizados reduzem custos em hotéis com ou sem depto marketing....	176
Quadro 121 - Previsão de <i>revenue</i> em hotéis com ou sem departamento de marketing	176
Quadro 122 - Utilização do Instagram em hotéis com ou sem departamento de marketing	177

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução da população residente entre 1970-2011	96
Gráfico 2 - Estada média nos estabelecimentos hoteleiros, dos residentes e não residentes em Portugal, entre 2012 e 2015.....	99

Índice de Figuras

Figura 1 - Cadeia de lucro em serviços	23
Figura 2 - Fatores influenciadores da expectativa do cliente	25
Figura 3 - Relação entre lealdade dos clientes e lucro	28
Figura 4 - Outputs da gestão da qualidade nas empresas	30
Figura 5 - Processo de decisão de compra <i>online</i>	33
Figura 6 - Pontos essenciais para a obtenção da qualidade segundo Crosby	41
Figura 7- Perceção da qualidade de um serviço	43
Figura 8 - Dimensões da qualidade	44
Figura 9 - Origem dos principais problemas da qualidade.....	45
Figura 10 - Variáveis de segmentação para o mercado dos consumidores, segundo Kotler.....	49
Figura 11 - As cinco dimensões comportamentais para relacionamento a longo-prazo	56
Figura 12 - Modelo conceptual do investimento em marketing relacional	57
Figura 13 - Principais diferenças entre promoções e programas de fidelização de clientes	59
Figura 14 - Aplicações das novas tecnologias na fidelização de clientes	61
Figura 15 - Sistema integrado de CRM.....	76
Figura 16 - Sistemas de CRM	78
Figura 17 - As cinco fases do ciclo de vida do cliente numa empresa de serviços	80
Figura 18 - Modelo conceptual da influência das dimensões do CRM no desempenho dos hotéis	83
Figura 19 - Carta régia de elevação de Cascais a Vila, em 1364	86
Figura 20 - Casa de D. Maria Pia, no Estoril	86
Figura 21 - Comboio a vapor na estação do Estoril	87
Figura 22 - Comboio elétrico na Linha de Cascais	87
Figura 23 - Fernando Pessoa escrevendo as notas da campanha de Propaganda da Costa do Estoril	88
Figura 24 - Notas para a campanha de Propaganda da Costa do Estoril.....	89
Figura 25 - Colónia Balnear Infantil de "O Século".....	89
Figura 26 - Casino Estoril de dia e à noite	90
Figura 27 - Notícia da inauguração do novo Casino Estoril	91
Figura 28 - Hotel Estoril Sol	91
Figura 29 - Capa da revista "Panorama" (nº 1, junho de 1941).....	92
Figura 30 - Descida para a Praia de Santo Amaro de Oeiras, nos anos 40	93
Figura 31 - Estrada Marginal, em Carcavelos, nos anos 40	93
Figura 32 - Aeroporto de Lisboa, nos anos 40	94
Figura 33 - Mapa das freguesias do Concelho de Cascais	95
Figura 34- Dados gerais da performance turística da Costa do Estoril, em 2016	100
Figura 35 - Indicadores de gestão por categoria, 2016.....	101
Figura 36 - Principais mercados emissores em 2016	101
Figura 37 - Dormidas por categoria, entre 2015 e 2016.....	102
Figura 38 - Visão integrada da região de Lisboa.....	106
Figura 39 - Principais ativos que justificam ser Marca Internacional	106

Figura 40 - Proposta de valor para a região da Costa do Estoril.....	107
Figura 41 - Pormenor dos objetivos operacionais para a região	109
Figura 42 - Oferta hoteleira da Costa do Estoril, em 2014.....	110
Figura 43 - Desenho de Investigação	114
Figura 44 - Objeto de estudo.....	116

Introdução

A presente tese tem como objetivo tentar perceber se os hotéis da Costa do Estoril, independentemente do seu número de estrela, utilizam estratégias de marketing relacional, reconhecendo a sua importância na gestão de uma relação saudável e lucrativa com o cliente.

De salientar que este trabalho permite dar continuidade ao estudo feito pela autora, no âmbito da sua dissertação de mestrado, cujo estudo refletiu uma análise da utilização da web nomeadamente os *websites* dos hotéis da Costa do Estoril.

Trata-se de um tema atual, na medida em que, cada vez mais, dada toda a conjuntura económica que se vive um pouco por todo o mundo e em todos os setores de atividade, as empresas têm que fazer um esforço acrescido no sentido de agradar e fidelizar os seus clientes.

Além disso, as novas tecnologias de comunicação e informação e os novos *media* acabaram por tornar o turista num consumidor cada vez mais informado e, em consequência disso, mais exigente. Os hotéis têm, por isso, que estar à altura das expectativas dos clientes que esperam um tratamento diferenciador no usufruto do serviço.

Importa, portanto, que o setor da hotelaria tenha conhecimento dos aspetos aos quais o cliente dá importância aquando da prestação do serviço e que estude formas de corresponder às expectativas do cliente. No entanto, há que ter em consideração que o cliente não baseia a sua avaliação do serviço apenas nas características físicas dos hotéis e nas suas comodidades. Continua a ser um aspeto importante, mas o cliente dá cada vez mais importância aos aspetos intangíveis do serviço, nomeadamente a forma como é tratado e como se sente especial.

Assim, com este trabalho pretende-se estudar, entre outros, os conceitos de qualidade, marketing relacional e fidelização, ao mesmo tempo que procura responder à seguinte pergunta de partida: “*Que ferramentas de marketing relacional estão os hotéis da Costa do Estoril a utilizar para fidelizar clientes?*”

Como forma de responder à pergunta de partida definiu-se como amostra os hotéis existentes na Costa do Estoril, independentemente do número de estrelas que possuía. Na verdade, considerou-se importante estudar todos os hotéis da zona, como forma de tentar compreender se o número de estrelas tem algum relevo e diferença na forma como fidelizam o cliente. Esta zona geográfica foi escolhida atendendo a alguns aspetos relacionados sobretudo com a importância da mesma para o turismo nacional. De facto, a Costa do Estoril representa, ela própria, uma marca turística internacional em consonância com as orientações do Plano Estratégico Nacional do Turismo.

Na verdade, o Instituto Turismo de Portugal, no âmbito da Contratualização e das orientações emanadas da Política Nacional de Turismo (PENT), conferiu ao Estoril um carácter de exceção, considerando este Destino Turístico como Marca Internacional, confirmando deliberação do CEPT (Conselho Estratégico de Promoção Turística) de 2006.

Além disso, em termos históricos, a zona da Costa do Estoril teve uma importância acrescida ao ter sido escolhida pela realeza como estância balnear e foi uma zona com um desenvolvimento turístico antecipado em relação aos outros locais do país. Para complementar a justificação da escolha desta região nesta tese, deve salientar-se que, ainda nos dias de hoje, a Costa do Estoril recebe turistas de vários mercados estrangeiros e também vários turistas nacionais, além de possuir diversas infraestruturas importantes para o turismo, nomeadamente uma elevada concentração de unidades hoteleiras.

De acordo com o Turismo 2020 – Plano de ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal, do Turismo de Portugal, o destino Costa Estoril demonstra uma performance positiva em todos os indicadores, sejam de volume, ou económicos, devendo realçar-se o facto de que quando comparado com outros destinos nacionais, o retorno económico é amplamente superior à média nacional. Estes dados serão apresentados com mais pormenor no capítulo referente à Costa do Estoril.

Segundo o Plano Estratégico para o Turismo na região de Lisboa 2015-2019 (Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa, 2014), a Costa do Estoril é uma marca internacional forte, que beneficia da proximidade a Lisboa, mas não depende dessa mesma proximidade e a oferta independente é bastante desenvolvida em termos de *city / short break*, golfe e sol e mar. Além disso, este plano refere que a região tem uma oferta diversa e que se pode posicionar num segmento *premium*, ou seja, destino de turistas com

maior poder de compra, bem como ofertas para nichos como por exemplo autódromo, aeródromo e jogo.

Em termos de organização, esta tese compreenderá quatro capítulos. No primeiro capítulo será feita uma revisão de literatura acerca de temas e conceitos relacionados com a área em estudo. De facto, no início estudar-se-á o conceito de marketing de serviços, atendendo a que a hotelaria é um serviço e que, qualquer serviço tem determinadas especificidades que levam a que a fidelização de clientes seja mais complexa, sobretudo no que diz respeito à perceção da qualidade. Neste capítulo será também abordado o conceito de fidelização e também aspetos relativos ao novo tipo de consumidor na era da internet. Posto isto, deverá ser abordado o tema do marketing relacional, qual a sua importância, ferramentas e estratégias, bem como o marketing relacional aplicado à hotelaria.

No segundo capítulo será feita uma apresentação mais pormenorizada da zona em estudo, a Costa do Estoril. Serão demonstradas as características geográficas e demográficas mais atuais da região, bem como um pouco de história, por forma a compreender também toda a herança histórica que teve um importante contributo no desenvolvimento do turismo na região. Apresentados estes aspetos, faz sentido fazer uma caracterização atual da Costa do Estoril, no que diz respeito ao turismo, estratégia para a região e também uma caracterização atual do setor hoteleiro.

Quanto ao terceiro capítulo, o mesmo visa incidir sobre a metodologia utilizada no estudo do tema central desta tese. De facto, é importante definir de forma clara o objeto e objetivo de estudo e amostra definida, bem como a metodologia da recolha de dados e a técnica utilizada no tratamento dos dados recolhidos. Para cada um destes subtemas abordados, tentar-se-á fazer uma breve revisão de literatura sobre estes conceitos, de forma a tentar justificar, de certa forma, as opções tomadas.

No quarto capítulo haverá lugar ao tratamento dos dados recolhidos nos inquéritos aplicados aos diretores de hotel ou alguém em sua representação.

Por fim, serão apresentadas as conclusões finais do estudo, por forma a poder responder à pergunta de partida, bem como recomendações e sugestão de futuras linhas de investigação.

Capítulo I – o marketing relacional

O primeiro capítulo do presente trabalho pretende aferir alguns conceitos considerados como fundamentais no estudo em apreço. Na verdade, é necessário esclarecer temas como o marketing aplicado ao setor dos serviços, uma vez que nesta área o marketing conhece algumas especificidades. Importa também estudar os conceitos de fidelização de clientes, definição de qualidade, bem como estudar o novo tipo de consumidor que aparece num contexto de globalização, especialmente com o rápido crescimento da internet e novos meios de comunicação que, entre outros aspetos, vieram alterar a forma como o consumidor planeia e compra, o que no setor do turismo é bastante relevante. Tendo estes conceitos estudados, no final deste capítulo será feito um estudo sobre o marketing relacional no âmbito do setor do objeto de estudo, a saber, a hotelaria.

O marketing de serviços

Sendo o objeto de estudo um serviço entendeu-se fundamental desenvolver um ponto sobre marketing de serviços.

Em primeiro lugar considerou-se importante fazer uma definição do conceito de serviço. Afinal, o que é um serviço e quais as suas características?

O conceito de serviço é a definição da oferta do serviço que a organização produz e que é importante para o cliente, que se traduz em algo relevante para os trabalhadores e acionistas e que inclui determinados recursos disponibilizados pelo prestador. No entanto, o conceito de serviço vai mais além de tudo o que é tangente. De facto, os serviços incluem também a imagem mental do que o prestador oferece (Pinto, 2003).

Podemos dizer que os serviços se diferenciam dos produtos, tendo em conta a especificidade das suas características. São elas:

1. **Intangibilidade;** esta característica tem a ver com o facto de nenhum serviço ser tocável, no sentido em que não permite que o consumidor avalie o serviço através dos sentidos, nem antes de tomar a decisão de o adquirir e consumir. Assim, torna-se um pouco mais desafiante elaborar estratégias de marketing para serviços.

2. **Inseparabilidade** da produção e do consumo, ou seja, qualquer serviço é consumido ao mesmo tempo que é produzido. Neste caso, é necessário que se tenha em atenção as pessoas que colaboram nos serviços, atendendo a que são importantes na opinião que o consumidor vai ter sobre o serviço.
3. **Heterogeneidade**, que tem ligação direta à característica anterior, na medida em que o mesmo serviço pode ter resultados diferentes, em consumidores diferentes.
4. **Perecibilidade**, atendendo a que um serviço nunca pode ser armazenado, tendo que ser consumido assim que é produzido (Saias, 2007).

O desenvolvimento do marketing de serviços encontra-se relacionado sobretudo com o aumento do consumo em setores de atividade económica. Pode dizer-se que o cliente participa na própria produção do serviço, na medida em que é necessária a presença do mesmo para que o serviço se efetive. Pelas suas características interativas, o marketing de serviço é um marketing relacional pois existe uma intervenção ativa entre clientes e colaboradores. Esta intervenção, com o desenvolvimento das tecnologias, pode não ser fisicamente. De facto, existe já uma grande fatia de marketing de serviços *online* (Reis, 2000).

O setor dos serviços deve providenciar um serviço de excelência, que agrade ao cliente, por forma a manter a sua vantagem competitiva. Além disso, é importante que encontrem formas de medir a satisfação do cliente, o que por vezes não é fácil atendendo às especificidades das características dos serviços acima referidas (Saghier & Nathan, 2013).

Na perspetiva de Mihailovic (2017), quando falamos de serviços, os tradicionais 4 P's do marketing, a saber, *product*, *price*, *promotion* e *place* não são atualmente suficientes para compreender e trabalhar o marketing de serviços. Na verdade, este autor apresenta 7 P's a ter em consideração nos serviços, acrescentando três P's aos quatro já existentes. Desta forma, o autor sugere que os 7P's do marketing de serviços são:

- *Product* – produto/serviço e a satisfação que o mesmo providencia
- *Price* – preço ou compensação monetária
- *Promotion* – promoção/comunicação
- *Place* – local/distribuição
- *Processes* - Processos

- *People* - Pessoas
- *Physical midfield* (componente física)

Os três novos P's acrescentados representam as características funcionais dos serviços relacionados com as formas como o serviço é apresentado/prestado ao cliente (Mihailovic, 2017).

Aplicando as noções apresentadas sobre as características dos serviços e tendo em atenção que a hotelaria é um serviço que envolve contato diário entre hóspedes e funcionários, torna-se necessário aplicar algumas destas características à hotelaria, distinguindo dos bens materiais, a saber:

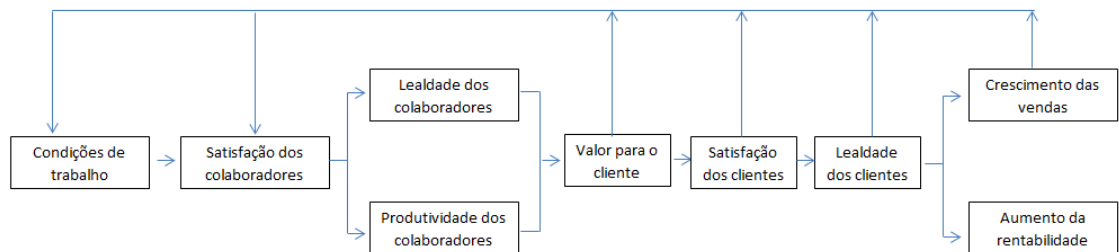
- a) O serviço de hotelaria não é palpável, apresentando um conjunto de experiências sensoriais e psicológicas;
- b) O serviço hoteleiro é perecível, ou seja, não tem retorno, na medida em que, nesta indústria, uma noite num quarto que ficou por vender está perdida para sempre;
- c) Este tipo de serviço implica simultaneidade, uma vez que o hóspede tem que estar no hotel para que o serviço lhe seja prestado. Sem a presença física do cliente, o conceito de hotelaria perde todo o sentido;
- d) O serviço é heterogéneo, atendendo a que os clientes são todos diferentes, com necessidades e gostos diferentes, o que torna difícil agradar a todos da mesma forma.

Para que o serviço seja prestado da melhor forma ao cliente, importa que os colaboradores sejam perspicazes e capazes de adaptar o seu comportamento ao tipo de cliente que tem à sua frente, sob pena de se tornar desagradável, contribuindo para que o mesmo tenha uma experiência negativa (Abbot & Lewry, 2006).

Na verdade, não é fácil gerir os serviços num hotel, atendendo a que a otimização dos serviços é bastante mais complexa que nos produtos (Mihailovic, 2017).

Torna-se, também importante, neste contexto, apresentar a cadeia de lucro em serviços. De salientar que esta cadeia tem duas visões: a externa e a interna. A externa diz respeito aos clientes e a interna tem a ver com os colaboradores. Apresenta-se de seguida a cadeia de lucro:

Figura 1 - Cadeia de lucro em serviços



Fonte: Saias (2007: 176)

Analisando a cadeia acima apresentada, verificamos as seguintes situações:

- A lealdade dos clientes permite obter crescimento das vendas e aumentar a rentabilidade. Esta questão está também relacionada com a questão de ser mais barato manter os clientes fieis do que angariar novos clientes;
- O cliente satisfeito facilmente se torna um cliente fiel. De facto, um cliente insatisfeito, dificilmente se torna um cliente fiel;
- Existe uma relação entre a satisfação do cliente e o valor que ele percebe no serviço que lhe é entregue. O conceito de valor aqui tem a ver com a qualidade percebida e o preço percebido;
- Claramente se identifica uma relação entre a produtividade dos colaboradores e o valor para o cliente, ou seja, apenas com empregados produtivos se pode prestar um serviço de valor ao cliente;
- A lealdade dos colaboradores é um fator decisivo para a sua produtividade, pois se os colaboradores são leais ao empregador, a sua produtividade aumenta. Aqui podemos identificar uma relação indireta entre lealdade dos colaboradores e lealdade dos clientes;
- A satisfação dos colaboradores está intimamente ligada à lealdade dos mesmos face à empresa. No entanto, está ligação pode ser bastante ténue pois não se consegue afirmar que um colaborador satisfeito não abandona a empresa;
- Os colaboradores estão mais ou menos satisfeitos em função da avaliação que fazem das condições de trabalho que lhe são proporcionadas no desempenho das suas funções. Nas condições de trabalho englobam-se fatores físicos do local de trabalho, fatores de ordem social e psicológica, gestão de recursos humanos, mas

também questões mais técnicas como os sistemas de informação e comunicação (Saias, 2007).

Com o advento das novas tecnologias de informação e comunicação, importa referir que as empresas acabam por ter à sua disposição outras ferramentas de promoção dos seus serviços. Uma destas ferramentas é o YouTube que começou por ser uma rede social, mas que atualmente é muito utilizada como meio de comunicação de marcas. As marcas não podem esquecer que devem promover-se nos meios onde os seus potenciais clientes estão e a verdade é que o uso da internet está já bastante disseminado. Os hotéis deverão, também, adaptar as suas estratégias de divulgação, não esquecendo os meios tradicionais, mas criando novas formas de promoção que incluam a internet. No que diz respeito à internet, é um facto que o aspeto visual é muito importante e os vídeos acabam por ajudar bastante a captar e reter a atenção do cliente. Neste sentido, o Youtube tornou-se um meio atrativo de falar mais diretamente com o cliente, permitindo mostrar de forma mais visual os seus melhores atributos e serviços. Além disso, permite também que o cliente comente, partilhe e faça “*like*” do vídeo, o que o torna numa ferramenta interativa (Reino & Hay, s/d).

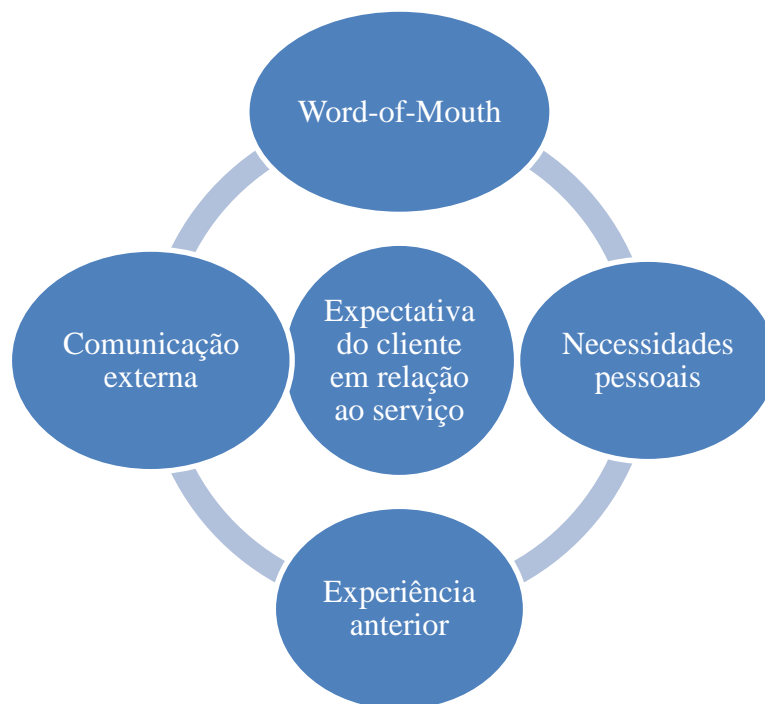
Em jeito de conclusão, importa referir que os consumidores de serviços esperam cada vez mais valor e mais-valias dos serviços que usufruem, esperando uma nova relação com os prestadores, relação essa conhecida como marketing relacional, adiante descrito com pormenor. Na verdade, existem bastantes limitações no que diz respeito aos princípios do marketing tradicional face às vantagens das práticas do marketing relacional, atendendo ao tipo de consumidor e aos meios que os mesmos têm à disposição atualmente, em termos de influência e decisão de compra (Mihailovic, 2017).

Fidelização

Neste sub-capítulo será abordada a questão do conceito de fidelização, uma vez que é algo a considerar quando se trata do relacionamento com o cliente, sendo um dos principais objetivos de manter um relacionamento saudável com o cliente. Na verdade, um cliente fiel, por norma, é aquele com o qual a empresa consegue estabelecer um relacionamento saudável.

Não se pode falar de fidelização de clientes sem referir o tema da satisfação do mesmo. A satisfação do cliente, muitas vezes, tem a ver com a expectativa que o mesmo tem sobre o serviço. Essa expectativa está relacionada com quatro pontos essenciais:

Figura 2 - Fatores influenciadores da expectativa do cliente



Fonte: Adaptado de Paladini et al. (2006)

Estes quatro fatores influenciam a expectativa do cliente em relação ao serviço que vai ser prestado da seguinte forma:

✓ Word-of-mouth - Comunicação “boca-a-boca”: quando alguém usufrui de um serviço, é comum partilhar a sua opinião junto de amigos e familiares, quer seja uma

experiência positiva ou negativa. Assim, a comunicação boca-a-boca pode influenciar positiva ou negativamente a expectativa do potencial cliente face ao serviço;

✓ Necessidades pessoais: quando um potencial cliente procura um prestador de serviço tem determinadas necessidades que espera ver satisfeitas aquando do usufruto do serviço;

✓ Experiências anteriores: estas, quer tenham sido no prestador do serviço em causa ou noutra qualquer fornecedor do mesmo serviço, vão influenciar a expectativa do cliente. De facto, se o cliente é bem tratado num serviço, isso vai servir de referência da próxima vez que usufruir do mesmo ou quando usufruir de outro prestador do mesmo serviço;

✓ Comunicação externa: toda a comunicação que o prestador do serviço faz para atrair clientes. Na verdade, seja publicidade ou qualquer outra estratégia de divulgação, convém que esteja de acordo com as capacidades do prestador do serviço para não prometer algo que não possa cumprir (Paladini et al., 2006).

Não podemos esquecer toda a complexidade da satisfação do cliente nos dias de hoje, em que a utilização da internet predomina como forma de fazer negócio. Na verdade, os negócios *online* apresentam maior complexidade no que diz respeito à compreensão da satisfação dos seus clientes, atendendo a que é mais complicado conhecer o cliente, não existe um relacionamento físico com o mesmo, o que pode originar uma série de falhas, pois por vezes, fisicamente o vendedor consegue adaptar-se ao comportamento do cliente e efetivar uma compra. No meio *online* não existe essa possibilidade de, no imediato, adaptar-se ao cliente, o que muitas vezes se traduz numa desistência da compra. Outro problema sobre o qual as empresas deverão estar conscientes é o facto de que, no meio *online*, é mais difícil haver consciência dos concorrentes existentes (Hashemi & Abassi, 2017).

Kotler (2000) relembra que manter e fazer crescer os clientes já existentes deve ser uma tarefa prioritária em relação à captação de novos clientes. O autor refere mesmo estudos da TARP (Programa de Assistência Técnica do Departamento de consumo dos EUA), que apontam que o gasto na obtenção de novos clientes é cinco vezes superior ao gasto necessário para manter satisfeito um cliente habitual e além disso, um cliente novo pode demorar algum tempo a atingir o nível de compras de um cliente perdido. Este autor especifica três processos importantes na retenção e fidelização de clientes:

1. Localizar interessados.

É impensável vender a toda a gente, pois cada cliente tem necessidades diferenciadas. Assim sendo, a empresa deverá ser inteligente o suficiente para conseguir escolher os seus clientes, sabendo o que eles querem, o que compram, onde e quando compram, como compram, entre outros. Mas como consegue a empresa localizar interessados? Pode recorrer-se a anúncios, correio direto, telemarketing e às feiras. O autor também refere a comprar de dados a outras empresas que tenham reunidas as informações necessárias. Há também que conseguir distinguir os interessados potenciais dos simples curiosos, pois muitas pessoas têm o desejo de consumir determinado produto ou serviço, mas, no entanto, não têm meios para a compra. Caberá portanto, aos vendedores tentar fazer essa distinção.

2. Dar a melhor atenção possível aos interessados

Estando identificados os reais interessados no produto ou serviço, os vendedores estão agora em condições de conseguir vender, tarefa que está mais simplificada com os novos meios de comunicação, pois muitas vezes nem implica deslocação. Um aspeto importante neste ponto é a gestão da base de dados de clientes e pessoas interessadas. Há que manter os dados atualizados e ir anotando pequenas notas sobre cada cliente para que, desta forma, o conheçam sempre o melhor possível.

3. Conservar e fazer crescer os novos clientes, se possível para sempre

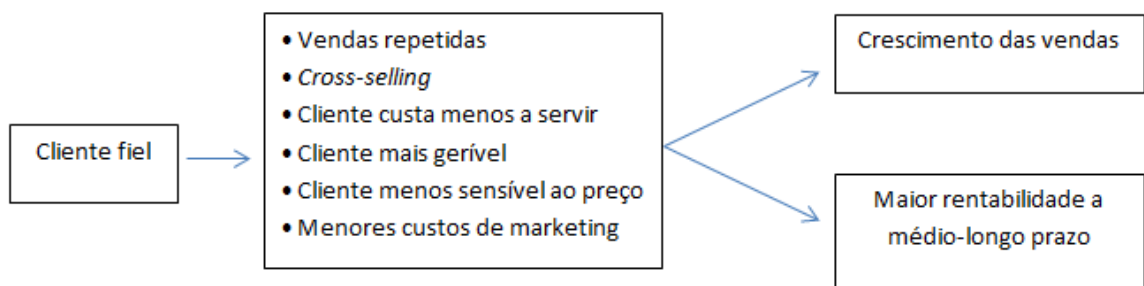
É importante a empresa perceber a importância de manter e fazer crescer os clientes. Por vezes, no marketing, as empresas de serviços têm como objectivo ser o único a fornecer o serviço ao cliente, mas também, sempre que possível, fornecer-lhe tudo o que ele compra. A isso se chama a variedade nos serviços. No sentido de fidelizar o cliente importa ter em mente que a probabilidade de um cliente voltar a usufruir do serviço está diretamente relacionado com a satisfação obtida na primeira compra. Se neste primeiro contacto com o serviço, o cliente ficar insatisfeito ou indiferente, dificilmente volta. Há que distinguir, também, o cliente satisfeito do cliente muito satisfeito, pois o satisfeito muda se um concorrente oferecer um serviço igual ou superior, enquanto o cliente muito satisfeito estará menos interessado em escolher outro fornecedor (Kotler, 2000).

Em termos de hotelaria, no que diz respeito à fidelização de clientes deve dar-se prioridade às reservas de clientes habituais, facilitando ao mesmo tempo a realização das

mesmas. Além disso, deverá ser, internamente, reservado um determinado número e tipo de quarto para este tipo de cliente, indo ao encontro das preferências dos mesmos. Associado à fidelização de clientes, estará a satisfação dos mesmos. Nesse sentido, os gestores deverão ter em atenção o tipo de clientes que pretende para a sua unidade, evitando, sempre que possível, aceitar todo e qualquer cliente, tendo em conta que muitas vezes pode não haver compatibilidade de hábitos e gostos. Assim, os gestores deverão ter em linha de conta a satisfação do cliente e não apenas as taxas de ocupação (Costa, 2008).

De seguida apresenta-se uma figura que esquematiza a relação entre a lealdade do cliente e o lucro:

Figura 3 - Relação entre lealdade dos clientes e lucro



Fonte: Saias (2007: 180)

No esquema acima conseguimos compreender o que financeiramente se pode considerar como um cliente fiel e as consequências que daí advêm em termos de vendas e lucro. Na verdade, podemos afirmar o seguinte:

- Cliente fiel permite vendas repetidas, ou seja, o cliente fiel compra novamente, o que faz com que cada vez que o mesmo compra, o custo fixo de obtenção do cliente será progressivamente coberto pela margem das unidades vendidas;
- *Cross-selling* não é mais do que vender mais produtos ou serviços através do mesmo canal de distribuição e através do mesmo vendedor, acrescentando obviamente valor para o cliente. Assim, um cliente fiel gosta da empresa e está mais aberto a experimentar outros produtos ou serviços da empresa, em detrimento de experimentar produtos ou serviços de empresas concorrentes;

- Os clientes fiéis tendem a ser mais baratos de servir pois, com a compra repetida, acabam por ter progressivamente mais destreza na utilização do produto ou serviço;
- Os clientes fiéis são mais fáceis de gerir porque a empresa os conhece melhor e vice-versa;
- Um cliente fiel é menos sensível ao preço, o que o torna mais rentável a médio-longo prazo. De facto, normalmente na primeira vez que a empresa faz negócio com o cliente, o preço é discutido, mas depois, se o serviço for ao encontro das suas expectativas, não volta a discutir preços (Saias, 2007).

Neste contexto, importa também apresentar o conceito de lealdade. Na verdade, embora possa parecer sinónimo de fidelização, são noções diferentes, embora diretamente relacionados. Assim, lealdade implica intenção e predisposição para o cliente comprar, implicando uma repetição do comportamento de compra por parte do consumidor. É, portanto, uma decisão consciente de comprar continuamente a mesma marca (Ornelas, 2013).

De acordo com Marques (2012), um cliente leal passa por determinadas fases:

- Cognitiva: conhecimento prévio da marca, baseado na experiência onde prima o superficial, não havendo conotações afetivas;
- Afetiva: existe um julgamento de satisfação, gosto e afeto, sendo esta fase sujeita a mudanças por insatisfação;
- Ação: intenção de compra convertida em compra efetiva.

Num contexto empresarial, cliente fiel é aquele que tem um consumo constante, não mudando de fornecedor, escolhendo sempre a mesma empresa, cada vez que precisa de suprir uma necessidade, por estar satisfeito com o produto ou serviço (Bogmann, 2000).

De acordo com Moutella (2002), a fidelidade de um consumidor não é algo que se compra, mas sim que se conquista com o tempo, especialmente através de atitudes que geram confiança e respeito por parte do consumidor. Na verdade, as empresas que conseguem criar um relacionamento com confiança têm mais probabilidade de conseguir fidelizar um cliente, pois este não vai experimentar outros produtos ou serviços de forma

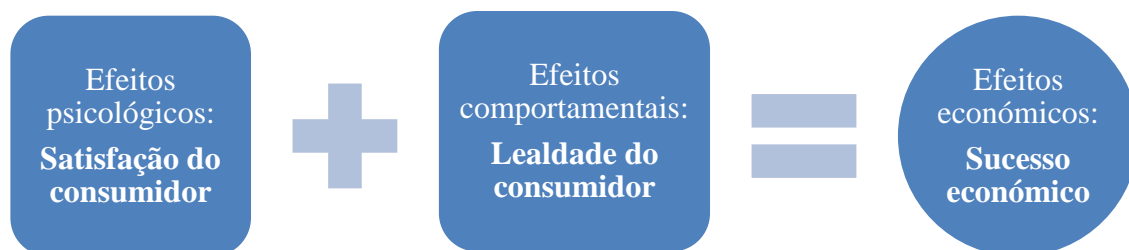
voluntária sem se questionar antes. Além disso, nenhum consumidor é fiel de forma intermitente, ou seja, a fidelização deve ser entendida como um processo contínuo de conquista de lealdade.

Deste modo, a fidelização deve ser vista como um horizonte temporal de construção de relacionamento a longo-prazo, no qual o consumidor compra repetidamente e baseia a sua decisão em estímulos proporcionados pela empresa (Feng, Zhang & Tang, 2010).

Assim, o objetivo deve ser manter uma relação a longo-prazo, ao mesmo tempo que cria valor acrescentado para o cliente, o que permite criar e preservar a sua fidelidade (Kim, Lee, Choi, Wu & Johnson, 2013).

Em jeito de conclusão, convém reforçar que a influência da satisfação do consumidor tem determinados *outputs* (efeitos) para a empresa, que podem ser verificados no seguinte esquema:

Figura 4 - Outputs da gestão da qualidade nas empresas



Fonte: Adaptado de Marquardt, Olaru & Ceasu (2017)

A figura acima representa uma certa interação e dependência dos *outputs* apresentados, uma vez que a satisfação do consumidor leva à lealdade do mesmo e, os dois em conjunto podem representar sucesso económico da empresa. No entanto, a lealdade depende do grau de satisfação com o produto/serviço (Marquardt, Olaru & Ceasu, 2017).

O novo tipo de consumidor na internet

Com a constante evolução das tecnologias da comunicação, um novo tipo de consumidor surgiu, muito em consequência das novas ferramentas potenciadas pela web. De facto, as novas tecnologias da informação e comunicação, nas quais se engloba a internet, acabam por criar novas ferramentas de gestão das empresas, aproximando as mesmas do seu potencial consumidor. Em consequência disso, o marketing torna-se mais dirigido e personalizado a cada consumidor. Ao longo dos anos, e à medida que se desenvolvem as novas tecnologias, o consumidor sofre também algumas mudanças. Na verdade, o ser humano é cada vez mais influenciado pelas tecnologias, desde muito novo. Fala-se mesmo numa certa dependência das novas tecnologias. No que diz respeito à influência das tecnologias de informação no comportamento de compra do consumidor, assiste-se hoje a uma crescente pesquisa em meios como a internet, catálogos eletrónicos ou lojas virtuais nas quais os produtos e / ou serviços estão também à venda. O consumidor reconhece vantagens em comprar na presença física, pois pode experimentar o produto antes de comprar. No entanto, existem também vantagens associadas ao facto de comprar *online*. Com efeito, não é necessária uma deslocação para comprar, facilmente consegue obter informações sobre o produto, não existem filas de espera para concluir a compra e conseguem comparar produtos de forma mais rápida, fácil e intuitiva. Além disso, para as empresas, o facto de o consumidor comprar *online* é bastante positivo, pois o consumidor na internet está mais sujeito a compras por impulso. Assim sendo, podemos afirmar que o consumidor que utiliza as novas tecnologias da informação e comunicação é mais informado e exigente. Assim surge o conceito de consumidor com conhecimento, ***Knowledge consumer*** (Reis, 2000).

Na verdade, o novo consumidor procura produtos que ofereçam *value for money*, ou seja, que tenham uma boa relação preço/qualidade. Nessa procura são individualistas, envolvidos, independentes, informados e conscientes dos seus direitos. Como cada vez mais o tempo que o consumidor dispõe é menor, existe uma maior predisposição para a compra *online*. Neste contexto, o novo tipo de consumidor aprecia a rapidez de atendimento, entrega e serviço, dando muita importância ao *time to react*, ou seja, a capacidade de resposta de uma empresa. O *time to react* poderá ser uma forma importante de conquistar e fidelizar este novo tipo de consumidor que é cada vez mais infiel a produtos, serviços e marcas. Importa salientar que, face a esta infidelidade crescente no

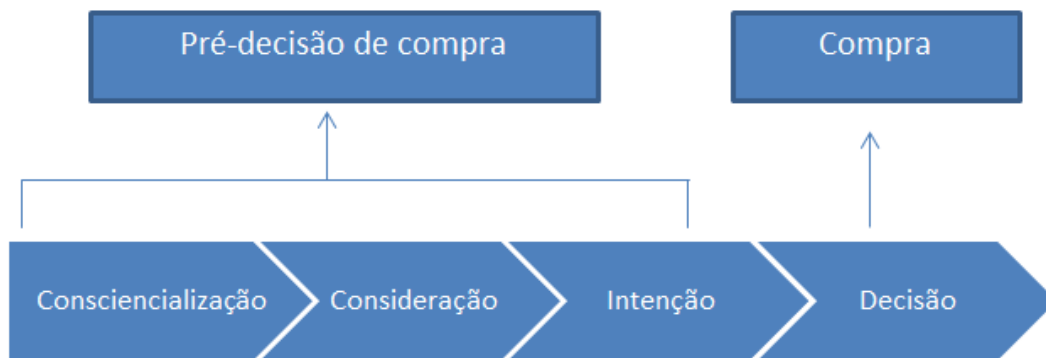
consumidor que compra *online*, algumas empresas tentaram contornar essa tendência. Para isso, como forma de tentar reter o cliente, algumas marcas criaram sistemas de cartões de cliente ou a atribuição de ofertas especiais para tentar que o cliente volte a comprar. No entanto, estas ofertas deverão fazer com que o cliente se sinta único, uma vez que o consumidor atual não quer ser tratado de forma igual, mas sim de forma individual (Correia, Vasconcelos, Silvério & Santos, 2004).

Este novo tipo de consumidor mais consciente e exigente fez com que o setor dos serviços tenha sido obrigado a providenciar serviços de excelência para os seus consumidores, de forma a conseguir uma vantagem competitiva sustentável (Saghier & Nathan, 2013).

No entender de Marques (2014), o cliente atual quer exclusividade e fazer parte da formulação do marketing-mix, sobretudo no que diz respeito à criação de produtos. Assim sendo, está mais envolvido no processo de criação de produtos, sendo que muitas vezes os novos produtos que as marcas lançam, vão ao encontro daquilo que o cliente identifica como útil ou bom no produto. Na verdade, com a expansão das novas tecnologias, o consumidor deixa de ser um mero espectador passivo e, recorrendo à internet e aparelhos (como o *smartphone* e *tablets*), decidem o que consomem e comunicam através de comunidades virtuais, deixando o feedback sobre o produto. Assim, torna-se imperativo estudar estes consumidores, por forma a entender devidamente os seus gostos, necessidades, formas de agir, antecipando, se possível, o que os mesmos pretendem. Para isso, pode e deve estabelecer uma harmonia entre o negócio físico e o cibernético. A mesma autora defende que, neste contexto, é necessário repensar o marketing-mix, pois antes eram os especialistas de marketing que determinavam os 4 P's do marketing-mix, mas atualmente são cada vez mais determinados pelos consumidores. Desta forma, a autora afirma que as empresas precisam de se focar no relacionamento com os seus clientes, em vez de se orientarem única e exclusivamente para os produtos ou serviços.

Neste contexto, importa compreender, também, como é o processo de decisão de compras *online*, sendo que este processo tem quatro fases, ao longo das quais o consumidor é influenciado pelos canais de marketing, como se pode verificar na seguinte imagem:

Figura 5 - Processo de decisão de compra *online*



Fonte: Dinis, Costa & Pacheco (2016:55)

Há que compreender, também que com o acesso generalizado à internet, os *social media* se tornaram bem mais do que simples fonte de informação. Na verdade, atualmente os *social media* são um estilo de vida, baseado na produção e partilha de informações em qualquer momento e sem precisar de sair de casa. Tal possibilita que a informação flua de forma mais rápida, sendo que por isso o consumidor tem acesso a mais informação sem grande esforço. Desta forma, o consumidor partilha experiência de compra e muitas vezes influencia a compra dos outros consumidores que lerem o que cada um escreve e partilha na internet. Por tudo isto se pode dizer que o poder da internet, com especial destaque para as redes sociais, é por vezes superior ao poder de influência da publicidade, sendo, portanto, uma potente ferramenta de relações públicas (Purgat, Filiman & Hinner, 2017).

O turista e as novas tecnologias

Como anteriormente foi referido, as novas tecnologias mudaram a forma como o consumidor se comporta face à compra. O turista é, também ele, um consumidor e portanto, os padrões de comportamento do turista também sofreram alterações.

A Europa é a região na qual mais indivíduos utilizam a internet, com 73% de taxa de penetração, seguida da América com 61,8% (Dinis, Costa & Pacheco, 2016).

Estatísticas mais recentes sobre a utilização da internet para fins turísticos¹ indicam que 46% dos turistas europeus utilizam a internet como fonte de informação e que 58% utilizam para organizar as suas férias.

No que diz respeito ao papel dos canais de marketing no processo de tomada de decisão de compra no turismo, importa referir que:

- A visita direta ao *site* é o canal mais utilizado na fase de compra do produto ou serviço relacionado com viagens;
- As redes sociais são importantes na pré-decisão de compra;
- Os motores de busca são também importantes, sobretudo na fase de pré-decisão de compra, ou seja, ajudam na pesquisa antes de comprar;
- O *email* é muito importante para os consumidores sobretudo, também na fase de pré-decisão de compra

A internet assume-se, assim, como uma ferramenta importante para o turista organizar e planear a sua viagem, mas também é uma poderosa fonte de dados sobre o comportamento, intenções e interesses do potencial cliente. Estes dados podem ser utilizados pelas empresas da área do turismo, por forma a personalizar a sua oferta (Dinis, Costa & Pacheco, 2016).

Estudos apontam também para que 92% dos consumidores confia nas recomendações *online*². Além disso, com a massificação da utilização da internet, verificou-se o aumento dos GDS (*Global Distribution Systems*) que permitiram reservas instantâneas e em simultâneo, de vários serviços na área do turismo, como aviação,

¹ Estudo “*Preferences of Europeans toward tourism*”, da Comissão Europeia, em 2014, em 28 países da União Europeia, que contemplou inquérito sobre o planeamento e organização das férias em 2013.

² Estudos da “WorldTravel & TourismCouncil”

hotelaria, aluguer de carro, entre outros. Tal ferramenta possibilitou a agilização dos processos de reserva, sendo que, mais rapidamente o turista consegue reservar todos os serviços de que necessita no decorrer da sua viagem. A par disto, surgem plataformas como o TripAdvisor que permitem, além de efetuar reservas, ler e escrever comentários sobre vários serviços relacionados com o turismo, como hotéis, restaurantes, empresas de excursões, entre outros. O TripAdvisor tem mais de 60 milhões de membros e mais de 170 milhões de comentários e opiniões em todo o mundo. Este tipo de *sites* providencia uma forma rápida e barata do turista obter informações detalhadas e concretas sobre vários prestadores de serviços, dando uma ideia de vantagens e desvantagens, localização, preços, condições e até atendimento nos vários locais, o que reduz o grau de incerteza no consumidor. Desta forma, podemos afirmar que existem vantagens para as empresas que reconhecem e utilizam as ferramentas *online* e que as colocam à disposição do turista para o mesmo programar e adquirir as suas viagens, entre as quais se podem salientar as seguintes:

- Menores custos de comunicação
- Transferência rápida de informações
- Elevado nível de envolvimento do consumidor
- Melhor controlo e monitorização das transações

A internet possibilita, ainda, transformar a comunicação para todos numa comunicação com mensagens personalizadas (*one-to-one*). Na verdade, a existência de uma campanha de comunicação com recurso à internet, nomeadamente através do *email* e *websites*, desde que bem pensada, possibilita bons resultados de vendas diretas, com custos muitos menores.

As redes sociais atualmente constituem uma forma do cliente mostrar se ficou satisfeito com o hotel ou com outro prestador de serviços turísticos, deixando o seu comentário que será visível a todos aqueles que procuram informações. Assim sendo, deverá existir uma gestão ativa das redes sociais, por forma a minimizar os efeitos dos comentários negativos, mas também aproveitar os comentários positivos como forma de promoção. Desta forma, já não basta averiguar o grau de satisfação dos turistas pessoalmente, devendo existir, em simultâneo uma atenção maior ao que os turistas colocam *online*, como vídeos, imagens e comentários (Moya & Majó, 2017).

Em suma, não se pode ignorar a utilização da internet, sobretudo as redes sociais, no que diz respeito à programação, compra e até mesmo no decorrer da viagem. De facto, 64% dos turistas utiliza a internet durante a sua viagem. Assim, podemos afirmar que a internet potencia uma construção da fidelidade dos clientes, bem como possibilita e facilita compras, se bem que não a curto-prazo, dando ferramentas e factos para que o cliente pondere bem as suas hipóteses antes de avançar para a compra (Sion, Dodu & Manoliu, 2017).

Perceção da qualidade nos serviços

Tendo em conta as características dos serviços (intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade), é difícil conseguir medir a qualidade dos serviços e o próprio conceito de qualidade é bastante complexo, como se verificou acima.

Luís Saias (2007) afirma que a gestão da qualidade tem sido uma preocupação desde a segunda metade do século XX e levou à criação do TQM (*Total Quality Management*) que consiste num sistema de controlo dos produtos à saída de fábrica ou de uma linha de produção, evitando assim que produtos defeituosos sejam colocados à venda e que, por não estarem em condições, o cliente fica insatisfeito com o mesmo. No entanto, nos serviços esta qualidade é mais difícil de garantir e muito mais complexa. De facto, não basta colocar a intenção de oferecer qualidade no serviço ao cliente nas missões e objetivos da empresa. Para obter resultados, estas intenções têm que sair do papel e ser postas em prática uma série de ações que garantem que o cliente fica satisfeito com o serviço. Para isso, deverão começar por garantir bons colaboradores no contacto direto com o cliente.

Em hotelaria, especialmente, há que garantir que os colaboradores se ajustam ao que o cliente procura naquele momento. Têm que ter, por exemplo, capacidade de perceber se, no ato do *check-in* o cliente tem pressa e não quer falar ou se, pelo contrário, vem de férias e está bem-disposto e tem tempo para conversar com o colaborador, se houver oportunidade. Há portanto, que ter especial atenção à contratação dos recursos humanos, em especial daqueles que exercem funções que pressupõem contacto direto com o cliente. Pode dar-se o exemplo do Hotel Cliff Bay, na Madeira que, quando abriu portas procurou empregadas de quarto com um nível de formação elevado por acreditar que, desta forma, o nível de cultura e comportamento se adequava mais ao tipo de cliente que tinha como alvo. Com o tempo, verificou-se que a *performance* do Hotel era boa, facto para o qual contribuía esta política de recrutamento. O autor alerta para a questão de, nem sempre o que a empresa define como qualidade coincide, de facto, com a forma como o cliente a percebe. Assim sendo, há uma diferença entre ter qualidade e parecer que tem qualidade. Na verdade, pode definir-se consensualmente o termo qualidade como o que os clientes ou consumidores dizem que é qualidade, ou seja, não é o que a empresa acha que é, mas sim o que o cliente diz que é.

Considerou-se, também, pertinente esclarecer o conceito de qualidade, sendo este um conceito definido por diversos autores e em várias perspectivas.

De seguida, serão apresentadas algumas perspectivas sobre a qualidade, atribuídas a alguns dos gurus da qualidade, por serem pessoas com grande relevo para o estudo do conceito e bastante citados na literatura académica e profissional (Paladini et al., 2006).

✓ **Walter A. Shewart**

Este autor ficou conhecido como o pai do controle estatístico da qualidade e foi responsável pela criação dos gráficos de controlo, ainda hoje utilizados no controle da qualidade. Em 1924 estes gráficos eram utilizados na empresa onde trabalhava e tinham como objetivo analisar os resultados das inspeções que eram utilizadas para por de parte produtos com defeito. O gráfico de controlo permitia perceber as causas normais para os defeitos nos produtos e as causas especiais que deveriam ser investigadas, ou seja, permitia identificar fatores que não deveriam causar defeitos nos produtos e que, por isso mesmo, exigiam uma investigação. Uma das suas definições de qualidade refere que a qualidade é subjetiva e objetiva.

✓ **William Edwards Deming**

Esteve quase duas décadas no Japão, onde ficou conhecido como o pai do controlo da qualidade. Deming enfatizou 14 (catorze) pontos essenciais na gestão da qualidade:

1. Criar condições para a melhoria dos produtos e serviços, tentando ser competitivo, manter-se no negócio e criar empregos;
2. Adotar uma nova filosofia e liderar o processo de mudança;
3. Acabar com a dependência das inspeções para atingir a qualidade.
4. Eliminar a prática de dar prioridade aos negócios, consoante o preço. Pensar primeiro em minimizar o custo, preferencialmente com um único fornecedor com o qual se deve estabelecer um relacionamento baseado na lealdade e confiança;
5. Melhorar o sistema de produção e de serviços, melhorando a qualidade e produtividade, diminuindo os custos;
6. Estabelecer a formação *on the job*;
7. Definir uma liderança cujo objetivo de supervisão seja ajudar os trabalhadores e máquinas a fazer o seu melhor;
8. Eliminar o medo para que todos possam trabalhar em prol da empresa;

9. Quebrar barreiras entre departamentos, estimulando o trabalho conjunto;
10. Eliminar as quotas de trabalho e a gestão por objetivos;
11. Remover barreiras que impeçam os trabalhadores de sentir orgulho no seu trabalho;
12. Remover barreiras que impeçam os gestores de sentir orgulho no seu trabalho, o que significa abolir índices anuais ou mérito por objetivos;
13. Promover um bom programa de educação e auto melhoria;
14. Envolver todos na tarefa de constante transformação e melhoria.

Segundo este autor, uma das suas definições de qualidade é que a qualidade é a satisfação das necessidades do cliente, em primeiro lugar.

✓ **Joseph M. Juran**

Este autor, nascido na Roménia, graduou-se em engenharia e direito nos Estados Unidos da América, em 1904 e trabalhou em algumas empresas japonesas, nas quais teve oportunidade de desenvolver algumas das duas perspetivas sobre a qualidade, tendo escrito diversos livros sobre o tema. Juran foi o primeiro estudioso da qualidade a propôr uma abordagem relativa aos custos inerentes à qualidade que dividiu em três categorias:

1. Falhas (internas e externas):

Os custos de falhas internas são aqueles que estão diretamente ligados à produção de produtos com defeito, antes dos mesmos entrarem no circuito de distribuição para venda. A empresa fica, desta forma, com o que se chama refugo, ou seja, produtos com defeito que não podem ser vendidos ao público como produto final. Servirão, portanto para sucata, por exemplo. Os custos de falhas externas são os custos associados a produtos com falta de qualidade, mas que foram expedidos para venda. Neste caso, a empresa poderá fazer o que se chama *recall*, ou seja, pedir aos compradores de produto com defeito que foi identificado depois do mesmo ter sido posto à venda, para o entregar e levar um produto que realmente cumpra os requisitos de qualidade.

2. Prevenção:

São os custos associados a todos os processos de planeamento da qualidade de um produto ou serviço, por forma a tentar garantir que não existirão problemas. Exemplos destes custos de prevenção podem ser os testes de laboratório, desenvolvimento de protótipos, entre outros.

3. Avaliação:

Estes custos estão associados aos testes de verificação de qualidade e são os custos relativos a inspeções, ensaios e testes de funcionalidade. Estes custos determinam o grau de conformidade do produto ou serviço.

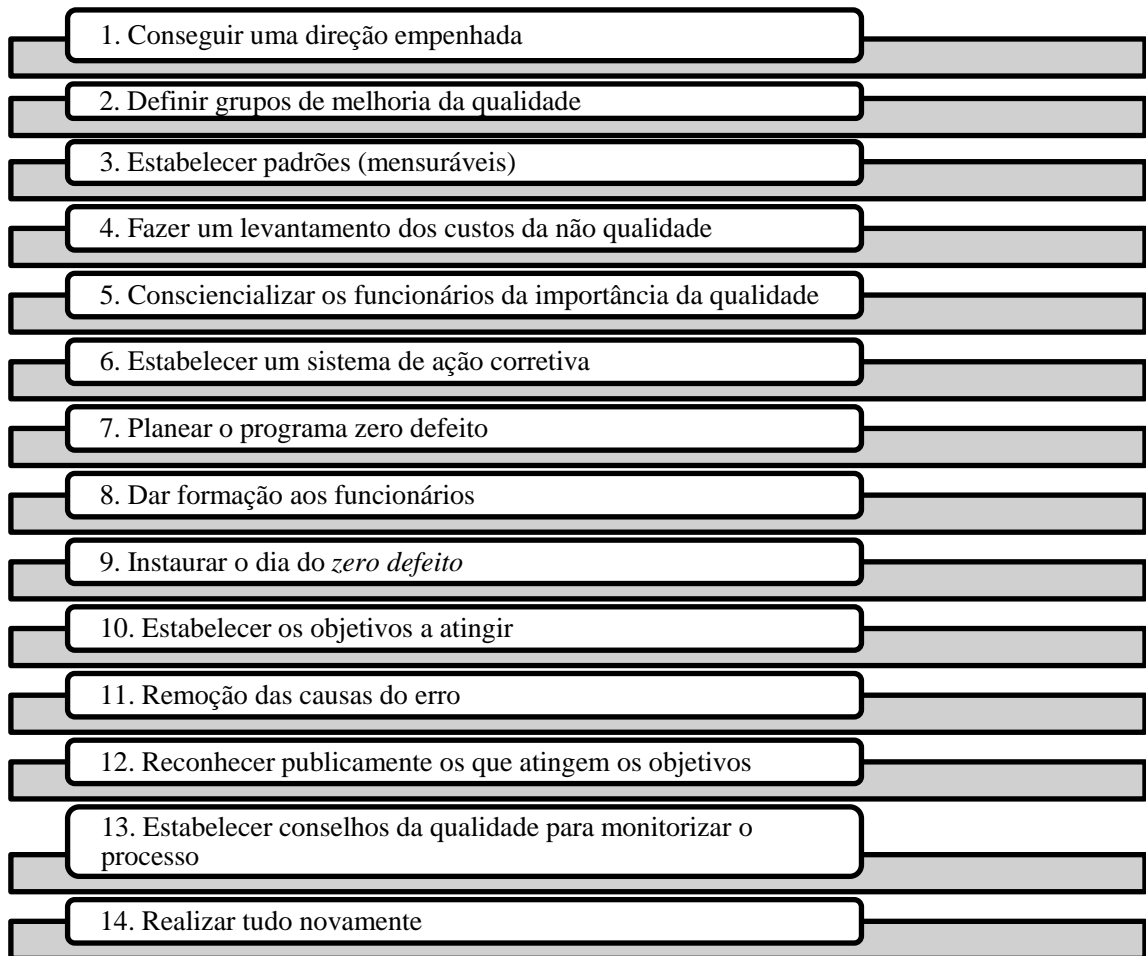
✓ **Armand Feigenbaum**

Este autor ficou conhecido por ser o primeiro a formular o sistema de Controlo Total da Qualidade (*Total Quality Control* – TQC) que foi sofrendo ao longo dos anos algumas variantes, consoante a visão de cada autor. Para Feigenbaum, o desenvolvimento e manutenção da qualidade só se consegue se houver um esforço conjunto de vários grupos numa empresa, ou seja, a qualidade depende do esforço de todos os que atuam direta ou indiretamente na empresa.

✓ **Philip B. Crosby**

Este autor é conhecido pelo programa Zero Defeitos, ou seja, defende que as empresas deverão fazer um esforço para que o produto ou serviço não tenha defeitos. Para ajudar, define 14 pontos essenciais para a obtenção da qualidade:

Figura 6 - Pontos essenciais para a obtenção da qualidade segundo Crosby



Fonte: Adaptado de Paladini et al. (2006).

Por ser algo tão importante num contexto empresarial, deve haver alguma atenção na gestão da qualidade do serviço e não entender esta gestão como um aumento da carga burocrática na empresa. De facto, os principais benefícios da gestão da qualidade são os seguintes:

- Melhoria da relação com os clientes;
- Diminuição do produto/serviço que não esteja conforme os padrões de qualidade definidos;
- Aumento da motivação dos colaboradores;
- Redução dos custos de controlo da qualidade;
- Melhoria do clima organizacional;
- Melhoria da imagem da organização (junto de todos os *stakeholders*)

Um sistema de gestão da qualidade é, então, a prática de gestão dentro das empresas que se traduz no envolvimento de todos os que trabalham na organização que cooperam no sentido de providenciar produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes (Pinto & Soares, 2011).

Também importante neste tema da percepção da qualidade é a hospitalidade que implica a antecipação e satisfação das necessidades do cliente. Em hotelaria, os autores Abbott & Lewry (2006) estipularam uma fórmula para determinar a percepção da qualidade de um hotel. Apresenta-se, de seguida, a fórmula destes autores:

$$Q = \frac{\text{Média (L + F + C + A + R + P + H)}}{T}$$

Em que:

Quadro 1 - significado das variáveis da fórmula da percepção da qualidade hoteleira

Letra	Significado
Q	Qualidade
L	Localização (centro da cidade, arredores)
F	Facilidades (Banho, TV, piscina)
C	Conforto (aquecimento, sossego, asseio, etc.)
A	Ambiente (Decoração, música ambiente, luminosidade, etc.)
R	Rede de serviços disponíveis (estacionamento, etc.)
P	Prontidão do serviço
H	Hospitalidade (forma como são tratados)
T	Tarifa (alta, média ou baixa em relação ao serviço e instalações)

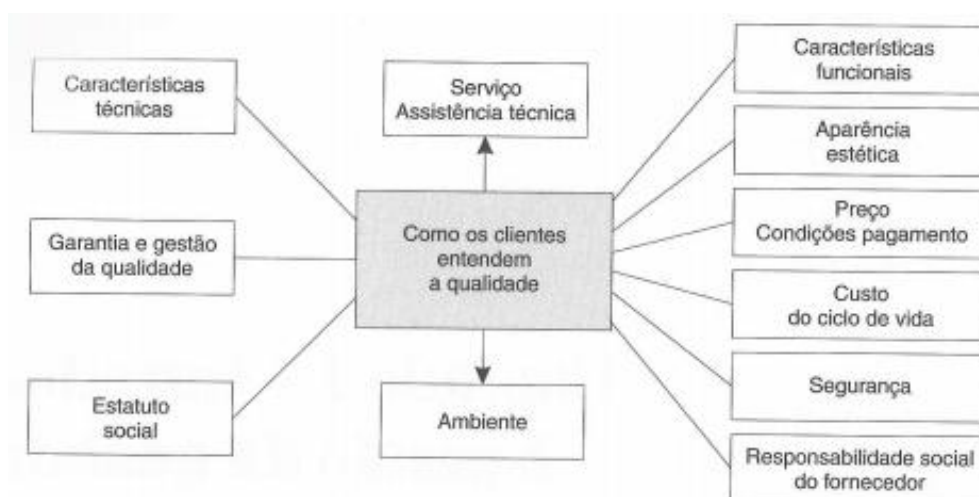
Fonte: Adaptado de Abbott & Lewry (2006)

A fórmula apresentada por estes autores remete para que a qualidade seja percecionada em função da medida em que o hotel satisfaz todas as necessidades do cliente, tendo em consideração também, o preço praticado. Para a melhor aplicação desta fórmula, deverão ser utilizadas escalas numéricas de avaliação, tanto para as variáveis a avaliar como para a tarifa aplicada. A escala deverá ser igual nas variáveis e na tarifa. As variáveis poderiam ser avaliadas entre 0 e 5 (em que 0 é abaixo das expectativas e 5 acima

das expectativas). Quanto à tarifa aplicada deverá ser utilizada a mesma escala mas em que 0 significa preço baixo e o 5 preço mais alto que o esperado.

As preocupações com a qualidade existem desde sempre e são intrínsecas ao ser humano. No tempo que em que as pessoas produziam o que consumiam, o conceito de qualidade era bem mais simples do que atualmente, sendo que nos dias de hoje, a maior parte dos consumidores depende de terceiros para obter os produtos/serviços que consome e a que tem acesso. Desta forma, podemos afirmar que a gestão da qualidade se tornou bem mais complexa. Existem, portanto, várias dimensões da qualidade cuja percepção da qualidade varia. Vejamos a seguinte figura:

Figura 7- Percepção da qualidade de um serviço



Fonte: Pires (2012: 36)

Como se pode verificar na figura acima, a verdade é que existem inúmeros fatores inerentes à qualidade. A percepção destes fatores vai variar bastante de acordo com o consumidor e até do produtor. Desta forma se pode reforçar que o conceito de qualidade é muito complexo pois varia muito de acordo com aquilo que cada um acredita e gosta, seja consumidor, seja prestador de serviços (Pires, 2012).

Também para Alzira (2012), a qualidade é uma fonte de valor para o consumidor, mas é um conceito multidimensional como se pode ver na seguinte figura:

Figura 8 - Dimensões da qualidade



Fonte: Adaptado de Marques (2012)

Para o autor António Ramos Pires (2012), a qualidade absoluta não existe, daí ser muito importante uma correta segmentação do mercado, por forma a garantir que as características do produto ou serviço vão o mais possível ao encontro daquilo que o segmento entende como tendo qualidade. Desta forma, o prestador de serviço consegue garantir melhor que o serviço vai ao encontro daquilo que o consumidor pretende, necessita e gosta e mesmo assim não é garantida uma satisfação da totalidade dos que usufruem do serviço ou consomem o produto. Existem alguns fatores que podem originar problemas na qualidade dos produtos ou serviços, como por exemplo:

Figura 9 - Origem dos principais problemas da qualidade

Erros humanos	12%
Métodos de inspecção	10%
Especificações erradas	16%
Falta de provas suficientes (novas conceções, materiais, métodos de fabrico)	36%
Planificação	14%
Imprevistos	8%

Fonte: Pires (2012: 41).

É conveniente compreender que, ao oferecer um produto ou serviço de qualidade ao cliente, a empresa está a potenciar um aumento da satisfação do seu consumidor, o que se traduz, a longo-prazo, num aumento dos seus lucros. Na verdade, não nos podemos esquecer que a qualidade ajuda a reduzir o abandono dos clientes, aumentando a sua fidelização à marca, oferecendo a possibilidade de lhe vender mais e potencia que o cliente recomende o serviço ou produto através do “passa palavra”, o que ajuda a fortalecer a imagem corporativa da empresa (Ladhari, Ladhari & Morales, 2011).

De facto, a fidelização de clientes pode originar referências positivas, através do “passa palavra” a possíveis consumidores, portanto, é importante o trabalho de relacionamento com o cliente, de forma a gerar valor para a empresa (Filipe e Barbosa, 2012).

Em termos de sobrevivência de negócios na área dos serviços, importa salientar que, cada vez mais, os negócios que duram mais tempo acabam por ser aqueles que trabalham a relação com o cliente, acabando este fator por se transformar num importante fator diferenciador. Assim, podemos sumariamente definir o conceito de qualidade, segundo determinadas características a seguir apresentadas (Marquardt, Olaru & Ceausu, 2017):

- Qualidade tem uma apropriação³;
- Qualidade é a soma de propriedades de um produto ou serviço;
- Qualidade está relacionada com uma certa procura num determinado tempo

³ No caso de um negócio na área dos serviços, a apropriação está representada pelas exigências do cliente e a qualidade, nestes casos, indica a forma como o prestador conhece ou excede os requisitos e expectativas do consumidor.

No que diz respeito à área da hotelaria, é um facto que a gestão e medição da qualidade nos hotéis é de veras complexa, atendendo a que disponibilizam mais que um produto aos seus hóspedes, como por exemplo acomodação e serviço de alimentação, entre outros. Trata-se, portanto de um desafio constante. Um fator salientado que facilita a prestação de um serviço de qualidade são os funcionários do hotel. Na verdade, verifica-se uma correlação direta entre o desempenho dos colaboradores e o grau de satisfação do cliente, sendo que a prestação dos mesmos é um fator que avaliam quando se fala de qualidade percebida em relação ao serviço prestado (Zylfijaj & Pina, 2017).

Na verdade, a complexidade da gestão da qualidade no sector hoteleiro, leva a uma maior pressão nos gestores de recursos humanos, no sentido de encontrar formas de potenciar esta relação entre funcionários e clientes, de forma a tornar a experiência bastante agradável. Há, portanto, que motivar os colaboradores para que estes se sintam importantes e compreendam, de facto, a sua importância para a percepção da qualidade do hotel que representam. Uma das principais fontes de motivação dos colaboradores passa pelo bom ambiente dentro do hotel, entre colaboradores e chefias. Um problema identificado quando se fala em colaboradores é a questão da rotatividade dos mesmos, ou seja, muitas vezes, os colaboradores passam pouco tempo no hotel. Desta forma, os hotéis deverão potenciar que os bons colaboradores fiquem a trabalhar no hotel e não queiram ir embora. Para tal, há que introduzir métodos motivacionais que potenciem o reconhecimento, sentimento de pertença e o respeito entre todos (Azic, 2017).

Em jeito de conclusão, é importante referir que existe uma relação direta entre a qualidade do produto/serviço e a satisfação do cliente. Nesse sentido, existem estudos que referem que a qualidade é responsável por cerca de 60% das alterações na atitude do consumidor e na sua fidelização, sendo que o consumidor fidelizado se traduz num maior rendimento e consequente margem de crescimento para a empresa (Dai & Salam, 2014).

Conceito de marketing relacional

Em termos históricos, a perspetiva relacional do marketing começou a ser discutida na literatura durante os anos 90. Contudo, esta forma de marketing começou a ser utilizada por volta dos anos 70, sobretudo no que diz respeito à pesquisa e prática do marketing. De facto, nesta altura começam a surgir os primeiros estudos sobre a relação cliente-empresa. Esta nova perspetiva fez com que a inicial estrutura do marketing tivesse que sofrer algumas adaptações, uma vez que o objetivo não é tanto angariar novos clientes para um determinado produto e levar ao consumo do mesmo, mas passa sobretudo por manter o cliente fiel ao produto e/ou marca. Assim, já não é fazer marketing de massas (um marketing para todos), mas sim pensar formas de fazer marketing individual, ou seja, específico e personalizado de acordo com o cliente. Contudo, os 4 P's (*product, price, placement e promotion*) do marketing continuam a fazer sentido e deverão continuar a ser devidamente trabalhados e otimizados (Grönroos, 1999).

De facto, o termo marketing relacional foi utilizado pela primeira vez na literatura relacionada com marketing de serviços, no ano de 1983, pelo autor Leonard Berry numa conferência subordinada ao tema marketing de serviços, organizada pela Associação Americana de Marketing. A partir daí surgiram diversos autores que começaram a abordar o tema na literatura, ao mesmo tempo que algumas empresas adotaram algumas práticas relacionadas com o tema (Antunes e Rita, 2007).

O conceito de marketing relacional está intimamente ligado à retenção de consumidores que é manter os clientes ou ter clientes que repetem a compra a longo-prazo. Esta retenção acaba por baixar os custos de construção de relacionamento com o cliente, pois se o mesmo tem uma experiência positiva, não será necessário tanto esforço para que o mesmo regresse. Além disso, ao manter uma relação próxima com o cliente, haverá mais possibilidade de captar indiretamente mais clientes, uma vez que, tendo uma experiência positiva, certamente o cliente falará bem do serviço a outras pessoas, o que a longo-prazo se traduz em mais clientes. De facto, é certo que os consumidores compram muito com base em experiências de outras pessoas, especialmente as publicadas no meio *online* (Ting, 2012).

Pode dizer-se de uma forma genérica que as novas tecnologias da comunicação vieram potenciar o desenvolvimento de experiências *one-to-one* procurando garantir que

o consumidor se sente único e especial. O marketing relacional assume por isso, uma importante forma de a longo prazo, não só atrair novos clientes mas sobretudo de manter satisfeitos os já existentes o que pressupõe a manutenção de uma relação de alguma proximidade com os mesmos (Sigala, 2005).

A evolução do marketing em termos históricos foi acompanhando a evolução da própria sociedade. Só assim faria sentido, aliás. Assim sendo, desde os finais do século XIX até finais dos anos 60, falávamos em **marketing de massas**, no qual o marketing era dirigido a várias pessoas em simultâneo, especialmente através imprensa, rádio, *outdoors* e televisão (Reis, 2000).

Jean-Marc Lehu refere o fim das “massas”. De facto, o consumidor actual não pode ser visto como igual a todos os outros, deixou de fazer parte de uma massa homogénea, devendo ser visto como o centro do interesse, enquanto ser singular e não como parte de um grupo com elementos iguais (Lehu, 2001).

Com a evolução da concorrência entre empresas, o que levou a que as empresas trabalhassem uma certa diferenciação de produtos e serviços, o consumidor acabou por ficar mais exigente, o que originou o conceito de **marketing segmentado**. Este tipo de marketing engloba estratégias dirigidas a grupos de pessoas com determinadas necessidades e características, grupos esses definidos por Kotler na seguinte figura:

Figura 10 - Variáveis de segmentação para o mercado dos consumidores, segundo Kotler

Variáveis	Segmentação
Geográficas	
Região	Litoral, Interior, Alentejo, Minho
Dimensão Município	< 5.000, 5000 a 20.000, 20.000 a 100.000, ...
Concentração	Urbana, suburbana, rural
Clima	Norte, Sul
Demográficas	
Idade	< 6, 6 a 11, 12 a 19, 20 a 34, 35 a 49, 50 a 64, > 65
Sexo	Masculino, Feminino
Dimensão familiar	1 a 2, 3 a 4, 5 ou mais
Ciclo de vida familiar	Solteiro, casado sem filhos, casado com filhos, ...
Renda	< 1.000 contos, 1.000 a 2.000, 2.000 a 3.000, ...
Ocupação	Estudante, Liberal, Funcionário Público, ...
Educação	1º Ciclo, 2º Ciclo, Universitário, Pós-graduado, ...
Psicográfica	
Classe Social	Miserável, pobre, operário, média, alta, ...
Estilo de Vida	Metódicos, impulsivos, intelectuais
Personalidade	Compulsiva, sociável, autoritária, ambiciosa.
Comportamental	
Ocasões	Normais, especiais
Benefícios	Qualidade, serviços, economia
Taxa de uso	Pequena, média, grande
Grau de fidelidade	Nenhum, médio, forte, completo
Atitude face ao produto	Entusiástica, positiva, indiferente, negativa, hostil.

Fonte: Reis (2000: 81)

Já nos anos 90 as estratégias utilizadas para os segmentos definidos acima começam a deixar de ser eficazes. De facto, com a evolução das tecnologias, a concorrência entre empresas torna-se ainda mais forte e estas tecnologias vão permitir uma maior personalização de produtos e serviços, o que agrada ao consumidor. Surge então o **marketing individualizado**, também chamado *one-to-one* marketing ou *relationship marketing*, baseados na fidelização de cada cliente através de um relacionamento personalizado com cada um deles.

Na seguinte tabela apresentam-se os três tipos de marketing acima referidos:

Quadro 2- Características e argumentos das estratégias de marketing

Estratégia	Tipo de mercado	Argumento
Marketing de massas	Homogéneo	Custos e preços mais baixos, mercado potencial mais amplo.
Marketing segmentado	Segmentado com base em critérios pré-definidos	Consumidores têm gostos diferentes, mudam e procurar variedade.
Marketing individualizado	Individualizado	Investir num relacionamento estável com o cliente conduz a ganhos e a redução de custos.

Fonte: Adaptado de Reis (2000)

O marketing individualizado pode chamar-se também *one-to-one* que pressupõe uma troca efectiva de valor. Neste contexto podemos referir um processo importante, a saber, a metodologia IDIC (Identificar, Diferenciar, Interagir e Customizar), explicado de seguida:

1. Identificar

Nesta fase importa ter acesso a todas as informações possíveis sobre os clientes. Para isso, deve existir uma base de dados completa e devidamente atualizada. Poderá ser necessário, para completar ao máximo as informações sobre os clientes, consultar base de dados de alguns parceiros estratégicos.

É importante, também, que o conhecimento sobre o cliente não seja concentrado apenas no departamento comercial. Há que integrar os vários departamentos nesta dinâmica, por forma a garantir depois um tratamento mais personalizado ao cliente, por parte de todos os que com ele se cruzam.

2. Diferenciar

Identificados os clientes, devem diferenciar-se quanto à natureza, estilo necessidades e valor de cada um, definindo a forma como a empresa tem de abordar cada um deles. Na verdade, podemos falar em valor do cliente, ou seja, *life time value* que define o valor

financeiro esperado na relação com o cliente. Neste contexto, existem três tipos de classe de cliente:

a) MVC (*Most Valuable Clients*)

Geralmente apelidados de clientes principais, estes são aqueles cuja relação significa maior fonte de valor. Podem ser poucos, mas bastante importantes para o volume de negócio da empresa.

b) MGC (*Most Growable Clients*)

Por norma em grande número, este tipo de cliente é aquele cuja relação ainda não traz grande valor para os resultados da empresa, mas que tem um elevado potencial de crescimento.

c) BZ (*Bellow Zero*)

Todos os tipos de cliente cuja relação custo e proveito é completamente desfavorável à empresa, o que não justifica qualquer investimento para os captar.

Mas como identificar os clientes? Sempre se fez essa identificação, mesmo sem as tecnologias. De facto, antes do advento das novas tecnologias, na maioria dos negócios locais, os proprietários conheciam cada cliente, utilizando a memória. Tal facto era possível, atendendo a que os clientes eram poucos e era possível conhecer minimamente cada um.

3. Interagir

Quanto à interação, a verdade é que no que diz respeito ao marketing relacional, interagir é sinónimo de lucro a longo prazo. De facto, estando devidamente identificados e diferenciados os clientes, há que interagir com os mesmos. Nesta interação será possível mostrar ao cliente, não só que a empresa se preocupa com ele, mas também aprofundar os conhecimentos sobre o mesmo. Nestas interações, deve procurar responder-se às necessidades do cliente.

4. Customizar

Depois de identificados e diferenciados os clientes e tendo interagido com os mesmos, a empresa estará em condições de customizar a oferta a cada cliente, ou seja, oferecer um serviço que vai ao encontro daquilo que o cliente necessita naquele preciso momento (Peppers & Rogers, 2015).

As novas tecnologias da informação e comunicação tornaram um pouco diferente o conceito de marketing-mix, sobretudo porque estas mesmas tecnologias permitem a personalização dos vários elementos do marketing, utilizando uma maior interatividade. (Reis, 2000)

O marketing relacional tem como um dos seus objetivos primordiais trabalhar a quantidade, frequência e qualidade da comunicação entre a empresa e o cliente. Obviamente que esta comunicação tenciona levar a empresa a lucrar, mas tem que haver um cuidado acrescido com a mensagem que se transmite quando, por exemplo, se comunica preços e descontos, pois os aspetos relacionados com a parte monetária podem ter um impacto negativo no cliente, consoante a mensagem que o acompanha. Por isso mesmo, um dos aspetos fundamentais do marketing relacional deve passar por compreender os seus clientes no que diz respeito à sua necessidade de relacionamento com a empresa. Apesar disso, há clientes que não querem ser, ou não têm necessidade de ser frequentemente contactados pela empresa e se a mesma não reconhecer isso, o cliente pode inclusivamente cortar relações com a empresa. Este trabalho de marketing relacional trata-se, portanto, de um meio que pode ser eficaz mas que necessita de muito cuidado e atenção por parte da empresa. O conceito de marketing relacional pressupõe que haja benefícios para ambas as partes, nem que para uma delas o único benefício seja de nível social (Palmatier, 2008).

O marketing relacional servirá também, a longo-prazo para melhorar a produtividade das empresas, tornando-as mais eficazes e eficientes. Contudo, tudo isso dependerá sempre da forma como as empresas constroem e mantêm a sua relação com o cliente, sempre tendo em mente que é mais caro conseguir atrair um novo cliente do que manter os que já existem. As novas tecnologias acabam por permitir que os esforços de marketing relacional sejam mais rentáveis e tornam este tipo de marketing uma tendência futura. De facto, as novas tecnologias podem aumentar e melhorar a relação cliente-empresa, ao permitirem novas e modernas formas da empresa comunicar com o cliente e vice-versa (Sheth & Parvatiyar, 1995).

Para Hennig-Thurau e Klee (1997) toda a relação entre consumidor e a empresa vai depender do nível de satisfação que o mesmo tem face ao serviço prestado. Daí advém a importância de manter o cliente sempre satisfeito e por isso é importante garantir um relacionamento de qualidade.

Neste sentido, Shwu-Ing Wu e Pei-Chi Li (2011) estipulam três aspetos principais que servirão para avaliar a força desta relação consumidor-empresa. Segundo estes autores, a confiança, a satisfação e o compromisso do consumidor constituem fatores estratégicos para avaliar o (in) sucesso do marketing relacional de uma determinada empresa. A confiança significa que o consumidor acredita no que a empresa lhe quer vender, o que muitas vezes tem a ver com os princípios de integridade e honestidade presentes na mente do consumidor. A satisfação do consumidor está relacionada com a satisfação face ao produto/serviço que adquiriu, mas também com a satisfação resultante de toda a experiência que uma empresa lhe proporciona quando comparada com empresas concorrentes. Por fim, o objetivo final do marketing relacional pode ser entendido como o compromisso. Isto pressupõe não só que o consumidor compre, mas que mantenha a fidelização, o que exige que o próprio consumidor deve sentir necessidade ou vontade de continuar a manter uma relação com uma marca.

O marketing relacional assume-se, assim, como uma ferramenta que poderá ajudar as empresas a conseguir garantir a lealdade do consumidor fazendo com que volte a comprar, gaste mais dinheiro e, em última instância, acabe por trazer novos clientes através do *word-of-mouth*, ou seja, passando a palavra e falando positivamente da empresa (Jang, Hu e Bai, 2006).

Child et al., 1995 referem que há alguns anos se desenvolviam boas e consistentes relações com clientes, sendo que os empresários conheciam devidamente cada cliente, percebiam o que cada um queria e respondiam às suas necessidades através de um serviço personalizado. Contudo, isto numa época em que não havia ainda muito desenvolvimento tecnológico fazia com que os custos fossem altíssimos. Com o desenvolvimento da tecnologia, o consumidor ficou mais informado, procurando mais produtos a um preço mais baixo. Esta situação torna mais difícil manter o cliente fiel. No entanto, as mesmas tecnologias que tornaram o consumidor mais informado, também podem ajudar as empresas a recolher mais e melhores dados acerca dos seus clientes, conseguindo, portanto, oferecer mais rápida e eficazmente um produto que lhe interesse a um preço que o mesmo esteja disposto a pagar. Assim, com o desenvolvimento das Tecnologias da

Comunicação os gestores conseguem recolher novas informações acerca dos seus clientes, de uma forma rápida e sem grandes custos.

Apesar de tudo, a verdade é que, muitos autores referem que a maioria das empresas utiliza o marketing direto apenas para a aquisição de novos clientes, esquecendo-se que é primordial reter e fidelizar os já existentes. Para reter e fidelizar esta fatia de clientes já existentes, o marketing relacional assume uma importância acrescida (Reis, 2013).

Neste sentido, alguns autores definiram fatores importantes que motivam a relação entre comprador e vendedor e que são importantes na construção de um relacionamento entre ambos. Salientam-se os seguintes autores:

Em primeiro lugar temos a perspectiva de Claycomb e Martin (2002) que estabeleceram quatro fatores importantes na construção de um relacionamento entre empresa e cliente:

- a) Comunicação
- b) Qualidade
- c) Personalização
- d) Diferenciação do serviço

Powers e Reagan (2007) aprofundam um pouco mais e defendem que existem seis fatores importantes que motivam a relação entre comprador – vendedor e que são:

- a) Existência de objetivos mútuos
- b) Adaptação
- c) Confiança
- d) Satisfação com o desempenho do produto e/ou serviço
- e) Cooperação
- f) Reputação

No âmbito deste capítulo, importa salientar também, e sobretudo, as vantagens da utilização do marketing relacional, não só na perspectiva do consumidor, mas também na perspectiva da empresa, atendendo a que a utilização desta ferramenta acaba por trazer benefícios para ambos: (Nicolau, 2009)

Quadro 3 - Vantagens do marketing relacional para consumidores e empresas

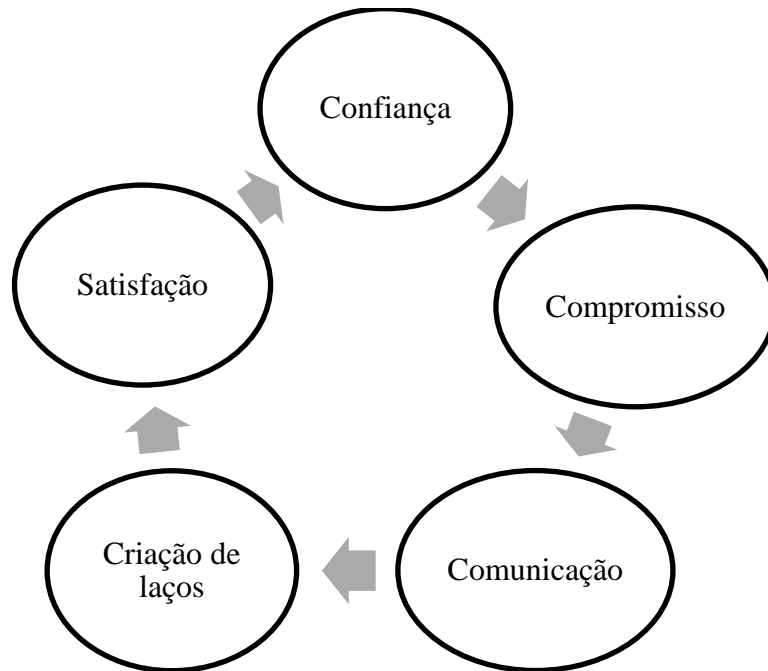
Vantagens para os consumidores	Vantagens para as empresas
<p>➤ Confiança: ao confiar na empresa, existe uma redução da ansiedade e maior conforto sobre o que esperar da mesma;</p> <p>➤ Benefícios sociais: com o passar do tempo, desenvolve-se uma relação social estável entre empresa e consumidor, o que faz com que o consumidor se sinta à vontade com a empresa;</p> <p>➤ Tratamento especial: com o estabelecimento de uma relação saudável e amistosa, por vezes o consumidor tem direito a um tratamento especial, muitas vezes em termos de pagamentos.</p>	<p>➤ Aumento das vendas: um cliente leal tem tendência a comprar mais com o passar dos anos. Estudos comprovam que é mais vantajoso um cliente fiel que vai comprando várias vezes por estar fidelizado do que um cliente que, de vez em quando, compra algo com um elevado valor.</p> <p>➤ Redução de custos: existem custos elevados para conseguir a captação de novos clientes. Tendo clientes fidelizados, os custos descem pois é mais barato manter os clientes que a empresa já tem do que angariar novos clientes.</p> <p>➤ Publicidade gratuita: é evidente que quando o cliente está satisfeito com o produto ou serviço que a empresa providencia, vai certamente aconselhar o mesmo. Tal acontece sobretudo na aquisição de produtos ou serviços com alguma complexidade e custo elevado, ou seja, neste tipo de produtos ou serviços é comum o consumidor procurar recomendações. Se o cliente estiver fidelizado e satisfeito, existe probabilidade de aconselhar a empresa.</p> <p>➤ Manter os colaboradores: esta acaba por ser uma vantagem indireta, mas também importante. Está comprovado que existe uma relação entre clientes e colaboradores satisfeitos e que as pessoas por norma querem trabalhar num local que tenha clientes fiéis e satisfeitos.</p>

Fonte: Adaptado de Nicolau (2009)

Considerou-se pertinente apresentar uma estrutura/abordagem multidimensional que define cinco componentes comportamentais a ter em atenção quando uma empresa deseja

estabelecer uma relação a longo-prazo com o seu cliente. As dimensões são (Alrubaiee, L. & Al-Nazer, N; 2010):

Figura 11 - As cinco dimensões comportamentais para relacionamento a longo-prazo



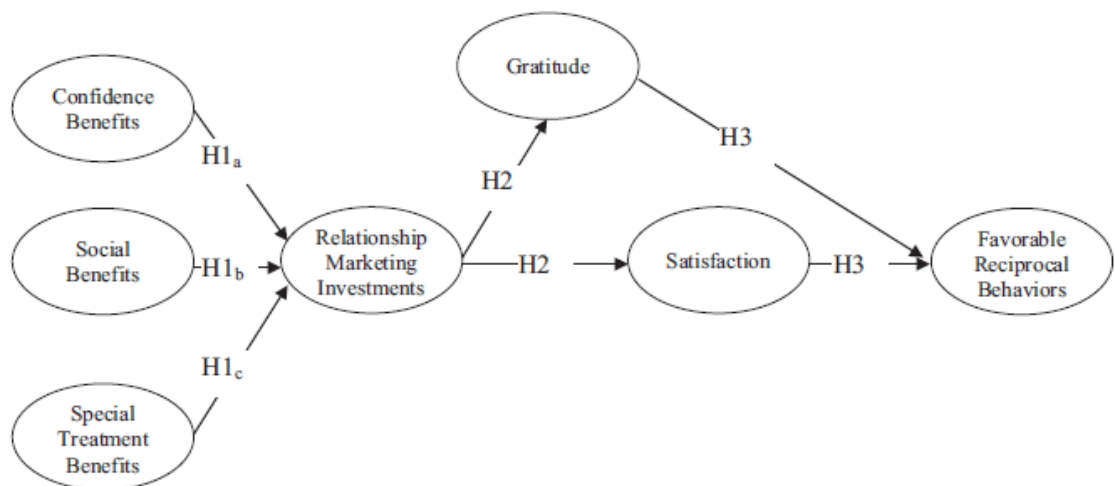
Fonte: Adaptado de Alrubaiee & Al-Nazer (2010)

1. **Confiança:** a confiança é a base de uma relação duradoura e caracteriza-se também como o sentimento de uma das partes que acredita que no futuro, as suas necessidades serão satisfeitas pela outra parte. A confiança tem dois componentes principais, sendo eles, a confiança na honestidade e na benevolência do outro.
2. **Compromisso:** o compromisso é a manifestação do desejo de manter uma relação com valor. Este desejo representa um importante papel na manutenção de uma relação duradoura entre a empresa e os seus públicos.
3. **Comunicação:** a comunicação, formal e/ou informal, assume um papel importante no aumento da confiança entre parceiros, o que é indispensável para o sucesso do relacionamento entre empresa e públicos.
4. **Criação de laços:** pode definir-se como uma dimensão das relações de negócio que se caracteriza por duas partes que se unem para atingir um objetivo comum.
5. **Satisfação:** a satisfação representa o estado afetivo ou emocional do cliente face a uma relação com a empresa. Trata-se, portanto, do julgamento que o consumidor faz da empresa.

Neste âmbito, considerou-se também importante abordar a questão da reciprocidade, um conceito a ter em atenção quando falamos de investimento na criação de uma relação com o cliente. Assim sendo, o princípio da reciprocidade tem a ver com o facto de dar algo a uma empresa que nos dá certos benefícios que esperamos. O termo marketing relacional estabelece-se, assim, quando a empresa cultiva um relacionamento com os clientes regulares, oferecendo e sobretudo, personalizando e diferenciando a sua oferta (Soo, Kim & Pan; 2014).

Desta forma, os autores esquematizaram esta questão da reciprocidade na seguinte figura:

Figura 12 - Modelo conceptual do investimento em marketing relacional



Fonte: Soo, Kim & Pan (2014:1201)

Não se pode concluir este capítulo sobre marketing relacional sem referir uma figura muito importante em todo o processo de gestão de relacionamento com o cliente. Falamos dos colaboradores das empresas, sendo que os mesmos são uma das razões pelas quais o cliente gosta, ou não, do serviço e, portanto, volta e fala bem ou não vota e fala mal do serviço. Desta forma, é um facto que as empresas devem ter em atenção se os colaboradores têm ao seu alcance ferramentas, competências e autoridade necessárias para otimizar a experiência do consumidor. Na verdade, verifica-se que as empresas de sucesso valorizam os seus colaboradores, desenvolvendo as suas capacidades, criando motivação e compromisso, ao mesmo tempo que lhes permitem utilizar os seus conhecimentos e capacidades para o bem da empresa. Assim, é importante, especialmente no setor dos serviços, que os colaboradores em contacto mais direto com o consumidor

estejam satisfeitos e motivados para o desenvolvimento das suas tarefas, sendo uma figura com importante papel na experiência do consumidor (Tahmasbizadeh, Hadavand & Manesh, 2016).

Na verdade, o conceito de marketing relacional pretende estabelecer, identificar e manter a relação já existente, ao mesmo tempo que trabalha e melhora o relacionamento não só com os consumidores, mas também com os outros *stakeholders*. Há, portanto, que tentar conhecer os objetivos de todas as partes envolvidas nesta relação, por forma a trabalhar formas de atingir lucro, ao mesmo tempo que responde às necessidades e desejos da outra parte. Trata-se, assim, da construção de uma relação com benefícios mútuos. Desta forma, as empresas deverão ter o cuidado de centrar a sua atenção no cliente e não no lucro, uma vez que é o cliente que trás lucro à empresa. Muitas empresas ainda pensam apenas no lucro, mas com o mercado saturado e com os estímulos e todas as ferramentas que o cliente dispõe aquando de escolher, a verdade é que as estratégias de diferenciação pelo produto e preço já não são suficientes. A diferenciação nos dias de hoje tem mesmo que passar pela satisfação do cliente e as empresas precisam de tomar consciência disso (Rasul, 2017).

Ferramentas/estratégias do marketing relacional

No presente ponto abordar-se-ão algumas das ferramentas do marketing relacional, ou seja, tudo o que está à disposição das empresas para gerir a sua relação com os consumidores. As seguintes ferramentas foram selecionadas e apresentam-se como as mais significativas e importantes no setor da hotelaria.

- **Ofertas personalizadas e cartões fidelização**

Há que fazer uma distinção entre fidelização e promoção, pois embora pareçam significar a mesma coisa, a verdade é que têm propósitos diferentes, como se poderá verificar na seguinte figura:

Figura 13 - Principais diferenças entre promoções e programas de fidelização de clientes

	Promoções	Programas de fidelização
Objetivo	Aumentar as vendas num determinado momento	Criar uma relação permanente e sólida com o cliente
Target	Todos os compradores	Consumidor frequente, mais fiel e que gasta mais dinheiro na empresa
Recompensa para o cliente	Imediata	A longo prazo
Durabilidade	Apenas por um prazo determinado	Contínua

Fonte: Adaptado de Bogmann (2000)

Como se pode verificar na figura, a verdade é que os programas de fidelização são específicos para um determinado público-alvo previamente selecionado com interesse na marca, ao contrário das promoções que são para os consumidores em geral, sem qualquer tipo de personalização e que têm como principal objetivo apenas aumentar vendas e não fidelizar clientes. Na verdade, os programas de fidelização podem ser entendidos como um processo de troca, no qual a empresa oferece vantagens e benefícios e em troca o

cliente compra sempre junto da empresa, em detrimento dos seus concorrentes (Bogmann, 2000).

De acordo com Alzira Marques (2012), os programas de fidelização pretendem criar valor para o cliente, ao mesmo tempo que promovem relações fortes e duradoiras, até mesmo com algum cariz emocional, através de práticas de marketing direto, prémios e os cartões de fidelidade.

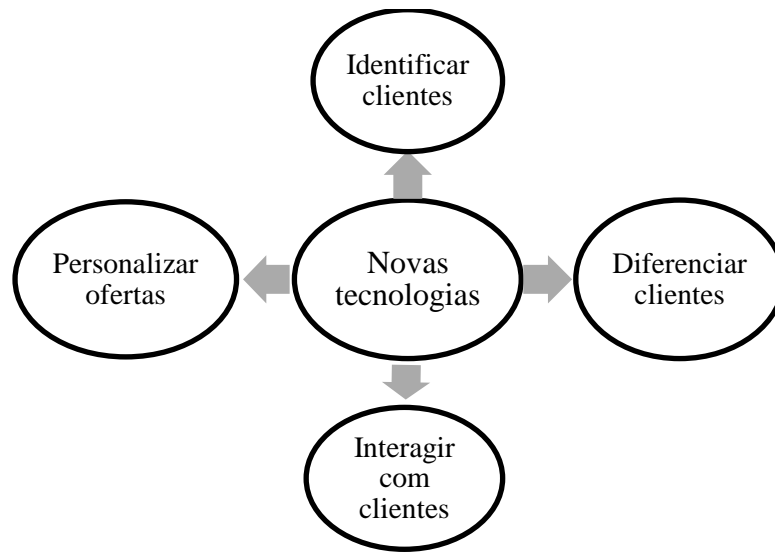
Além da vertente da fidelização de clientes, há que ver a utilização dos cartões de fidelização e das ofertas personalizadas também do prisma das empresas. De facto, estas ofertas e cartões, permitem, não só a fidelização dos clientes como também otimizar o conhecimento sobre o cliente, uma vez que, ao utilizar o cartão ou usufruir de determinada oferta especial, a verdade é que isso permite traçar um perfil de cliente, adquirindo uma melhor compreensão sobre os gostos, necessidades e comportamento de compra do cliente (Mauri, 2003).

Atualmente, em ordem a obter este conhecimento sobre o cliente, as empresas recorrem em larga escala às tecnologias da informação e comunicação. Na verdade, o desenvolvimento informático permite manter os registos de cliente, personalizar uma interação com os mesmos, identificar consumidores mais vantajosos e criar várias oportunidades de negócio (Marques, 2012).

Na verdade, o comportamento do consumidor é diferente de indivíduo para indivíduo, pois não há pessoas iguais e, portanto, torna-se necessário oferecer determinados tipos de produto e serviços a públicos específicos (Larentis, 2012).

Reforçando esta questão, o uso das tecnologias tornou-se um diferencial competitivo e fundamental para o aumento da competitividade empresarial e consequente lucro das empresas. De facto, as novas tecnologias permitem:

Figura 14 - Aplicações das novas tecnologias na fidelização de clientes



Fonte: Adaptado de Sampaio, Costa & Pessoa (2006)

Como se poder verificar pela imagem acima, as novas tecnologias vieram potencializar a interação com os clientes, permitindo identificar e diferenciar clientes, personalizando as ofertas (Sampaio, Costa & Pessoa, 2006).

De salientar também a importância que personalizar publicidade e ofertas para o cliente ou potencial cliente. Na verdade, com a globalização e o advento da internet, foram surgindo novas formas de personalizar ofertas que podem, e devem ser utilizadas para ir ao encontro daquilo que o cliente realmente deseja, sem, no entanto, ser demasiado invasivo (Wirtz, Göhel & Daiser, 2017).

- **Gestão e tratamento de reclamações**

Tendo sido já estudo o conceito de qualidade nos serviços e apresentada a sua importância na fidelização de clientes, importa compreender que a gestão e tratamento de reclamações, quando existem, são de extrema importância no âmbito do marketing relacional.

De facto, para Soares (2011) é através das reclamações que o prestador de serviços consegue compreender o que está mal no serviço, o que o seu cliente menos gosta e, só desta forma conseguirá ir ao encontro das suas expectativas e necessidades.

A gestão eficaz das reclamações permite reduzir o nível de insatisfação dos clientes, o que se pode traduzir numa redução do *word-of-mouth* negativo, tão nefasto a qualquer negócio. Por vezes, o processo de reclamação origina um processo de interação com o cliente, o que pode ser bastante benéfico, pois o cliente vai ter a perceção de que o prestador do serviço pretende melhorar e está a fazer um esforço para compreender o que originou a reclamação tendo em vista o melhoramento do seu serviço.

As empresas que têm por hábito fazer o tratamento das reclamações, em especial dar resposta às mesmas, conseguem mais facilmente a fidelização dos seus clientes, uma vez que demonstra empenho na satisfação do cliente. De facto, tratar reclamações implica sempre dar uma resposta ao cliente e não apenas ler a mesma, pois desta forma o cliente sentir-se-á importante. Por norma, a resposta deverá conter um pedido de desculpa, uma justificação e aceitação da sua responsabilidade, feita de forma assertiva e acima de tudo, humilde.

Existem uma série de cuidados a ter quando se faz o tratamento das reclamações, nomeadamente:

- a) Agir rápido: quanto mais tempo se deixa passar desde a reclamação, mais tempo o cliente terá uma imagem negativa da empresa;
- b) Criar empatia com o cliente, pondo-se no seu lugar, demonstrando que a empresa compreende o que está a sentir;
- c) Os colaboradores envolvidos não devem discutir com o cliente, tentando conversar, mesmo que lhes possa parecer que a reclamação é injusta;
- d) Devem ser dadas informações completas ao cliente e explicados os procedimentos, caso a reclamação não possa ser tratada na hora, por forma a

diminuir o seu grau de insatisfação por não ver o problema resolvido no imediato;

- e) É importante que se dê ao cliente uma resposta individualizada, devidamente adequada à situação que originou a reclamação e deve ser dada uma compensação justa ao mesmo, para que o mesmo fique satisfeito;
- f) Após estar resolvido o problema com o cliente, dever-se-á compreender internamente o que deu origem á reclamação e tentar solucionar o que está mal, de forma a melhorar o serviço.

Na verdade, as reclamações deveriam ser vistas como uma forma de melhorar constantemente o serviço e, conseqüentemente a satisfação do cliente (Santos, 2011).

No entanto, a gestão e tratamento das reclamações com o advento das novas tecnologias sofreu uma ligeira diferença, atendendo a que uma grande parte das reclamações é feita *online*, sendo por vezes complicado fazer essa gestão e dar resposta aos clientes. De facto, com o aparecimento da internet, muitos clientes optam por expor na internet, nomeadamente nas redes sociais, as suas experiências em determinado serviço, sejam elas positivas ou negativas (Kau, 2006).

O setor hoteleiro é um sector que detém vários serviços em si, pelo que, o tratamento das reclamações é importantíssimo, por forma a não permitir que um serviço denigre a imagem dos outros. Por exemplo: se um cliente reclama do serviço de F&B, essa reclamação deve ser devidamente tratada, pois, mesmo que os restantes serviços do hotel sejam irrepreensíveis, a imagem do hotel ficará afetada. Trata-se, portanto de um serviço complexo, com muita interação entre cliente e funcionário (o que potencia alguns conflitos) e que requer uma eficaz e atempada gestão de reclamações. Além disso, os hotéis deverão ter atenção redobrada pois muitas vezes as reclamações surgem *online* em plataformas como *Booking*, *TripAdvisor* e redes sociais, sendo que estas plataformas contam já com a preferência de cerca de 38% dos hóspedes como forma de fazer a sua reclamação (Gomes, 2015).

- **Marketing direto (email marketing e gestão de base de dados)**

Esta ferramenta do marketing relacional implica atividades promocionais em que exista uma relação direta entre cliente e fornecedor do serviço. Com os avanços tecnológicos, o marketing direto cresceu pois todos os tipos de produto/serviço podem ser vendidos ou promovidos diretamente ao cliente, utilizando as novas tecnologias. Em termos de características, Mascarenhas (2013) apresenta as seguintes:

- Interatividade: o consumidor pode interagir com a empresa através de canais de comunicação como o telemóvel e internet;

- Pertinência: o target para as campanhas de marketing direto é selecionado mediante uma base de dados e, portanto, a campanha fará sentido para o mesmo;

- Utilização integrada de meios de comunicação: existe um nível elevado de respostas devido à utilização massiva de meios de comunicação;

- Comunicação individualizada: através da utilização de base de dados, a mensagem será dirigida a quem deverá ter mais interesse na mesma;

- Transação em qualquer lugar e através de qualquer meio: o marketing direto permite ultrapassar a distância geográfica e temporal;

- Mensuração da resposta: consegue-se medir o nível de resposta à comunicação/oferta;

No que diz respeito ao *email* marketing, é de salientar que o e-mail acaba por ser uma forma de desenvolvimento de um relacionamento com o consumidor e encorajar a fidelização. O envio de informações via *email* tem algumas vantagens como o facto de ser um meio bastante barato, direto e rápido, chegando ao destinatário segundos após o envio pelo remetente. O envio de *emails* vai muito além do envio de texto, uma vez que pode ser feito o envio de informações com texto, imagens, vídeos ou até mesmo em formato de website com links nos quais o cliente pode carregar e aceder a conteúdos de acordo com aquilo que procura no momento. O envio de *emails* promocionais pode ser feito a clientes existentes na Base de Dados, mas também se pode adquirir uma base de dados com contactos de *email*. De uma forma ou de outra, há que ter em atenção que o envio só pode ser feito para aqueles clientes que consentiram o envio de informações e campanhas de marketing. Estamos, neste caso, a falar no “*permission marketing*”, ou seja,

há que ter muito cuidado de não enviar campanhas a quem não permitiu que lhes fossem enviadas informações. Há, portanto, que respeitar quem não quer ser incluído em base de dados promocionais. Enviando apenas a quem deseja, a empresa está a garantir que o cliente recebe informações que realmente lhe interessam, conseguindo construir uma relação saudável com o mesmo (Briggs, 2001).

As *newsletters* geralmente enviadas por *email*, acabam por ser uma forma de *email* marketing, atendendo a que são uma forma de enviar informações ao cliente, mantendo uma certa relação com o mesmo. Esta ferramenta é uma forma de manter o contacto com o consumidor. No entanto, deve haver sempre o cuidado de não enviar para quem não subscreve, por forma a não correr o risco de estar a incomodar o cliente. Desta forma, devem ser enviadas para quem mostra interesse em receber novidades e até promoções especiais relativamente ao hotel. No entanto, antes da internet, alguns hotéis não utilizavam esta ferramenta por acreditarem que são uma perda de tempo face aos resultados que podem obter. Porém, com a generalização da utilização da internet e a possibilidade de enviar estas newsletters por *email*, este processo tornou-se mais fácil, rápido e mais barato, sendo que mais hotéis começaram a utilizar. Enviando por *email*, as *newsletters* podem conter apenas chamadas de atenção em *links* que, quando carregados, o cliente consegue aceder a informação mais detalhada.

Esta ferramenta agiliza a relação com o cliente, também porque, no momento em que lê a *newsletter*, o cliente pode diretamente responder ao hotel, colocando alguma eventual dúvida que tenha. Contudo, existem alguns cuidados a ter com as *newsletters*, especialmente o facto de terem que ser atrativas visualmente e o mais personalizadas possível, por forma a evitar que as mesmas se transformem em “*spam*” na caixa de correio dos destinatários. De facto, os consumidores gostam de informações interessantes, apresentadas de forma concisa e criativa, preferencialmente enviada como se fosse uma mensagem pessoal e sobretudo informações que os mesmos desejam receber. Na verdade, o consumidor considera uma intromissão o envio de informações que não solicitou, o que pode transformar-se numa imagem negativa sobre o hotel. Mesmo enviando para quem solicitou informações, deve haver sempre a possibilidade do cliente anular a subscrição de forma rápida e intuitiva.

Por fim, há que ter também atenção à frequência de envio, não sendo benéfico enviar várias vezes *newsletters*, por forma a não cansar o cliente (Ting, 2012).

Relativamente à gestão de Base de Dados, é de salientar que, com o advento da Internet, o marketing tradicional continua a existir, mas está cada vez mais virado para o *online* no qual a relação entre empresa e cliente se torna mais personalizada e individualizada. Para que exista, de facto, uma relação completa entre estas duas entidades, não se pode deixar de falar na importância das Bases de Dados. De facto, sem Bases de Dados, a empresa não saberá com quem está a falar, quais as suas necessidades/desejos, comportamentos de compra nem qualquer outro elemento que permita saber como falar/abordar o cliente. As Bases de Dados deverão estar sempre atualizadas para que este processo tenha sucesso e possam servir para ter um maior conhecimento sobre o cliente e servir como suporte a um conceito sobre o qual se falará mais à frente, a saber, o CRM (*Customer Relationship Management*) (Rublescki; 2009).

- **Marketing interativo (websites, blogs e redes sociais)**

Um dos primeiros autores a abordar este tema do marketing interativo e comércio eletrónico foi o espanhol Paul Fleming no ano 2000. Este autor defende 4 F's necessários para que as empresas consigam captar e fixar clientes, utilizando a web. Os dois primeiros F's (a fluidez e a funcionalidade) dizem respeito à primeira impressão do cliente acerca do prestador de serviços, tendo em conta o que o mesmo disponibiliza *online*. São eles os seguintes:

1. Fluidez

É o estado mental atingido por um utilizador de internet quando uma página web lhe consegue oferecer uma experiência plena de interatividade e valor acrescentado. As empresas devem, por isso, conseguir manter um *website* atrativo o suficiente para o seu tipo de público-alvo. Assim sendo, este F's diz respeito à capacidade de interatividade que a empresa tem na internet, tendo muita a ver com o fluxo de informação disponível, que deve ser claro, completo e conciso.

2. Funcionalidade

As empresas deverão ter em atenção a construção de páginas que permitam reter e captar o cliente que acede às mesmas. Deve existir uma *homepage* (página principal) atrativa, navegação clara e fácil para o utilizador e websites que deverão remeter apenas para uma função: aquela que é desejada pelo cliente ou potencial cliente. Assim sendo, o cliente que visita o cliente que visita o *website* deverá encontrar de forma intuitiva o que procura, até porque o website deverá ser desenhado de acordo com o que o cliente pretende.

Os dois próximos F's (Feedback e Fidelização) já serão após o estabelecimento de uma relação, ainda que virtual, com o prestador de serviços.

3. Feedback

Nesta fase, a relação já se começou a construir. As empresas deverão saber tomar partido da internet para conseguir informações importantes sobre o potencial cliente, como os seus gostos e necessidades. Nesta fase, a empresa dialoga com o cliente para o conhecer melhor e construir uma relação baseada nas suas necessidades. Trata-se, portanto, de aproveitar o contacto do cliente para conseguir informações sobre o mesmo.

4. Fidelização

A internet, mais do que qualquer outro meio, oferece a possibilidade de criar comunidades que se identificam em termos de hábitos de consumo. Gerar conteúdos que permitam estabelecer um diálogo personalizado com os clientes deverá ser o principal objetivo de uma empresa que recorre ao marketing interativo. Assim sendo, há que gerar conteúdos interessantes o suficiente para que o cliente goste e que de um cliente real, se torne num cliente habitual e que volte a comprar os nossos produtos e serviços (Fleming, 2000).

Dentro do marketing interativo podemos considerar o facto de ter um website atualizado. É indiscutível a importância de ter um *website* atualmente. No entanto, não basta ter um *website*, há que manter o mesmo atualizado e ter alguma atenção a determinados aspetos importantes quando da construção, manutenção e promoção do mesmo. Assim, quando se pensa desenvolver um *website* deve ter-se em conta aspetos como:

- Tipo de *website* se pretende construir, ou seja, qual o intuito/objetivo. Exemplos de objetivos podem ser: marcar presença na internet e melhorar a imagem; mostrar produtos; influenciar à compra ou como meio para influenciar o cliente;
- Como promover o *website*, ou seja, decidir como se vai dar a conhecer o mesmo, de forma a gerar audiência/tráfego;
- Como avaliar os resultados do investimento na construção do *website*;
- Determinar formas de manter o mesmo atualizado, uma vez que os motores de busca procuram sempre novas informações e se um *website* fica muito tempo sem informação/atualização, deixa de ter importância para os motores de buscar e a empresa perderá notoriedade (Vieites; 2008).

Há que tem em atenção determinados parâmetros aquando da construção e manutenção de um *website*, sendo que se os mesmos forem levados em conta, certamente será completo, com enfoque no que é necessário e atrativo ao público-alvo. Há que providenciar que o turista, aquando da consulta do *website* consiga de forma rápida e eficaz recolher as informações mais importantes e que realmente lhe interessam. Na verdade, estudos apontam para que pelo menos 78% dos utilizadores de internet mudam

de *website* quando o *site* que estão a ver tem uma má performance. Um bom *website* de um hotel pode e deve conter informações relativas a serviços de terceiros, mais concretamente serviços complementares, para que o visitante da página disponha de informações que lhe possam ser úteis, sem, no entanto, ter que procurar noutras páginas. Assim, será útil o *site* de um hotel dispor de informações sobre reservas de voos, aluguer de automóveis, *tours* que poderá realizar aquando da sua viagem e todo o tipo de informações que o mesmo poderá necessitar. Assim, o turista passará mais tempo no *website*, o que ajudará a melhorar o *ranking* nos motores de busca (Poepsel; 2010).

Tendo em conta o que foi dito até agora sobre os *websites*, é possível concluir-se que um bom *site* terá que ser rico em conteúdos, sendo que muitas vezes é mais importante ter bons conteúdos do que propriamente a sua aparência em termos de imagem. É um facto que o *site* é a imagem de um hotel e por isso, ao ter conteúdos interessantes e ricos acaba por traduzir a imagem de um hotel que se preocupa em veicular boas informações ao cliente. Levanta-se agora a questão de que tipo de elementos deverá ter um *site* para ser considerado completo. Nesse sentido, e em jeito de conclusão, um bom *site* deverá ter notícias, informações úteis, hiperligações (*links*), elementos áudio, vídeo, texto, imagens e algumas ferramentas interativas sempre que possível. Nessas ferramentas interativas podemos incluir a possibilidade do visitante deixar um comentário. De facto, as pessoas não vão à Internet procurar publicidade, mas sim conteúdos que para si são interessantes. Se o *site* for capaz de fornecer esses conteúdos, o hotel conseguiu criar uma relação com o cliente, ainda que uma relação virtual (Scott; 2007).

Quando uma empresa pensa desenvolver conteúdos *online* também se deve ter em atenção que o cliente neste meio está exposto a muitos estímulos e a múltiplas informações, daí ser extremamente importante criar estratégias para abordar de forma criativa e eficaz o *target* definido como importante. Na verdade, apenas sendo criativo se consegue distinguir de todos os outros que figuram no meio *online*. É aqui que surge um conceito novo, o *storytelling* que é a forma criativa de transmitir palavras, pensamentos, ideias, defender pontos de vista e até mesmo contar histórias e criar mundos imaginários, envolvendo os públicos na narrativa da história. Estas histórias são importantes, uma vez que criam um laço emocional muito mais forte entre o público e as marcas, o que ajuda a criar uma relação de proximidade e envolvimento entre estas duas entidades. Assim, uma estratégia de *storytelling* pode ser usada por pessoas e marcas, especialmente na criação de mensagens de defesa de determinada causa, vender produtos e serviços, promover

projetos entre outras finalidades com ou sem fins lucrativos. É, portanto, uma estratégia muito ampla e que facilmente se adaptar a qualquer fim. Os vídeos potenciam esta técnica do *storytelling*, uma vez que é um meio mais dinâmico que permite criar histórias mais atrativas para quem vê (Marques, 2015).

Relativamente às redes sociais, é um facto que atualmente são uma ferramenta muito importante na gestão de relacionamento com os clientes e potenciais clientes.

Segundo o estudo da Marktest Consulting (2017), *Os Portugueses e as Redes Sociais*, datado de 2017, sendo a 7ª edição deste estudo, entre os que utilizam as redes sociais:

- 96% tem conta no *Facebook*
- 50% tem conta no *Instagram*
- 76% utiliza o *smartphone* para aceder às redes sociais
- 89% ter por hábito ver vídeos nas redes sociais
- Horário com maior tráfego nas redes sociais em Portugal é das 20h às 24h
- 31% afirma despende entre trinta minutos a uma hora nas redes sociais
- 14,6% admite passar mais de duas horas nas redes sociais, por dia

Relativamente ao *Facebook*, foi fundado por Mark Zuckerberger, em 2004. Está traduzido em 65 línguas e cerca de 300 mil empresas estão presentes nesta rede social. Atualmente até é possível ver e partilhar vídeos. Os vídeos inferiores a dois minutos resultam melhor e têm mais visualizações, mas podem carregar-se vídeos mais longos, até 40 minutos. No entanto, a maior parte dos vídeos que aparecem para visualização no Facebook são provenientes do *Youtube*, havendo uma ligação entre estas duas redes sociais. Em termos de negócio as suas principais funcionalidades são o recrutamento, divulgação de notícias, criação de uma comunidade de seguidores e fãs da marca, mas sobretudo o lançamento de promoções especiais. (Marques, 2015)

Quanto ao *Youtube*, segundo Marques (2015), a nível mundial existem cerca de mil milhões de utilizadores mensais desta rede social. A cada minuto que passa, são enviadas mais de 300 horas de vídeo. O número mensal de horas de visualizações aumenta 50% ano após ano, sendo o maior canal de vídeo do mundo. O *Youtube* foi fundado em 2005 e tem cerca de 500 mil pessoas/entidades registadas para poder colocar vídeos. Em termos

de negócio, o *Youtube* é uma excelente forma de substituir os catálogos de serviços e divulgar o negócio de forma mais interessante e próxima do cliente.

Assim, o *Youtube* permitirá, entre outros:

- Criar um perfil comunicacional da marca;
- Verificar o número de visualizações;
- Fazer vídeos divertidos ou tão importantes a ponto de se tornar virais na *Web*;
- Fazer passatempos

Quanto ao *Twitter*, o mesmo funciona como uma plataforma de passar informações rápidas, tendo em conta que apenas permite escrever 140 caracteres de cada vez. As atualizações são exibidas no perfil do utilizador em tempo real e também enviadas a outros utilizadores que tenham pedido para as receber. Permite que o utilizador se torne seguidor de outros utilizadores. Em termos de negócio, o *Twitter* é um excelente veículo de promoções, sobretudo as de última hora. Além disso, é possível pesquisar e analisar o que uma determinada marca anda a fazer. Assim, as principais vantagens da utilização destas redes sociais são (Paluello; 2009):

1. Gestão da Reputação (permite que o hotel monitorize o que é dito pelas pessoas, respondendo de imediato a algum problema/queixa publicada)
2. Notoriedade da Marca (permite medir a quantidade de opiniões que estão a ser publicadas, dando indicação da notoriedade da marca);
3. Comunicação direta com cliente final, e não só;
4. Permite uma resposta rápida da empresa;
5. Credibilidade (o consumidor sabe que é “ouvido” e que terá resposta a suas dúvidas, críticas e sugestões).

No que diz respeito ao *Instagram*, neste momento esta rede social representa uma das que mais impacto tem na área do turismo. Desde que foi lançado em 2010, esta rede tem crescido e conta já com mais de 300 milhões de utilizadores, 70 milhões de fotos publicadas e mais de 2,5 biliões de *likes* por dia. É um facto que cerca de 45% dos utilizadores desta rede social a utilizam para fins relacionados com viagens,

especialmente publicando fotografias no seu perfil dos locais para onde vão, como vão e onde ficam hospedados. Na verdade, 47% das pessoas visitaram um local com base numa fotografia que viram publicada por algum amigo no *Instagram* (Sion, Dodu & Manoliu, 2017).

Há um aspeto muito importante a ter em conta quando de redes sociais se trata, nomeadamente a gestão da reputação de uma entidade/empresa nas redes sociais. Na verdade, há que analisar com frequência os comentários deixados *online*, tentando antecipar o que poderá estar mal no serviço e resolver alguns aspetos menos bons. Há, também, que ter consciência que nas redes sociais é muito difícil compreender o que são comentários reais e os que são fictícios, pois não há nada que garanta que quem escreve o comentário na rede social, tenha, de facto, usufruído do serviço. Trata-se, portanto, de algo bastante complexo de fazer, mas que não deve ser ignorado (Moya & Majó, 2017).

Relativamente aos *blogs*, são páginas na internet, temáticas ou não, atualizadas por uma pessoa ou um grupo de pessoas. Os primeiros *blogs* que surgiram eram apenas diários, mas atualmente assumem uma grande importância para os negócios, dando ênfase a aspetos importantes para a vida das pessoas.

Os *blogs* surgiram pela primeira vez em 1994, mas curiosamente a sua expansão começou com o 11 de Setembro de 2001, após o ataque às Torres Gémeas. De facto, nesse momento os *blogs* tiveram uma importância acrescida na difusão e partilha de informações.

No que diz respeito ao conteúdo, num *blog* é possível escrever texto, colocar vídeos, ficheiro áudio, ou qualquer outro ficheiro multimédia. Associado ao conceito de *blog* surge o conceito de blogosfera, que não é mais do que o conjunto dos *blogs* existentes. Assim, esta blogosfera veio possibilitar que o cliente que habitualmente só consumia informação, possa também ele ser produtor de informações (Foshini; 2006).

Face às suas características e possibilidades, um *blog* poderá ser uma ferramenta bastante importante na hotelaria. De facto, poderá ajudar a reposicionar o hotel para os melhores lugares no ranking dos motores de busca, poderá funcionar como uma forma de chegar mais perto dos consumidores, ao ser uma forma menos formatada e personalizada de passar informações. Além disso, um *blog* pode contribuir em larga escala para que o

hotel se distinga dos seus concorrentes, sem que para isso tenha que investir muito dinheiro (Craig; 2010).

Um bom *blog* não se faz apenas escrevendo uns *posts*, devendo, também que acrescentar valor ao leitor. Para isso, deve ter objetivos bem abrangentes, como por exemplo ensinar, publicitar, informar, persuadir e até mesmo recordar. Os *blogs* institucionais também favorecem uma relação entre a empresa e o cliente ou potencial cliente, uma vez que permite uma interação, através de comentários. Estes devem também ser geridos e respondidos, pois de nada serve dar voz aos leitores se depois os mesmos ficam sem resposta.

Também se pode dizer que um *blog*, desde que pensado e gerido com atenção e regularidade pode ser uma importante ferramenta de promoção de uma empresa, ajudando na construção de uma marca com uma imagem positiva junto do seu cliente/potencial cliente. Por fim, não se pode descurar a gestão de um *blog*, pois atualmente assiste-se a uma interligação entre os *blogs* e as redes sociais, sendo que muitas vezes é possível que o mesmo comentário fique disponível no *blog* e nas redes sociais que estejam alocadas ao *blog* (Gilbert, Clark & Roy, 2016).

- **CRM – Customer Relationship Management**

Uma das mais recentes ferramentas, em muito potenciada pela internet foi o CRM – *Customer Relationship Management*. Neste ponto será discutido o conceito de CRM na perspectiva de vários autores, dando-se enfoque à sua importância e refletindo sobre que condições são necessárias para implementar e otimizar um sistema de CRM.

O conceito de CRM (*Customer Relationship Management*) surge como um corolário do desenvolvimento das ferramentas do marketing relacional. Desta forma, atendendo aos objetivos do marketing relacional, o CRM acaba por constituir um meio através do qual se consegue identificar as necessidades individuais do cliente e para as quais se irá posteriormente desenvolver uma oferta personalizada ao nível do produto ou serviço, que permitirá precisamente colmatar essa necessidade (Sigala, 2005).

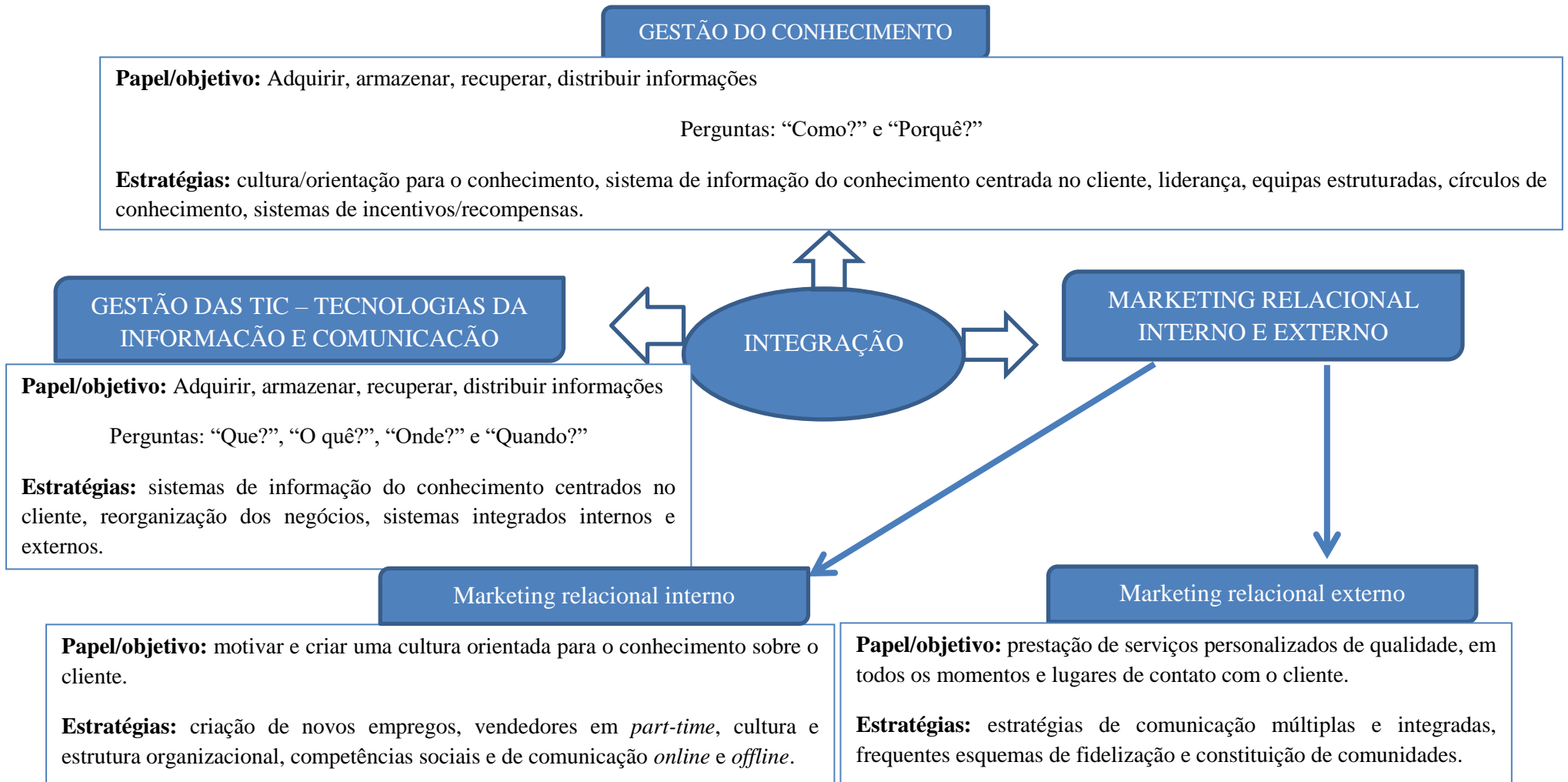
Neste contexto, esta ferramenta assume-se hoje como uma estratégia de negócio indispensável para as empresas que operam no mercado global. Deve salientar-se que o CRM acaba por ser uma consequência do desenvolvimento das novas tecnologias e reflete a sua importância no que diz respeito ao processamento de dados, nomeadamente através de construção de uma base de dados com informações relativas a cada cliente individual. Desta forma, o CRM permitirá utilizar e otimizar essas informações, com o objetivo de ir ao encontro do cliente e conhecê-lo devidamente. As bases de dados deverão conter informações de carácter demográfico, psicográfico e comportamental, mas também acrescentar informações acerca do comportamento de compra tal como a frequência e alturas em que mais se compra o produto ou se usufrui de um determinado serviço (Ivanovic, Mikinac e Perman, 2011).

De acordo com Mohammed e Rashid (2012), o CRM pode ser visto como uma forma de aumentar a vantagem competitiva das empresas, conseguindo com isso melhorar a performance da mesma, ao mesmo tempo que gere mais de perto a sua relação com o consumidor. Estes autores sublinham também a importância da utilização dos recursos internos da empresa para uma melhor otimização do CRM.

Na sequência desta ideia, a autora Sigala (2005) também reforça a importância de uma boa utilização dos recursos internos para que a implementação de um sistema de CRM tenha sucesso. Neste contexto, a autora defende que o CRM depende em parte das atitudes de todos os colaboradores, independentemente de pertencerem ou não ao departamento de marketing. Assim sendo, a autora afirma que em primeiro lugar qualquer empresa deverá ter o cuidado de envolver os seus colaboradores, motivando-os e criando

neles o compromisso de estarem atentos ao cliente e suas necessidades, sendo que para isso precisam de estar dotados de determinadas competências sociais, sobretudo ao nível da comunicação identificação de personalidades. No seguimento destes factos, a autora criou um modelo integrado de CRM no qual define a importância do esforço conjunto de três áreas: gestão do conhecimento (KM), tecnologias da informação e comunicação (ICT) e marketing relacional (nas suas vertentes interna e externa), como se pode observar na seguinte figura:

Figura 15 - Sistema integrado de CRM



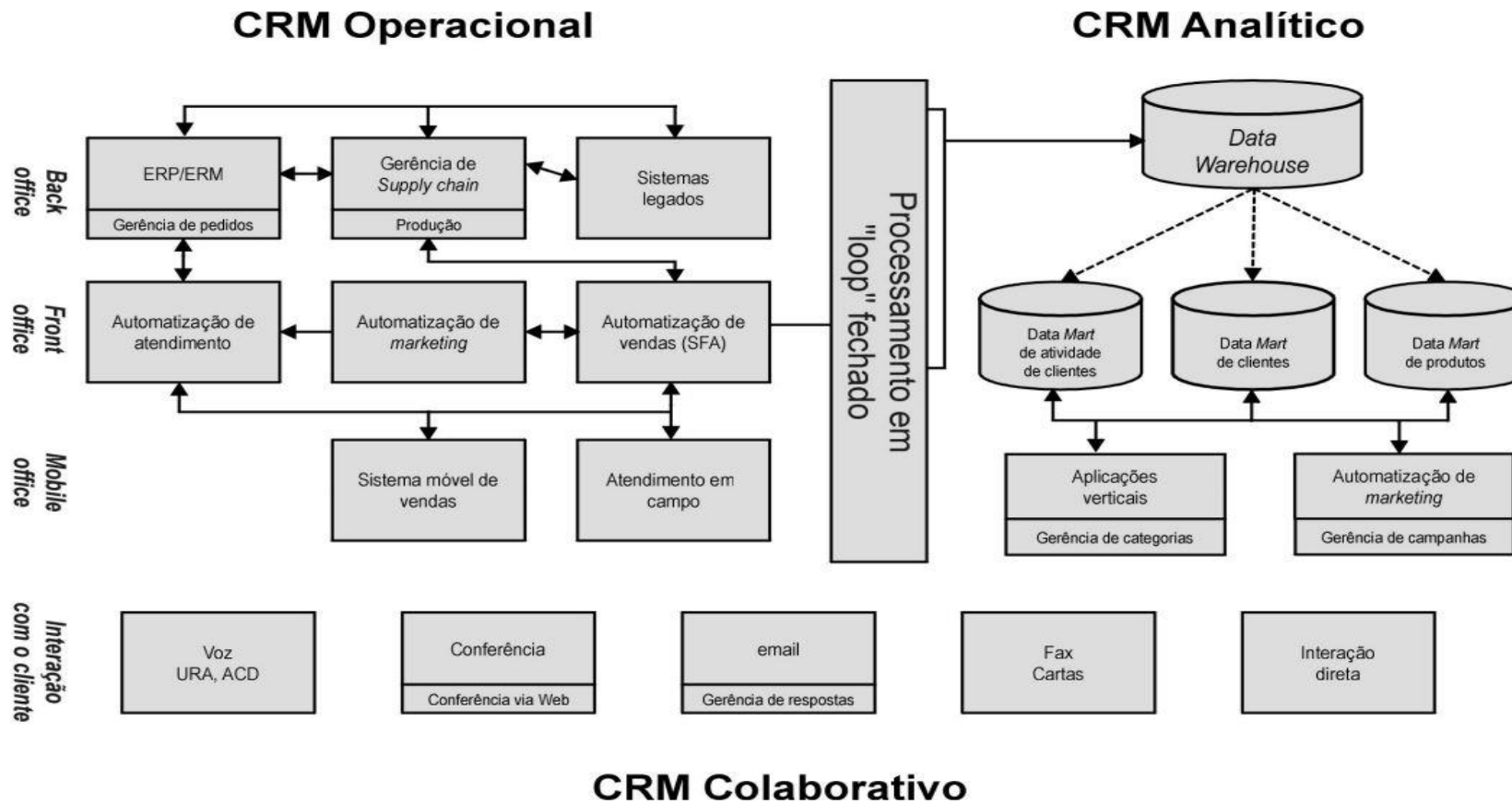
Fonte: Adaptado de Sigala (2005)

Neste modelo estão presentes as funções atribuídas a cada uma das áreas no que diz respeito ao desenvolvimento e implementação do CRM bem como as estratégias e mudanças necessárias para atingir objetivos.

Kellen (2002) assume que o desenvolvimento de uma boa estratégia de CRM implica que a empresa esteja focada no ciclo de vida do cliente e não no ciclo de vida dos produtos. Assim sendo, o cliente deverá ser visto como parte integrante da empresa e o CRM será uma forma fácil de chegar aos mesmos. Na verdade, o CRM segundo este autor é uma estratégia de negócio que tem como principal objetivo desenvolver uma relação duradoura com o cliente, ao mesmo tempo que, com isso consegue obter lucro. De acordo com este autor, as tecnologias da CRM permitem que se faça uma melhor gestão de como as informações são veiculadas ao consumidor, pois permitem perceber qual a forma mais assertiva de abordar o cliente. Kellen refere também que as ferramentas de CRM permitem perceber, não só o comportamento do consumidor mas também o desempenho do *website*, da marca, do marketing, da força de vendas e dos serviços, entre outros aspetos.

Importa também referir que o CRM tem três sistemas, a saber: o CRM operacional, analítico e colaborativo, como se pode analisar na figura seguinte (Peppers and Rogers Group, 2004):

Figura 16 - Sistemas de CRM



Fonte: Peppers and Rogers Group (2004: 70).

No que diz respeito ao CRM operacional, o mesmo tem como objetivo encontrar canais de relacionamento diretos com os clientes, nomeadamente através de automatização de ferramentas como *call-centers*, *mail* direto, *website*, entre outros que se situam ao nível do *front-office*.

Quanto ao CRM analítico, este permite perceber melhor o cliente através do tratamento das informações obtidas pelo CRM operacional, com o objetivo de planear estratégias para conseguir negócio. No fundo, o CRM analítico faz um aproveitamento das informações conseguidas acerca do cliente, com o intuito de delinear estratégias eficazes.

Por fim, o CRM colaborativo tem como foco principal a satisfação do cliente e em conseguir valor para o mesmo, preparando os canais através dos quais se irá contactar o cliente. Basicamente é o contato propriamente dito que surge como resultado da conjugação do CRM operacional e do analítico.

Embora o conceito de CRM esteja bastante ligado ao termo tecnologia da informação, a verdade é que tal facto não basta para que uma empresa consiga implementar de forma assertiva uma estratégia de CRM. De facto, por vezes ocorrem falhas aquando da implementação do CRM por se pensar que que a única mudança necessária tem a ver com tecnologia. Além da tecnologia tem que haver mudanças nos procedimentos e políticas de atuação da empresa, são necessárias pessoas qualificadas e profissionais e a empresa tem que estar ciente que precisa de procurar constantemente novos canais de contacto com o cliente. Como se pode verificar, não é apenas a tecnologia que faz uma boa estratégia de CRM, sendo que as pessoas e a cultura organizacional também assumem uma importância acrescida neste contexto (Catalyst, 2001).

O marketing relacional na hotelaria

Sendo a hotelaria um serviço, e estando feito anteriormente um estudo sobre o marketing de serviços e o marketing relacional, importa identificar as cinco fases do ciclo de vida do cliente numa empresa de serviços, a saber:

Figura 17 - As cinco fases do ciclo de vida do cliente numa empresa de serviços



Fonte: Adaptado de Nicolau (2009)

Caso se tenha sucesso em manter os clientes satisfeitos, logo leais, é muito provável que, quando a empresa colocar à disposição do cliente novos serviços, este mesmo cliente adquira o mesmo e ainda recomende a conhecidos.

A **conexão** é feita normalmente através do envio de mensagens maioritariamente promocionais, através das quais a empresa apresenta a sua oferta. A conexão propriamente dita estabelece-se quando o potencial cliente observa a mensagem através da qual a empresa pretende atrair a sua atenção.

A **atração** do cliente acontece quando o mesmo entra na esfera de influência da empresa, sendo que a empresa fica com os seus contactos e outros dados importantes sobre o mesmo como o telefone, morada e *email*.

A **conversão** do cliente tem lugar quando o cliente adquire determinado serviço, aquisição esta conseguida através do destaque das vantagens de que o mesmo vai beneficiar quando compra o serviço.

Depois da compra, o consumidor obtém um alto ou baixo nível de satisfação, sendo que quando se consegue um alto nível de satisfação, por norma, a empresa consegue **manter** o cliente.

Por fim, o próximo passo será **fidelizar** o cliente, no sentido de manter o mesmo, através de estratégias especialmente desenhadas para tal. Pode dizer-se que um cliente está fidelizado quando mantém com a empresa uma relação a longo-prazo e quando fala bem da mesma a terceiros (Nicolau, 2009).

O conceito de hospitalidade também se aplica no âmbito deste capítulo, uma vez que o seu significado sugere que o cliente se sinta bem no hotel e que, por isso, queira voltar, ou seja, a hospitalidade de um hotel pode levar à sua fidelização.

De facto, a função básica da hospitalidade é estabelecer um relacionamento ou promover/melhorar uma relação já existente. No entanto, o “dar e receber” no âmbito da hospitalidade, implica que seja algo recíproco, ou seja, que haja uma interação saudável entre cliente e hotel. Na verdade, a partilha de hospitalidade ajuda a criar laços simbólicos e vínculos entre os intervenientes. A hospitalidade pode ser, então definida como a qualidade da relação entre hóspede e anfitrião (hotel), sendo que essa relação pode determinar uma experiência positiva ou negativa no turista (D’Onofre & Souza, 2016).

Importa, neste contexto, abordar a questão da aplicação das tecnologias de CRM à atividade turística e hoteleira. Deve desde já salientar-se que a gestão da relação com o cliente sempre existiu na área da hotelaria, muito embora esta gestão fosse feita de uma outra forma que não com recurso à informática. Contudo, não se pode deixar de reconhecer a importância das novas tecnologias na otimização dos processos de gestão do relacionamento hotel-cliente.

Quando falamos de hotel não podemos esquecer que é inevitável haver uma relação com o cliente. Desta forma, o CRM assume-se neste contexto como um fator importantíssimo na manutenção desta relação e que se for bem gerida se poderá traduzir em lucros para o hotel. Além disso, a competitividade na atividade hoteleira é cada vez maior o que pressupõe que os hotéis tenham de encontrar formas alternativas de melhorar os seus serviços e o seu desempenho para conseguir captar novos clientes. Contudo, é importante salientar que será mais rentável manter os atuais clientes, uma vez que captar novos clientes custa cinco vezes mais do que manter os atuais. É neste ponto que o CRM

tem um elevado potencial e que poderá contribuir para o sucesso das empresas (Wu e Li, 2011).

As novas tecnologias da comunicação têm uma importância considerável no conhecimento e comportamento do turista, uma vez que acabam por lhes dar mais poder no que diz respeito às suas escolhas. De facto, o turista que utiliza as novas tecnologias da comunicação para planear e mesmo reservar as suas viagens pode ser considerado um turista mais conhecedor do mercado. Trata-se, portanto de um turista que compara opções e preços, sendo mais sensível a este último fator. Estas novas tecnologias tornaram também o mercado mais competitivo tornando mais difícil a satisfação do consumidor que é cada vez mais informado e, por isso mesmo, mais exigente com o serviço (Sigala, 2005).

De acordo com o estudo feito por Ivanovic, Mikinac & Perman (2011), a utilização do CRM é proporcional à dimensão do hotel. Por outras palavras, quanto maior for o hotel, maior a probabilidade de utilização do CRM. No mesmo estudo, os autores concluíram que nos pequenos hotéis o CRM não é utilizado no total das suas potencialidades, centrando-se apenas em manter atualizadas as informações sobre os clientes já existentes. Os autores referem, também que, tal como em qualquer empresa, o processo de implementação de CRM num hotel pode falhar, e para tal apresenta, três grandes motivos:

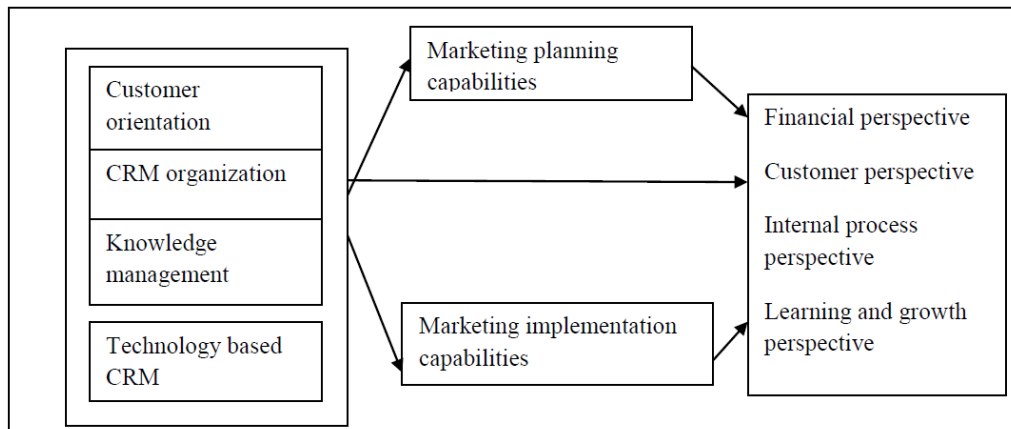
(i) Estratégia incorretamente definida: acontece quando não se define corretamente a estratégia junto de todos os funcionários e quando não se tem em atenção as tendências atuais do setor hoteleiro. Muitas vezes também há falhas porque, na estratégia não se definem formas de avaliação e controlo.

(ii) Implementação incorreta: ocorre quando se pensa que basta ter um bom *software*, sem, contudo, se fazer um esforço em analisar o turista, não sendo por isso feito o esforço necessário para otimizar o dito *software*.

(iii) Formação inadequada dos funcionários: para que o processo seja devidamente otimizado, importa envolver todos os colaboradores, sobretudo os que têm contato direto com os hóspedes, de forma a estarem sensibilizados para a máxima recolha de informações acerca dos mesmos.

Mohammed & Rashid (2012) propuseram um modelo conceptual que esquematiza a influência das dimensões do CRM no desempenho dos hotéis.

Figura 18 - Modelo conceptual da influência das dimensões do CRM no desempenho dos hotéis



Fonte: Mohammed & Rashid (2012: 225).

As quatro dimensões de CRM identificadas pelos autores são:

- (i) Orientação para o consumidor
- (ii) Organização
- (iii) Gestão do conhecimento
- (iv) Tecnologia do CRM

Basicamente, o que os autores pretendem demonstrar com este modelo é que o desempenho de um hotel vai sempre depender da utilização que dão aos recursos de que dispõem, salientando que um hotel tem um melhor desempenho, quanto melhor souber utilizar os seus recursos face aos seus concorrentes.

Os autores Cosic & Djuric (2010) estudaram a importância deste conceito de marketing relacional aplicado ao setor hoteleiro. Assim, num hotel o marketing relacional deverá ser trabalhado em vários níveis, atendendo a que o setor possui um elevado nível de interações. Entre as relações que um hotel desenvolve, os autores salientam os operadores turísticos, as companhias aéreas, as agências de viagem, as agências governamentais, os restaurantes, os fornecedores, as empresas de transportes, os bancos, os advogados, as agências de marketing e até mesmo os próprios funcionários. Os autores reforçam ainda a ideia de que o marketing relacional aplicado aos hotéis está intimamente ligado com a construção da lealdade à marca, ou seja, se conseguirem utilizar ferramentas de marketing relacional (das quais o CRM faz parte), o hotel conseguirá manter os clientes fiéis. Contudo, é necessário que se faça um bom uso das informações recolhidas, sendo fundamental que o hotel consiga aceder às informações relacionadas com o tipo de

consumidor e não apenas aos dados pessoais do cliente. Mais concretamente, importa identificar os detalhes das últimas estadias, o que inclui saber-se por exemplo quais as preferências do cliente no que diz respeito ao alojamento. Estas informações serão úteis para conseguir personalizar ofertas específicas para o cliente, ofertas essas que vão ao encontro das suas características, hábitos, gostos e necessidades. Salientam, também que não basta fazer promessas aos clientes. De facto, desenvolver e manter relações com os hóspedes implica atuação em três momentos, no que diz respeito à transação:

- (i) Antes: são feitas promessas, no sentido de estabelecer uma relação com o potencial cliente;
- (ii) Durante: são cumpridas as promessas para construir uma relação
- (iii) Depois: oferecem-se novas promessas, depois de cumpridas as anteriores, no sentido de satisfazer o cliente e tentando mantê-lo fiel

Os autores relembram que é importante cumprir sempre as promessas feitas ao cliente e dar-lhes o melhor serviço possível, correspondendo às suas expectativas, uma vez que um cliente satisfeito poderá falar bem do serviço a outras pessoas (*word-of-mouth*) e poder-se-ão tornar consumidores ativos.

Com o estudo deste capítulo é possível concluir que as novas tecnologias vieram alterar, não só a forma como o consumidor e o turista se comportam perante o planeamento e compra de um produto e/ou serviço, mas também que estas novas tecnologias vieram potenciar a forma como as empresas podem recolher informações sobre os seus consumidores e com isso, de certa forma, oferecer-lhes um produto personalizado.

É um facto que o cliente gosta de se sentir único e especial e o marketing relacional vem revolucionar a forma como as empresas gerem o relacionamento com clientes e potenciais clientes. Na verdade, sendo o conceito de qualidade tão complexo de definir, sobretudo na área da hotelaria, torna-se especialmente difícil fidelizar clientes. No entanto, com o estudo dos conceitos abordados ao longo deste capítulo, pode concluir-se que, embora difícil, é possível recorrer a ferramentas de marketing relacional por forma a gerir a relação com os clientes, mantendo uma proximidade saudável com os mesmos.

Capítulo II – A Costa do Estoril

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar, de uma forma abrangente, a área onde se insere o objeto de estudo, a saber, a Costa do Estoril, de forma a melhor compreender a importância do objeto de estudo selecionado para o presente trabalho.

De facto, esta zona tem uma grande importância para o turismo nacional e esse foi um dos motivos pelo qual foi selecionada para o estudo.

Importa salientar que no ano de 1867 Cascais obteve o título de praia da Corte, quando a Rainha D. Maria Pia escolheu esta zona para os seus banhos de mar. (CMC, 2011). De seguida aprestam-se as características geográficas que fazem desta região um ponto turístico atrativo, bem como estatísticas recentes sobre o turismo na Costa do Estoril.

No entanto, a importância desta zona geográfica vai muito além da perspetiva histórica. A Costa do Estoril é uma região com elevada concentração hoteleira, com infraestruturas de relevo para o turismo, não só ao nível de acessibilidade e transportes, possuindo também muitos locais para espetáculos e eventos que têm conhecido nos últimos anos uma grande aposta por parte do município de Cascais e que atrai muitos turistas internos e externos.

Um pouco de história

É um pouco inevitável falar da Costa do Estoril sem referir Cascais, atendendo a que sempre foi um ponto importante na história da região. Assim, quando se fundou Portugal, a população de Cascais era moura, havendo mesmo a Torre dos Mouros, destruída no terramoto de 1755.

Em 1364, D. Pedro I eleva Cascais a vila. Contudo, Cascais nasceu no ano de 1370, quando D. Fernando doa a vila e o castelo a Gomes Lourenço de Avelar, seu leal vassalo que começa a ter poderes de governador e de autoridade suprema do concelho, assistido por juizes e vereadores. Em carta régia datada de 8 de Abril de 1370, o monarca (D. Fernando) delimitou os limites do concelho e até aos dias de hoje, esses limites estão praticamente de acordo com a sua primeira delimitação (Salema, 1989).

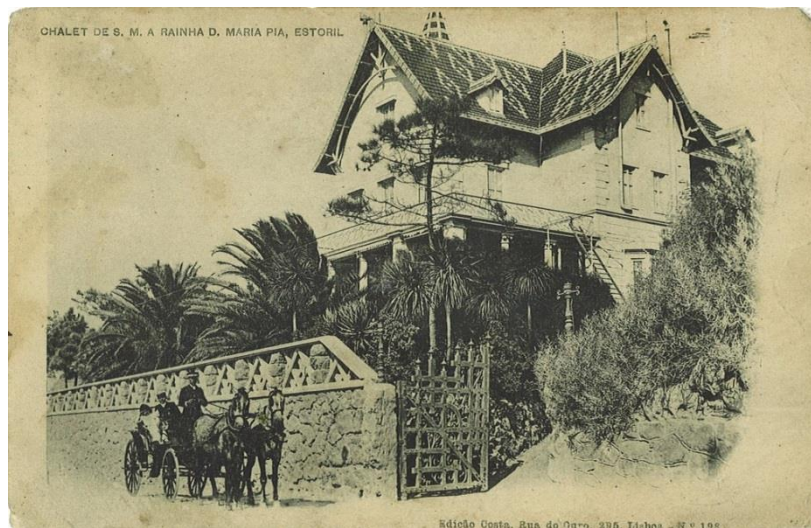
Figura 19 - Carta régia de elevação de Cascais a Vila, em 1364



Fonte: <http://espacoememoria.blogspot.pt/2014/03/curso-historia-local-650-anos-da.html>

Em 1867 Cascais obteve o título de praia da Corte, quando a Rainha D. Maria Pia escolheu esta zona para os seus banhos de mar (CMC, 2011). A rainha resolve sair do Palácio da Cidadela quando o rei D. Luís I morre e manda construir uma casa no Monte Estoril, que fica pronta em 1893.

Figura 20 - Casa de D. Maria Pia, no Estoril

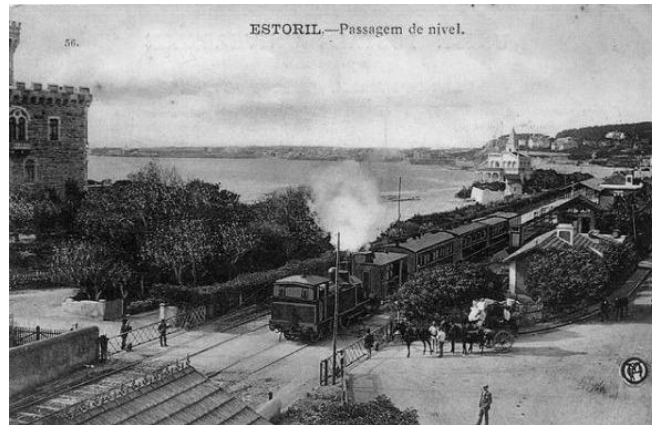


Fonte: <https://www.flickr.com/photos/96897289@N02/9247593094>

De facto, no ano de 1870, D. Luís escolheu o Palácio da Cidadela, em Cascais, como sua residência de Verão e trouxe consigo a sua esposa, D. Maria Pia. Por esta altura, junto às várias aldeias piscatórias, começam a aparecer casas que a nobreza mandou construir e Cascais passa de uma simples vila piscatória a paragem obrigatória dos aristocratas.

Convém referir que a primeira linha férrea de Cascais data de 1889 e ligava Cascais a Pedrouços. Mais tarde prolongou-se até Alcântara e depois até ao Cais do Sodré. Em 1915, a Sociedade Estoril assina contrato para desenvolver a linha com fins turísticos, eletrificando a linha. De facto, esta foi a primeira linha do país a ser eletrificada, concluída em 1926.

Figura 21 - Comboio a vapor na estação do Estoril



Fonte: <http://restosdecoleccion.blogspot.pt/2010/07/estacoes-e-comboios-na-linha-do-estoril.html>

Apresenta-se agora o comboio já elétrico, o que permitiu mais rapidez na realização do trajeto na Linha de Cascais.

Figura 22 - Comboio elétrico na Linha de Cascais



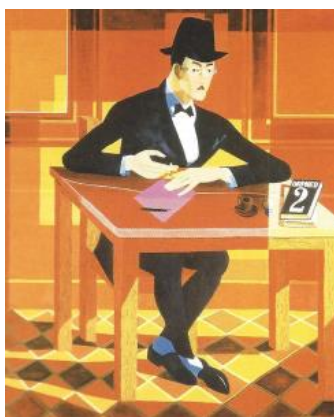
Fonte: <http://restosdecoleccion.blogspot.pt/2010/07/estacoes-e-comboios-na-linha-do-estoril.html>

No que diz respeito à Costa do Estoril, pode dizer-se que a mesma foi fundada em 1916, sendo que nesta altura era uma vila maioritariamente residencial à qual chegaram famílias fugidas da guerra (Salema, 1989).

Por esta altura, enquanto o projeto de Fausto Figueiredo para o casino e para o Hotel Palácio estão num impasse devido à conjuntura de guerra na Europa e às crises de liderança na I República em Portugal, a zona do Estoril continua a chamar até si várias pessoas da nobreza e aristocracia e começa a desenvolver-se um ambiente animado e descontraído, onde as pessoas se sentem bem.

Por esta altura, em 1919, e dada a importância que a zona começa a revelar, até Fernando Pessoa resolveu publicar algumas notas de como se deveria fazer uma campanha para divulgar a Costa do Sol, mais à frente, denominada Costa do Estoril.

Figura 23 - Fernando Pessoa escrevendo as notas da campanha de Propaganda da Costa do Estoril



Fonte: Junta de Turismo do Estoril (2000): 63

Figura 24 - Notas para a campanha de Propaganda da Costa do Estoril

A juntar ao interesse e espírito de observação expressos neste texto, surge o peso da assinatura: Fernando Pessoa, o poeta, ele mesmo, a explicar por volta de 1919 como se devia divulgar a Costa do Sol:

"Uma estância de turismo, como a Costa do Sol, não pode subsistir sem propaganda; e essa propaganda tem de ser de 3 ordens: (1) para os paizes afastados, em que está em concorrência com as estancias paralelas de outros paizes, afastados tambem (assim, para um inglez, estará em concorrência, diversamente, com estancias da Alemanha, da Italia, da França, e da Hespanha); (2) para os paizes proximos, em que esta em concorrência com as estancias d'elles, de outros paizes igualmente proximos, e as outras de Portugal; (3) para o proprio paiz, em que está em concorrência com as outras estancias portuguezas.

A propaganda tem, pois, que ser considerada sob o ponto de vista de se provar: (1) que a Costa do Sol tem vantagem sobre as estancias aparentemente similares de outros paizes; (2) que a Costa do Sol tem essa vantagem sobre as estancias francezas e hespanholas; (3) que a Costa do Sol tem vantagens sobre as outras estancias portuguezas.

Quanto ao ponto (1) ha que provar que quanto a clima nenhuma a eguala (o que é facil), que serve igualmente de estancia de verão e de inverno, que tem attractivos e commodidades, aparte as do proprio clima, e que é facilmente attingivel por via terrestre e maritima.

Quanto ao ponto (2) repetem-se os mesmos argumentos, salvo o ultimo, pois não é preciso demonstrar a um hespanhol que Portugal é a pouca distancia do seu paiz. Quanto ao ponto (3) o argumento tem que consistir somente no ponto de vista dos attractivos, accrescentando a proximidade de Lisboa e de Cintra.

(...) Ha duas maneiras de considerar o publico que pode visitar a Costa do Sol: quanto á proveniencia em geral; quanto ao genero. Quanto á proveniencia, divide-se em duas categorias — da Europa e da America. Quanto ao genero, divide-se em tres — gente chamada 'de sociedade' e gente rica que faz vida analoga á que se chama de sociedade; gente remediada, que passa em geral ou frequentemente as ferias fóra do seu paiz; gente menos remediada, como a que fórma habitualmente as excursões organizadas.

Estas classes apresentam typos de mentalidade diferente; a propaganda com respeito a cada classe não pode ser igual á propaganda com respeito a outra classe. Para a primeira classe, não só ha que offerer um apparatus de luxo num clima propicio, mas ha que fazer de luxo a propria propaganda. Não se mandam folhetos, nem se fazem cartazes, para essa gente. Annuncia-se em publicações especiais e selectas (não quiere dizer que se não annuncie em outras, mas o typo de annuncio é que é diferente), e, em vez de folhetos necessariamente banaes, por luxuosa que seja a apresentação que não consegue apagar a banalidade do conteúdo, aditam-se publicações com linguagem litteraria e artistica, através das quaes propaganda é insinuada, não se declinando mais senão nos annuncios, e, ainda esses hão de ser muito cuidadosos quanto a aspecto e texto. Para esta mesma gente — á parte o jogo, que sempre todavia involve numa atmosphera de luxo e de outros entretenimentos, variados e caros — tem que criar-se espectaculos especiais, de certa indole litteraria e artistica, que seriam absolutamente insupportaveis, excepto por snobismo, a qualquer das duas outras classes.

Uma vez obtido e focado o interesse da classe superior (no sentido social), grande parte da propaganda sobre a segunda classe está automaticamente feita, pois o snobismo, ou espirito de imitação irracional dos superiores sociais, se encarrega de tal."

Fonte: Junta de Turismo do Estoril (2000: 62).

Algures em 1927, a zona da Parede começa a ser conhecida pelas suas propriedades terapêuticas e surge a primeira Colónia Balnear Infantil de *O Século*, colónia que depois deu origem à ainda existente *Fundação O Século*. Esta colónia Balnear Infantil foi organizada pela primeira vez no Verão de 1927, no antigo edifício de uma fábrica de conservas e era para crianças pobres. Neste edifício, sediado em São Pedro do Estoril, foram acolhidas pessoas que tudo perderam, quer nas guerras da Europa, quer na instabilidade vivida em Portugal.

Figura 25 - Colónia Balnear Infantil de "O Século"



Fonte: <http://albertohelder.blogspot.pt/2012/08/colonia-balnear-infantil-de-o-seculo.html>

Em 30 de agosto de 1930 é inaugurado o Estoril Palácio Hotel. Neste dia, Fausto de Figueiredo, impulsor do projeto do hotel, estando consciente da importância que a imprensa assume nesta altura, convida os representantes de todos os jornais de Lisboa para uma visita guiada.

Um ano depois, em 1931, e para realçar o imaginário em torno desta zona, surge o Casino Estoril, sendo que as imagens registadas na sua abertura fazem capas de revista e jornais (Junta de Turismo do Estoril, 2000)

Figura 26 - Casino Estoril de dia e à noite



Fonte: <http://restosdecoleccion.blogspot.pt/2015/07/casino-estoril.html>

Este casino original ficou propriedade da família Figueiredo até aos anos 50. Em 1958, o governo de Salazar abre um concurso para renovação do casino. No entanto, como condição para a atribuição da licença, era importante a construção de um hotel de cinco estrelas, além de um novo casino. A concessão foi atribuída a um empresário do negócio das malas, conhecido por “Teodoro das Malas”, de seu nome Teodoro dos Santos. Este criou a “Sociedade Estoril-Sol”, para a exploração do jogo. Em 1958, esta sociedade apropria-se do casino, mas o novo casino só surge 10 anos depois, inaugurado a 28 de março de 1968, contando com a presença do Presidente da República vigente, o Almirante Américo Thomaz. O novo casino foi projetado pelos arquitetos Felipe Nobre de Figueiredo e José de Almeida Segurado.

Figura 27 - Notícia da inauguração do novo Casino Estoril



Fonte: <http://restosdecoleccion.blogspot.pt/2015/07/casino-estoril.html>

Como condição imposta no concurso ganho, era necessária a construção de um hotel de cinco estrelas. Desta forma, Teodoro manda construir o Hotel Estoril Sol, inaugurado a 15 de janeiro de 1965.

Figura 28 - Hotel Estoril Sol



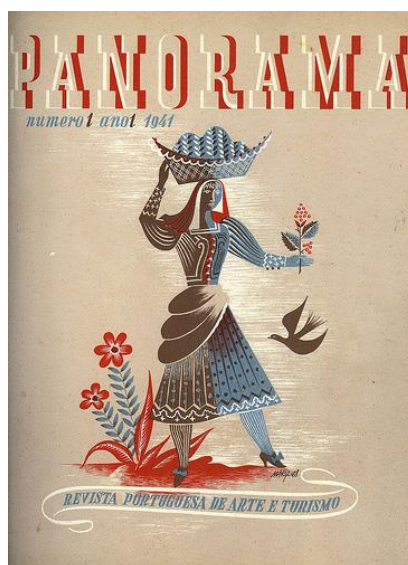
Fonte: <http://restosdecoleccion.blogspot.pt/2015/07/casino-estoril.html>

Voltando a 1931, um acontecimento fora de Portugal, ajudou a marcar o futuro da costa do Estoril. Em abril deste ano é implantada a República em Espanha. No entanto, um ano depois dá-se um golpe militar e instala-se um clima de insegurança, incerteza e greves. Muitos aristocratas espanhóis rumam, então, ao Estoril, permanecendo por lá até que a situação em Espanha se clarifique. Durante alguns anos, esta zona foi considerada o centro de conspiração internacional, uma vez que, no meio da calma e prosperidade da

zona, muitas decisões estratégicas eram tomadas em relação ao país vizinho (Junta de Turismo do Estoril, 2000).

Enquanto isso, em 1933 é criado o Secretariado de Propaganda Nacional (SPN) e em 1939 António Ferro consegue que o turismo faça parte das competências deste secretariado e começa a surgir bastante propaganda turística. Exemplo disso é a Revista Panorama – Revista Portuguesa de Artes e Turismo, nascida em 1941 por iniciativa do SPN e que deu imenso destaque ao Estoril e Cascais.

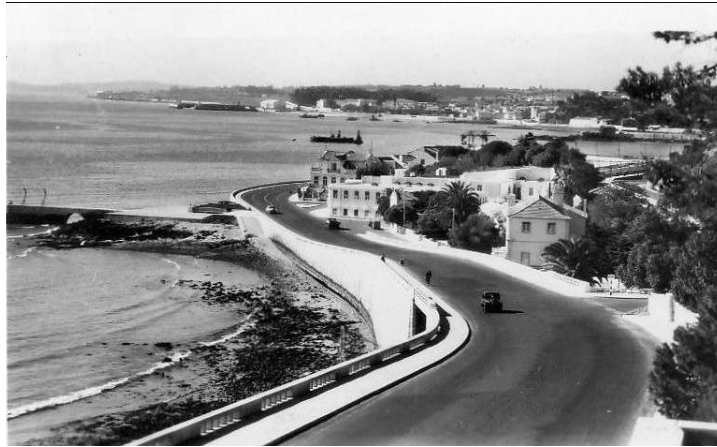
Figura 29 - Capa da revista "Panorama" (nº 1, junho de 1941)



Fonte: <http://blogdaruanove.blogs.sapo.pt/tag/spn>

Um marco também importante no turismo da Costa do Sol é a inauguração da Estrada Marginal, em 1940, que ligava esta zona a Lisboa, num total de 23 km, entre Cascais e Algés. Esta estrada começou a ser projetada em 1933 quando o engenheiro Duarte Pacheco entregou o projeto a Alfred Agache, para a que deveria ser a primeira estrada de turismo da zona. Depois de construída, foi um importante marco na chegada de cada vez mais turistas à região.

Figura 30 - Descida para a Praia de Santo Amaro de Oeiras, nos anos 40



Fonte: <http://restosdecoleccion.blogspot.pt/2010/05/estrada-marginal-da-costa-do-estoril.html>

Figura 31 - Estrada Marginal, em Carcavelos, nos anos 40



Fonte: <http://restosdecoleccion.blogspot.pt/2010/05/estrada-marginal-da-costa-do-estoril.html>

Em 1942 entra em funcionamento o Aeroporto de Lisboa, o que ajudou a abrir Lisboa ao turismo internacional.

Figura 32 - Aeroporto de Lisboa, nos anos 40



Fonte: <http://restosdecoleccion.blogspot.pt/2012/07/aeroporto-de-lisboa-entre-1942-e-1947.html>

Com toda uma conjuntura favorável em termos turísticos, a nível de infraestruturas e de transportes, em 1979 a Costa do Sol passa a chamar-se Costa do Estoril. De facto, o Decreto nº 41 205 de 26 de julho de 1957 instituiu uma zona turística cujo órgão administrativo passa a designar-se “Junta do Turismo da Costa do Sol”. No entanto, esta designação não foi registada e como em Espanha se registou a designação “Costa do Sol”, houve algumas dificuldades em promover a região internacionalmente. Assim, em 1979 o nome é alterado para “Costa do Estoril” (Junta de Turismo do Estoril 2000).

De seguida aprestam-se as características geográficas que fazem desta região um ponto turístico atrativo, bem como estatísticas recentes sobre o turismo na Costa do Estoril.

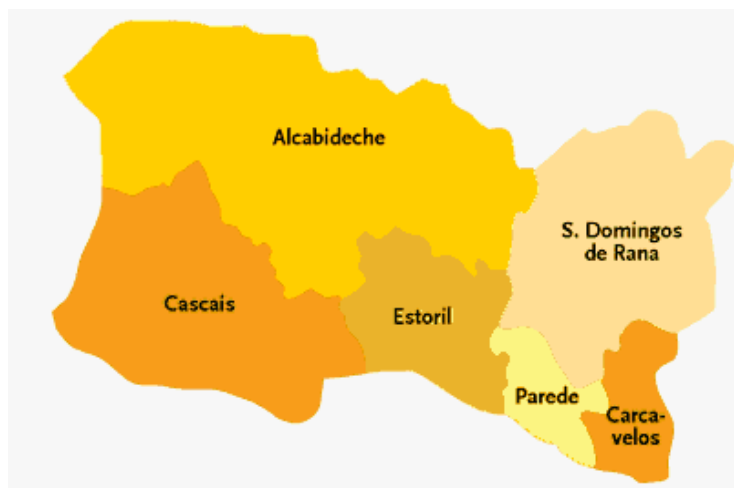
Características geográficas e demográficas

A Costa do Estoril está inserida no Concelho de Cascais, sendo delimitada pelo Oceano Atlântico a Sul e a Oeste. Em termos de espaço, pode considerar-se Costa do Estoril, toda a região que vai de Carcavelos até ao limite Norte do Concelho de Cascais.

Geograficamente, a zona em estudo está inserida na Área Metropolitana de Lisboa e abrange um total de seis freguesias:

- Cascais
- Estoril
- Alcabideche
- Carcavelos
- Parede
- São Domingos de Rana

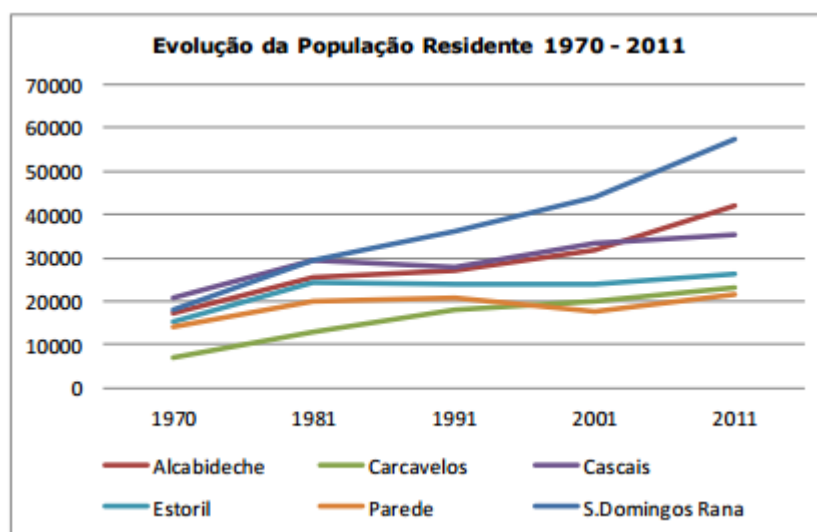
Figura 33 - Mapa das freguesias do Concelho de Cascais



Fonte: <http://geneall.net/pt/mapa/172/cascais/>

De acordo com o Gabinete de Estatística da Câmara Municipal de Cascais, todas as freguesias do concelho de Cascais têm conhecido um aumento populacional desde 1970, como se pode verificar na seguinte imagem:

Gráfico 1 - Evolução da população residente entre 1970-2011



Fonte: Gabinete de Estatística da Câmara Municipal de Cascais, http://www.cm-cascais.pt/sites/default/files/anexos/indicadores/evolucao_1970_a_2011_populacao_0.pdf

Na procura de dados mais recentes sobre a população residente, verifica-se que tem havido um aumento da mesma, como se pode verificar na seguinte tabela:

Quadro 4 - Evolução da população residente entre 2013 e 2016

População residente			
2013	2014	2015	2016
208.418	208.945	209.869	210.625

Fonte: Pordata (2017).

Em termos urbanísticos, Duarte Pacheco, que integrou o governo de Salazar foi uma figura importante no planeamento e ordenamento do território, além do seu contributo no melhoramento das infraestruturas. De facto, em 1934 decretou que todas as localidades com mais de 2000 habitantes seriam obrigadas a delinear planos de urbanização. Porém, já em 1933, Duarte Pacheco decretou o PUCS (Plano de Urbanização da Costa do Sol) como forma de valorização da região da Costa do Sol, que engloba toda a extensão de costa de Lisboa a Cascais. Na verdade, toda esta região era reconhecida e visitada frequentemente por se acreditar que tinha propriedades terapêuticas, ainda hoje reconhecidas. Exemplo disso é a Estância termal do Estoril cuja

primeira brochura data de 1832, mas fala-se das indicações terapêuticas da zona desde o séc. XVII (Pereira et al, 2009).

No que diz respeito ao relevo, estamos perante a uma zona litoral muito soalheira e abrigada de ventos frescos, o que se torna num elemento importante no que diz respeito a um clima ameno que, desde muito cedo ajudou a tornar esta zona num local aprazível em termos turísticos (Pereira, s/d)

Turismo na Costa do Estoril

No que diz respeito a estatísticas relacionadas com hotelaria na Costa do Estoril, os dados mais recentes são apresentados de seguida.

Num primeiro momento serão apresentados dados sobre a caracterização da região. Posteriormente são apresentados dados estatísticos.

Em termos de número de estabelecimentos hoteleiros, mais propriamente hotéis, que são o objeto de estudo neste trabalho, verifica-se que o número de estabelecimentos se mantém igual entre 2012 e 2015, sendo que em 2014 havia mais um hotel do que em 2015, como se pode verificar no quadro seguinte:

Quadro 5 - Número de estabelecimentos hoteleiros em Cascais, entre 2012 e 2015

Estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento				
Estabelecimento				
Estabelecimentos hoteleiros				
Hotéis				
Territórios	2012	2013	2014	2015
Cascais	26	25	27	26

Fonte: Pordata (2017).

Relativamente à proporção de hóspedes, verifica-se que, entre 2012 e 2015, a mesma tem-se mantido estável, sendo que em 2015, o último registo fixa-se em 71,8%.

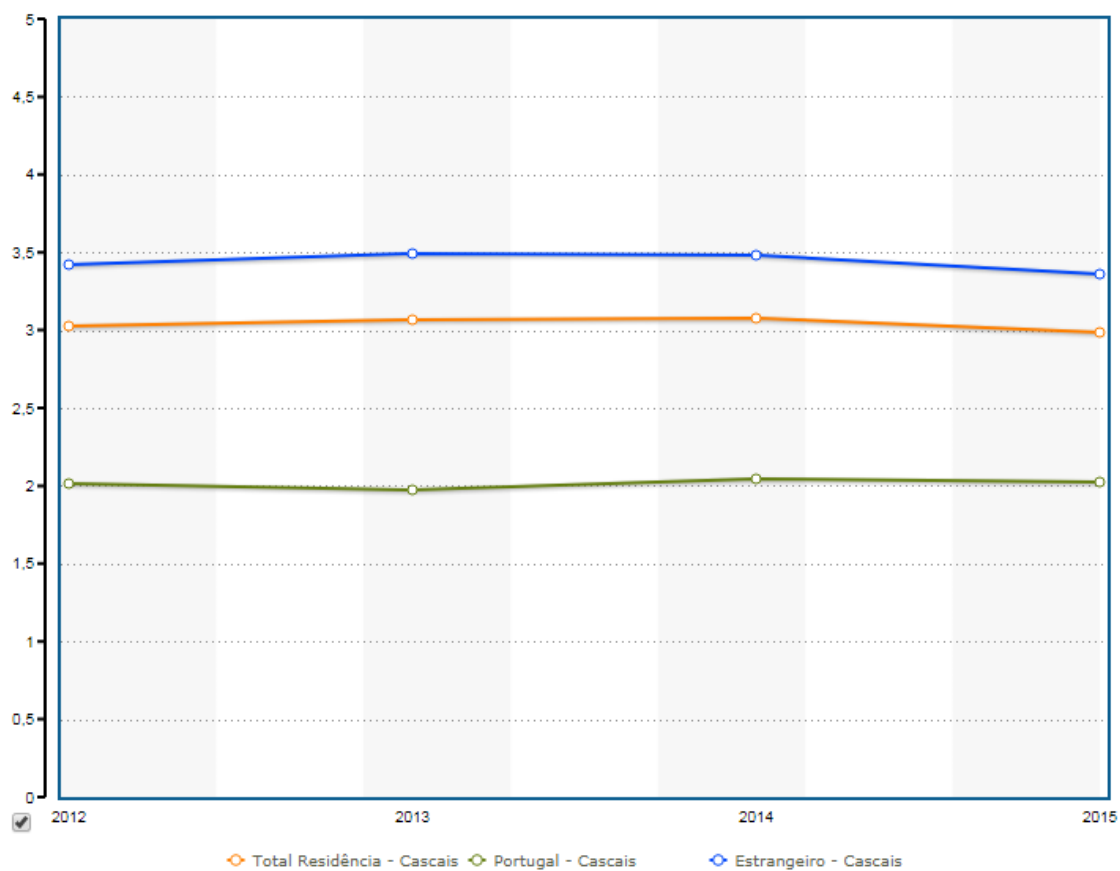
Quadro 6- Proporção de hóspedes estrangeiros entre 2012 e 2015

Proporção de hóspedes estrangeiros				
Proporção - %				
Territórios	2012	2013	2014	2015
Cascais	71,7	71,7	71,0	71,8

Fonte: Pordata (2017).

Quanto à estada média, verifica-se que, no mesmo período compreendido entre 2012 e 2015, a média se fixa nos 3 dias, sendo que a população estrangeira fica mais tempo do que a população portuguesa, como se poder verificar no gráfico abaixo:

Gráfico 2 - Estada média nos estabelecimentos hoteleiros, dos residentes e não residentes em Portugal, entre 2012 e 2015



Fonte: Pordata (2017).

Já no que diz respeito às receitas/proveitos totais dos estabelecimentos hoteleiros, verifica-se um crescimento significativo entre 2012 e 2015, como se pode verificar no quadro seguinte:

Quadro 7 - Proveitos totais dos hotéis de Cascais, entre 2012 e 2015

Euro - Milhares

Estabelecimentos hoteleiros				
Hotéis				
2012	2013	2014	2015	
63.650	64.940	69.486	76.605	

Fonte: Pordata (2017).

Na procura de estatísticas via internet, o mais recente que está disponível são estatísticas de 2007, no relatório motivacional. No entanto, não fazendo sentido utilizar dados certamente já ultrapassados, foi solicitado junto da Associação Turismo de Cascais o envio dos dados mais recentes que tivesse. Gentilmente esta Associação disponibilizou para o efeito um documento que contém a performance turística da região, entre Janeiro e Dezembro de 2016, bem como o perfil de turista nesse ano e informações sobre principais mercados emissores.

Assim sendo, relativamente à performance turística da Costa do Estoril, verificaram-se os seguintes resultados:

Figura 34- Dados gerais da performance turística da Costa do Estoril, em 2016

	Valor	Var.%	
Dormidas	1.330.611	+6%	▲
Hóspedes	481.447	+3,8%	△
Estadia Média	2,76	2,1%	▲
Tx .Ocupação/quarto	64%	+3 p.p.	▲
ARR – Preço médio por quarto vendido	94,2€	+4%	▲
REV PAR – Receita média por quarto disponível	60,2€	+8%	▲

Fonte: Associação Turismo de Cascais (2017)

Analisando a tabela acima verificamos que, face ao ano anterior, houve um aumento considerável em todos os indicadores. Na verdade, as dormidas aumentaram 6%, o número de hóspedes aumentou 3,8%, a estadia média aumentou 2,1%. Dados mais relacionados com gestão hoteleira, verifica-se um aumento de 3 pontos percentuais no que diz respeito á taxa de ocupação por quarto, o preço médio por quarto vendido aumentou 4% (atingindo quase 95€) e o REVPAR – receita média por quarto disponível aumentou 8%.

Relativamente aos indicadores de gestão, por categoria de hotel, verificam-se os seguintes dados, em 2016:

Figura 35 - Indicadores de gestão por categoria, 2016

Categoria	ARR		REV PAR		Taxa de Ocupação	
*****	158,5€	▲	94,7€	▲	62%	▲
****	69€	▲	44,9€	▲	63,8%	▲
***	60,5€	▲	41,4€	▲	70%	▲

Fonte: Associação Turismo de Cascais (2017)

Analisando a figura, nota-se um aumento de todos os indicadores de gestão, nos hotéis de três, quatro e cinco estrelas. De notar que a taxa de ocupação foi maior nos hotéis de três estrelas.

Pelos seus bons resultados, a região é considerada o 1º destino nacional com maior percentagem de dormidas e hóspedes, oriundos de mercados estrangeiros. Em termos de mercados estrangeiros, é de salientar que os estrangeiros são a grande maioria dos hóspedes na região, com cerca de 82%, sendo que os turistas nacionais são apenas cerca de 18%. Verificou-se que o Reino Unido veio destronar a Espanha como principal mercado emissor. Em terceiro lugar aparece a França.

Figura 36 - Principais mercados emissores em 2016

Merc. Emissor	Dormidas 2016	Var. %	Quota 2016
Portugal	241 088	2,4%	18,12%
Estrangeiros	1 089 523	6,8%	81,88%
Reino Unido	148 089	8,6%	11,13%
Espanha	142 183	20,6%	10,69%
França	122 873	2,7%	9,23%
Escandinávia	122 650	-5,4%	9,22%
Alemanha	82 636	0,5%	6,21%
Holanda	74 304	1,6%	5,58%
Irlanda	59 471	17,9%	4,47%
Bélgica	46 817	-1,8%	3,52%
EUA	41 812	3,6%	3,14%
Itália	22 224	8,0%	1,67%
Outros	226 464	12,2%	17,02%
Total	1 330 611	6,0%	100,00%

Fonte: Associação Turismo de Cascais (2017)

Quanto às dormidas, por categoria, verificaram-se os seguintes resultados:

Figura 37 - Dormidas por categoria, entre 2015 e 2016

	2016	2015	Var. %
Alemanha	82 636	78 845	5%
3 estrelas	13 524	13 381	1%
4 estrelas	30 158	31 169	-3%
5 estrelas	38 954	34 295	14%
Espanha	142 183	111 625	27%
3 estrelas	39 304	26 902	46%
4 estrelas	62 413	52 060	20%
5 estrelas	40 466	32 663	24%
França	122 873	103 264	19%
3 estrelas	20 323	16 435	24%
4 estrelas	39 562	35 031	13%
5 estrelas	62 988	51 798	22%
Portugal	241 088	223 965	8%
3 estrelas	64 602	57 557	12%
4 estrelas	99 951	102 337	-2%
5 estrelas	76 535	64 071	19%
Reino Unido	148 089	130 360	14%
3 estrelas	24 894	20 305	23%
4 estrelas	45 861	42 892	7%
5 estrelas	77 334	67 163	15%

Fonte: Associação Turismo de Cascais (2017)

Como se pode verificar no quadro acima apresentado, houve um crescimento das dormidas nos hotéis de três estrelas e nota-se a manutenção da preferência pelo alojamento em cinco estrelas, à exceção do mercado nacional e espanhol que preferem os hotéis de quatro estrelas.

Quanto aos três principais mercados emissores (Reino Unido, Espanha e França), segundo um estudo da Associação dos Hoteleiros do Estoril, verifica-se que, em 2014:

- Os ingleses viajam mais ao longo do ano, não concentrando a sua permanência em épocas específicas. Ficam sobretudo alojados em hotéis de 5 estrelas, mas viajam especialmente em companhias áreas *low cost*. O gosto pela prática de golfe ajuda a combater a sazonalidade do destino.

- Os espanhóis viajam para a Costa do Estoril, em especial na Semana Santa e no Verão. 43% fica alojado em hotéis de 4 estrelas e normalmente chegam à região por via terrestre.
- Os franceses procuram a região em especial entre Abril e Outubro. São clientes de hotelaria de 5 estrelas (cerca de 55%). As viagens são feitas de avião e no pico do verão muitas vezes de carro.

De acordo com o estudo trimestral do perfil do turista feito pela Associação Turismo de Cascais, o **perfil tipo do turista** que visita a região da Costa do Estoril é o seguinte:

- Sexo: 60% Masculino e 40% Feminino;
- Idade: 45-54 anos (42%) e 35-44 anos (28%);
- Nível de Escolaridade Superior (86%);
- Com quem realizou a viagem: Companheiro/Companheira (58%), Com Amigos (40,3%) ou sozinho (7%);
- Motivação principal: Férias/Lazer (65,6%) e Turismo de Negócios (25,4%);
- Canais privilegiados para a reserva da viagem: Internet (51,7%), Agente de Viagens (17%) e Organização por parte da empresa (19%);
- Canais privilegiados para a reserva do alojamento: Internet (56,2%), Agência de Viagens (16,7%) e Organização por parte da empresa (19%);
- Meio de transporte utilizado para chegar a Portugal: Avião (92%);
- Tempo médio de estadia: 6.6 dias;
- Fontes de informação Principais: Websites de hotéis (80,9%), Família e Amigos (78,9%), Websites com ofertas de viagens (59,3%);
- Fontes de informação utilizadas durante a visita: Informação recolhida no alojamento (69,6%) e Contacto com a População Local (56,2%);
- Atividades praticadas: Saídas para Jantar (96,5%), Passeios a Pé (79,9%) e Visita a Monumentos ou Museus (77,8%);
- Locais de Interesse visitados: o Centro de Cascais (77,7%), a Baía de Cascais (76,2%) e a Marina de Cascais (62,4%);

- Classificação das expectativas anteriores à viagem: 34% afirma que o destino confirmou as suas expectativas e 55% considera que o mesmo excedeu as suas expectativas;
- Intenção provável e muito provável de regressar: 68,7% dos inquiridos;
- Grau de satisfação global (numa escala de 1 a 10): Grau 8 a 10 (88,7%).

Tendo em conta que as infraestruturas culturais também estão relacionadas com o poder de atração turístico, apresentam-se de seguida, algumas estatísticas mais recentes sobre este tema.

No que diz respeito a número de bilhetes vendidos em espetáculos ao vivo, verificam-se os seguintes dados:

Quadro 8 - Número de bilhetes vendidos em espetáculos ao vivo, entre 2013 e 2015

Bilhetes vendidos		
2013	2014	2015
14.188	12.504	16.154

Fonte: Pordata (2017).

Em termos de equipamentos culturais, Cascais detém uma grande quantidade, sendo que muitos foram recentemente remodelados.

Apresentam-se de seguida alguns dos mais importantes equipamentos culturais de que o turista pode usufruir na sua estadia.

Quanto a espaços museológicos destacam-se os seguintes:

- Museu Condes de Castro Guimarães
- Museu do Mar – Rei D. Carlos
- Museu da Música Portuguesa – Casa Verdades de Faria
- Farol Museu de Santa Marta
- Forte de São Jorge dos Oitavos
- Moinho de armação tipo americano
- Casa de Santa Maria
- Espaço Memória dos Exílios

- Casa das histórias Paula Rego
- Palácio da Cidadela de Cascais
- Marégrafo de Cascais

Relativamente a auditórios e teatros, os mais significativos são:

- Auditório Fernando Lopes Graça/Parque Palmela
- Auditório do Centro Cultural de Cascais
- Teatro Municipal Mirita Casimiro
- Teatro Gil Vicente
- Auditório da Senhora da Boa Nova

Outros espaços de relevo são o Centro de Congressos do Estoril, recinto da feira do artesanato, autódromo, hipódromo Manuel Possolo e obviamente o tão conhecido Casino Estoril.

Esta área geográfica é posta em destaque no Plano de ação turismo 2020, elaborado pelo Turismo de Portugal. Neste documento, Cascais aparece com destaque especial para os Museus e Monumentos, Parque natural Sintra-Cascais, pelas praias, golfe, centro de Congressos, Marina, atividades e eventos de animação e gastronomia.

Neste mesmo documento são identificadas também as características turísticas mais importantes na região de Lisboa. Quanto a Cascais, é referido que é uma marca internacional, com um posicionamento forte no segmento *premium*.

Figura 38 - Visão integrada da região de Lisboa

Lisboa
Marca internacional forte, bem posicionada em <i>city / short break</i> , com uma oferta diversificada complementada pelos concelhos limítrofes - alavanca das restantes centralidades
Cascais
Marca internacional, enquanto resort, com uma oferta diversa e posicionamento forte no segmento <i>premium</i>
Sintra
Marca com notoriedade, enfocada no seu ambiente único enquanto ícone do Romantismo
Arrábida
Concelhos cujo elemento agregador é a Serra da Arrábida e cujo potencial enfoque deverá ser a natureza
Arco do Tejo
Concelhos que têm o Estuário do Tejo como elemento agregador, e potencial de desenvolvimento nas atividades náuticas

Fonte: Turismo 2020 – Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020, Turismo de Portugal

Em suma, em termos de infraestruturas, pode apresentar-se a seguinte figura que espelha a oferta na Costa do Estoril:

Figura 39 - Principais ativos que justificam ser Marca Internacional

Sol e Mar	Cultura	Outros	Náutica
<ul style="list-style-type: none"> > Guincho > Carcavelos > Parede > Tamariz 	<ul style="list-style-type: none"> > Palácio Cidadela > Casa das Histórias da Paula Rego > Museu do Mar 	<ul style="list-style-type: none"> > Autódromo do Estoril > Casino Estoril 	<ul style="list-style-type: none"> > Marina de Cascais > <i>Vela/ Windsurf/ Surf</i>
MI	Eventos	Gastronomia	Golfe
<ul style="list-style-type: none"> > Centro de Congressos > Hotéis 	<ul style="list-style-type: none"> > Estoril Jazz Fest > Gala dos Fados > Festas do Mar 	<ul style="list-style-type: none"> > Restaurantes <i>high-end</i> 	<ul style="list-style-type: none"> > Quinta da Marinha Golf Club > Golfe Estoril > Oitavos Dunes
Natureza			
<ul style="list-style-type: none"> > Parque Natural Sintra-Cascais 			

Fonte: Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019

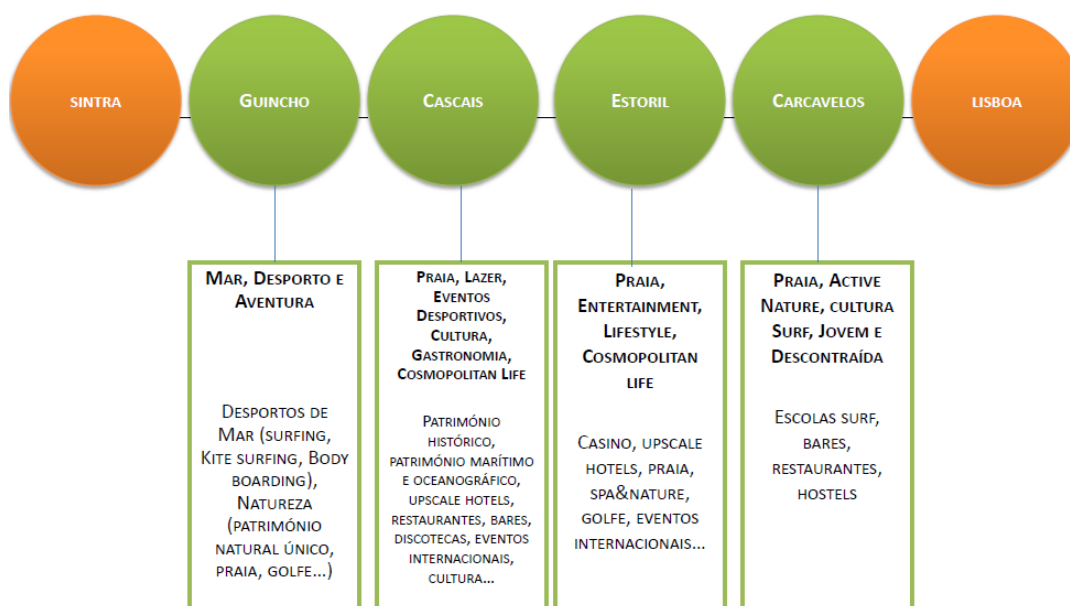
Estratégia para a região:

De acordo com a Associação de Hoteleiros do Estoril, no documento com a estratégia até 2017 para a região, os aspetos mais importantes da região, que se traduzem numa proposta de valor interessante para os visitantes, são os seguintes:

- Localização geográfica da região, em especial com a proximidade a Lisboa (com o aeroporto internacional) e Sintra conhecida pelo seu património mundial;
- Fácil acessibilidade a outros locais com boa procura turística, como é o caso de Mafra, Óbidos, Fátima, entre outros;
- Zona com um cenário, tanto de costa marítima, como de serra;
- Clima favorável
- Possibilidade de uma diversidade de experiências;
- Hotelaria com reconhecida qualidade e diversidade de oferta;
- Gastronomia, onde se destaca “ O melhor peixe do mundo”;
- População afável;
- Segurança;
- Vasto calendário de eventos

A seguinte imagem demonstra as melhores propostas de valor da região:

Figura 40 - Proposta de valor para a região da Costa do Estoril



Fonte: Associação de Hoteleiros do Estoril (2014)

Em termos de promoção/comunicação da Costa do Estoril enquanto destino turístico, a aposta da Associação Turismo de Cascais (ATC) passa, especialmente por um investimento no que diz respeito ao *online*. Salientam-se as seguintes:

- Adaptação dos *websites* dos membros da associação para formato mobile, atendendo a que mais de 50% dos clientes acedem à internet através dos meios móveis (*smartphones* e *tablets*);
- Produção regular de vídeos com boa qualidade;
- Utilização das redes sociais como instrumento de fidelização de turistas/clientes;
- Influenciar a criação de partilha de conteúdos por parte dos turistas, fomentando o *word-of-mouth*;
- Investimento em *blogs* de destino, como forma de informação ao turista;
- Investimento em tecnologia para tornar os *websites* rápidos;
- Fomentar a utilização do *email* marketing, que deve ser feito com conteúdos pertinentes e não de forma regular, mas assertiva;
- Disponibilizar conteúdos locais, que permitam informar o turista e melhorar a experiência do mesmo;
- Google PCP (*Pay per Click*), ou seja, investir no posicionamento no Google, pois que é fruto da pesquisa natural pode não ser fundamental e constar na primeira página deste motor de busca é fundamental.

Também em termos de comunicação/e-marketing, está pensada a implementação de um plano de promoção do destino, em especial utilizando o meio *online*, por forma a aumentar a eficácia da presença do destino no processo de decisão de compra. Além disso, o plano refere a importância de envolver a imprensa neste processo de divulgação do destino, estando pensado convidar determinados *players* dos meios de comunicação, sendo que se inclui nestes os *bloggers*.

Em termos de objetivos estratégicos, o plano contempla o aumento do portefólio de produtos (atendendo especialmente a nichos de mercado), o aprofundamento do conhecimento dos mercados prioritários (mercados a desenvolver com uma abordagem regional), reforçar a questão de proporcionar experiências ao turista e enfoque no

desenvolvimento de *marketing intelligence* nos mercados prioritários, sobretudo com o reforço de meios de proximidade e um esforço/investimento acrescido do canal *online*.

No que diz respeito a objetivos operacionais, os mesmos são:

- Crescer em quantidade, ou seja, aumentar o número de dormidas dos turistas nacionais e internacionais;
- Crescer em valor, fazendo com que os visitantes (turistas e excursionistas) gastem mais;
- Qualificar a experiência do visitante, o que implica manter os níveis de satisfação;
- Aumentar a notoriedade e reputação do destino, consolidando a imagem internacional do destino junto dos principais mercados-alvo.

A seguinte figura esquematiza, de certa forma, os pormenores relativos aos objetivos operacionais traçados no plano.

Figura 41 - Pormenor dos objetivos operacionais para a região

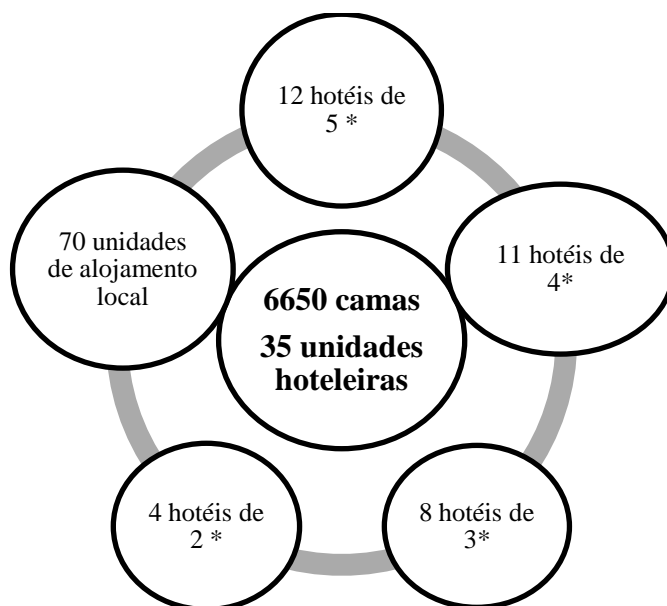


Fonte: Associação de Hoteleiros do Estoril (2014)

A hotelaria na Costa do Estoril – caracterização

De acordo com a Associação de Hoteleiros do Estoril (2014), a oferta hoteleira da região é a seguinte:





Figura 42 - Oferta hoteleira da Costa do Estoril, em 2014



Fonte: Associação de Hoteleiros do Estoril (2014)

Houve, no entanto, alterações ao esquema acima, sendo que neste momento, o Hotel da Vila fechou (passaram a ser 7 hotéis de 3 estrelas) e abriu o Intercontinental Estoril (passam a ser 13 hotéis de 5 estrelas). Quanto aos de 2 estrelas, também um fechou, passando a ser apenas 3. Na seguinte tabela está espelhada a oferta hoteleira existente na Costa do Estoril. Para a realização da tabela foi feita pesquisa na internet e foi utilizado o Registo Nacional de Turismo, elaborado pelo Instituto Turismo de Portugal, disponível no *website* <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/ConsultaAoRegisto.aspx>.

Quadro 9 - Hotéis da Costa do Estoril, em 2017

2 estrelas (3 hotéis)	
	
	
3 estrelas (7 hotéis)	
	
	
	
	
4 estrelas (11 hotéis)	
	
	
	
	
	
	

5 estrelas (13 hotéis)	
	
	
	
	
	
	
	

Fonte: A autora

Neste capítulo considerou-se, também, pertinente fazer uma explicação das várias tipologias de hotel, atendendo a que a amostra serão todos os hotéis da Costa do Estoril, independentemente do número de estrelas.

Assim sendo, os tipos de hotel variam consoante alguns fatores como (Abbott & Lewry, 2006):

- Localização: normalmente divide-se em centro de cidade, suburbano, Aeroporto, estrada principal (motel), estâncias e campo. A localização acaba por ajudar na determinação do tipo de cliente.
- Dimensão: em Inglaterra, menos de 25 quartos considera-se pequeno, entre 25 a 99 quartos é um hotel médio, com mais de 100 quartos é grande e com mais de 300 é considerado um hotel muito grande.
- Duração da estada: é influenciada normalmente, pela localização do hotel, uma vez que, em hotéis de aeroporto ou motéis, por exemplo, os turistas

costumam ficar poucas noites. Em hotéis maiores, por norma, ficam mais tempo.

- d) Categoria: esta varia entre 1 a 5 estrelas e tem obviamente a ver com o serviço que oferece ao seu cliente.

Em Portugal, no Anexo I da Portaria nº 309/2015, de 25 de Setembro, publicada no Diário da República nº 188 que define as características obrigatórias que os estabelecimentos hoteleiros deverão ter para serem classificados com um determinado número de estrelas. Este documento procede à primeira alteração à Portaria nº 327/2008, de 28 de abril, que aprovou o sistema de classificação de estabelecimentos hoteleiros, de aldeamentos turísticos e apartamentos turísticos. Esta portaria foi devidamente analisada para efeitos de compreensão do que é obrigatório ou facultativo de acordo com o número de estrelas, de forma a compreender melhor o contexto legal dos empreendimentos hoteleiros e verificar se existe algum critério legal que vá ao encontro do que é estudado na presente tese, ou seja, algum critério relacionado com qualidade do serviço. Estes dados serão úteis no âmbito da conclusão final.

Em jeito de conclusão deste capítulo, importa salientar a importância do turismo na região da Costa do Estoril no contexto nacional. Na verdade, trata-se de uma região com um desempenho económico acima da média nacional, no que diz respeito ao setor hoteleiro. Além disso, é uma região que tem conhecido um grande investimento na criação e melhoria de infraestruturas essenciais para o turismo. Não se pode, também, ignorar toda a herança histórica da região, por ter sido escolhida como estância balnear da realeza, durante anos a fio.

Por ser considerada uma marca internacional pelo Turismo de Portugal, tem também uma estratégia de desenvolvimento turístico própria e de certa forma independente da região de Lisboa.

Capítulo III – Metodologia de investigação científica

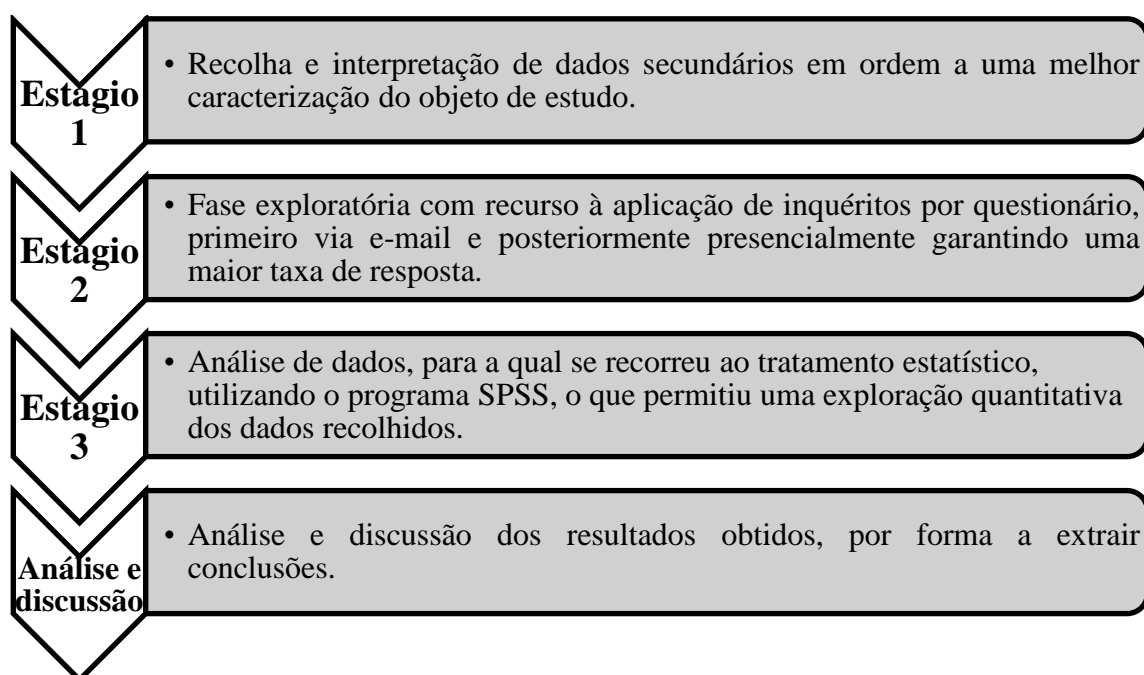
No presente capítulo apresenta-se a metodologia utilizada no presente trabalho de investigação, bem como o desenho de investigação, métodos e técnicas utilizadas.

Qualquer metodologia de investigação científica consiste numa série de procedimentos de estudo que permitam estudar fenómenos, a sociedade e o pensamento, como forma de enriquecer a ciência (Ramos & Naranjo, 2014).

A metodologia utilizada será a quantitativa, sob a forma de estatísticas que permitam extrair conclusões. Para o tratamento estatístico foi utilizado o programa SPSS.

Apresenta-se, assim, o desenho de investigação, esquematizando as várias fases/estágios de natureza quantitativa e qualitativa que o trabalho conheceu:

Figura 43 - Desenho de Investigação



Fonte: A autora

Deve ser referido que o tema do presente trabalho, inicialmente, era a utilização do CRM nos hotéis da Costa do Estoril. No entanto, foi feito um pré-teste, presencialmente e via *email*, junto de alguns hotéis da amostra, de forma a tentar perceber se esta ferramenta era utilizada. Na verdade, com a pesquisa bibliográfica efetuada sobre o tema, foi possível compreender que esta ferramenta do CRM é bastante complexa,

sobretudo quando há a exigência de um *software* específico de gestão de relacionamento com o cliente. Mesmo em destinos turísticos mais representativos a nível mundial, esta ferramenta ainda não é muito utilizada, pelo que se considerou pertinente abordar os hotéis da amostra, no sentido de perceber se esta ferramenta era utilizada, ou não.

Esta abordagem aos hotéis foi realizada entre outubro e novembro de 2013 e permitiu concluir que, dos 17 hotéis questionados sobre a utilização desta ferramenta, nenhum afirmou utilizar CRM.

Assim sendo, como não faria sentido fazer um estudo sobre a utilização de um *software* que nenhum hotel utiliza, procedeu-se à alteração do tema. Houve, inclusivamente hotéis que perguntaram o que era o CRM. Desta forma, sendo o CRM uma ferramenta de marketing relacional, o trabalho incidiu mais sobre todas as ferramentas possíveis de marketing relacional nos hotéis e não apenas sobre o CRM.

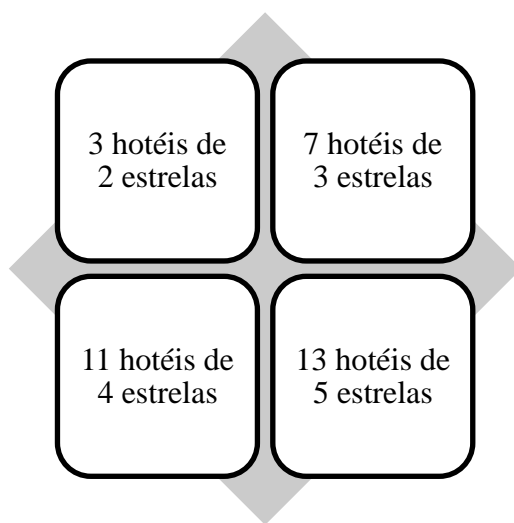
Objeto de estudo

Como objeto de estudo definiu-se os hotéis da Costa do Estoril, independentemente do número de estrelas que possuam.

Já anteriormente foram referidos os motivos para a escolha deste objeto de estudo, salientando-se a possibilidade de dar continuidade ao trabalho desenvolvido pela autora na sua dissertação de mestrado “Marketing e Comunicação: a web como ferramenta de promoção turística da Costa do Estoril”.

Este objeto de estudo foi, também, escolhido por ser uma zona com uma franca importância para o turismo nacional, não esquecendo de toda a sua história. Além disso, trata-se de um objeto de estudo que é conveniente à autora, tendo em conta que conhece, de perto, a realidade turística da região e que tem relativa facilidade em abordar os hotéis. Como se pode verificar no capítulo sobre a caracterização dos hotéis da costa do Estoril, o objeto de estudo compreende os seguintes hotéis:

Figura 44 - Objeto de estudo



Fonte: A autora

Não se incluíram no objeto de estudo as setenta unidades de alojamento local da região, por não serem consideradas um estabelecimento hoteleiro, no verdadeiro sentido da palavra. De facto, o Decreto-Lei nº 186/2015, de 3 de setembro, que estabelece o regime jurídico da exploração dos estabelecimentos de alojamento local define alojamento local como:

“A figura do alojamento local foi criada pelo Decreto -Lei n.º 39/2008, de 7 de março, alterado pelos Decretos -Leis n.os 228/2009, de 14 de setembro, e 15/2014, de 23 de janeiro, para permitir a prestação de serviços de alojamento temporário em estabelecimentos que não reunissem os requisitos legalmente exigidos para os empreendimentos turísticos.”

In: Decreto-Lei nº 186/2015, de 3 de setembro

De acordo com o mesmo Decreto-Lei, alojamento local são moradias, apartamentos ou estabelecimentos de hospedagem, pelo que não se poderá considerar hotel, daí ter-se optado por não incluir os que estão devidamente registados na Costa do Estoril, por serem outro modelo de negócio. Em termos de capacidade máxima, os alojamentos locais, com exceção dos classificados como “hostel”, não podem ter mais que nove quartos e albergar o máximo de trinta utentes.

Também não foram considerados *hostels* da região por ter um modelo de exploração um pouco diferente e atendendo a que, por lei (decreto-lei nº 186/2015 de 3 de setembro) o seu modelo é com base em dormitórios com o mínimo de quatro camas cada. Sendo assim, este modelo de negócio terá certamente um tipo de público diferente do que se pretende estudar.

Excluíram-se também as *guest house* de luxo, por ter também um tipo de público-alvo muito específico.

Amostra

Em termos de amostra, convém referir que este termo diz respeito a uma parte do universo que se estuda e analisa, sempre que não é viável do ponto de vista prático e/ou económico o estudo do universo. Desta forma, a estatística descritiva pode ser utilizada para organizar, apresentar, resumir e analisar os dados observados na amostra (Magalhães, Oliveira & Silva, 2017).

Para que a amostra possa ser considerada representativa deverá conseguir-se pelo menos 51% de respostas. Só desta forma é possível fazer uma generalização dos dados. De facto, na literatura estão contemplados alguns tipos de amostragem, a saber:

- Amostra probabilística: é a amostra considerada representativa, que se baseia em probabilidades e que determina que qualquer indivíduo poderá fazer parte da amostra. Pode ser de dois tipos:

- a) Amostra aleatória simples (ao acaso): amostra escolhida aleatoriamente, mas garantindo a mesma probabilidade a todos os elementos.

Estratificada ao acaso: divisão da população de acordo com determinadas características relevantes, o que vai originar estratos da população. Desta forma, cada estrato é estudado em separado e dentro de cada estrato realiza-se uma amostra aleatória (Ramos e Naranjo, 2014).

- Amostra não probabilística: não tem qualquer tipo de procedimento que assegure a representatividade e pode ser acidental ou por quotas.

- a) Amostra acidental: amostra selecionada casualmente, sendo que se utiliza apenas em estudos exploratórios e iniciais sobre um determinado fenómeno;

- b) Amostra por quotas: existe uma seleção atendendo a determinadas características da população.

Em termos de amostra obteve-se um total de 20 (vinte) hotéis respondentes, distribuídas da seguinte forma:

Quadro 10 - Amostra do estudo

Estrelas	Total de hotéis	Aplicação	Respostas
	Universo Inicial	Universo corrigido	Amostra Final
2 estrelas	3	2	1
3 estrelas	7	7	7
4 estrelas	11	8	4
5 estrelas	13	12	8
Total:	34	29	20

Fonte: A autora

Esta amostra final representa 68,9% do universo, sendo que se excluíram os seguintes alojamentos:

- 2 estrelas: Hotel Smart: por ter informado logo que não desejava participar no estudo.
- 4 estrelas: Hotel Pestana Cascais, Vila Galé Estoril e Vila Galé Cascais, por se ter contactado os serviços centrais e ter sido dito que o marketing era feito apenas a nível central, não passando por cada unidade hoteleira.
- 5 estrelas: Pousada de Cascais, por pertencer também ao grupo Pestana e a questão do marketing ser idêntica ao já referido acima.

No caso deste estudo, pode considerar-se que a amostra corresponde à população, atendendo a que o inquérito será enviado para a totalidade dos hotéis da Costa do Estoril, independentemente do número de estrelas.

No caso do presente estudo, conseguiu-se uma taxa de resposta de 68,9%, o que corresponde a vinte hotéis, dos vinte e nove hotéis do universo já devidamente corrigido.

Apesar de não ser o que se pretendia, a verdade é que foi muito complicado e moroso todo o processo de recolha de respostas. No início, na primeira semana de fevereiro de 2017, os inquéritos foram enviados via email. Alguns hotéis responderam, mas face à baixa taxa de respostas, os mesmos inquéritos foram, em março, entregues em mão, solicitando o preenchimento do mesmo e indo posteriormente fazer o levantamento pessoalmente. Mesmo assim, não se conseguiram mais respostas, além das vinte, mesmo tendo sido referido que era totalmente anónimo.

Objetivo de estudo

No que diz respeito ao objetivo geral de estudo, o mesmo passa por tentar perceber se os hotéis da Costa do Estoril utilizam algum tipo de ferramentas de marketing relacional e, se sim, quais utilizam e se reconhecem a sua importância na gestão da relação com o hóspede e consequente fidelização do mesmo.

Com este estudo, e ao selecionar uma amostra tão vasta em termos de estrelas, pretende-se também verificar se o número de estrelas está relacionado ou não com a utilização de estratégias de marketing relacional.

Quanto aos objetivos específicos, podemos elencar os seguintes:

- Exploratórios: identificar as estratégias de marketing relacional utilizadas pelos hotéis da Costa do Estoril;
- Descritivos: descrever o que fazem os hotéis da Costa do Estoril por forma a fidelizar os seus clientes;
- Explicativo: analisar a consciência que os hotéis têm sobre a importância de utilizar estratégias de marketing relacional, em ordem a fidelizar os seus clientes.

Técnica de recolha de dados

Tendo em conta o objetivo de estudo, optou-se pela técnica do inquérito por questionário anónimo que foi enviado por *email*, tendo sido solicitado o seu preenchimento pelo próprio diretor do hotel ou alguém em sua representação. No caso dos hotéis não quererem participar, foi pedido que informassem sobre essa decisão. Foi dado um espaço temporal para o preenchimento do questionário e, nos hotéis cujo prazo não foi cumprido, existiu um contato presencial, no sentido de averiguar a possibilidade de preenchimento.

Aquando da elaboração do mesmo, foi feito um pré-teste do questionário, ou seja, o mesmo foi aplicado a várias pessoas, no sentido de testar a viabilidade de cada pergunta e até mesmo a forma de resposta. Desta forma, o inquérito foi sendo melhorado durante cerca de duas semanas, chegando-se à versão final que segue em anexo.

Pretendia-se um questionário simples, de fácil preenchimento, não muito exaustivo e com perguntas claras e que ao mesmo tempo possibilitasse extrair posteriormente conclusões importantes com o mesmo.

De facto, o inquérito é uma técnica que utiliza o questionário como ferramenta de recolha de dados que deverão ser tratados e avaliados através de métodos estatísticos.

Em termos de conteúdo, o questionário em si poderá conter dois tipos de perguntas:

- a) Perguntas diretas: o conteúdo da pergunta reflete o interesse de investigação.
- b) Perguntas indiretas: o conteúdo da pergunta não reflete diretamente aquilo que se pretende saber.

No que diz respeito à forma, o questionário pode conter (Ramos & Naranjo, 2014):

- a) Perguntas abertas: não limitam o modo de resposta, são perguntas de resposta livre, permitindo recolher opiniões.
- b) Perguntas fechadas: limitam a resposta de acordo com diversas hipóteses de resposta elaboradas pelo autor.

Em relação às questões fechadas e abertas, importa salientar alguns aspetos. Numa questão fechada são apresentadas uma série de respostas possíveis, podendo o inquirido

escolher apenas uma que considere mais adequada, várias respostas (fixando ou não o número máximo de escolhas possível) ou por fim, ordenando as respostas consoante o que pensa ser mais ou menos adequado. Neste caso podemos falar de respostas de “sim/não”, mas que devem ser completadas com a possibilidade do inquirido responder “não sei” ou colocar “outros”.

Numa questão aberta, dá-se a possibilidade do respondente escrever livremente a sua resposta. No entanto, embora pareça ser mais fácil de fazer, a verdade é que, depois de estarem todos os questionários preenchidos, há que codificar essas questões, agrupando-as por categoria de respostas, ou seja, tem que se verificar todas as respostas e categorizá-las com códigos.

Por forma a não ser demasiado fastidioso para o respondente, o ideal será ter um questionário que prevê estes dois tipos de perguntas, por forma a ser rápido de responder, mas que ao mesmo tempo preveja que o respondente considere que lhe estão a dar ouvidos e que não está a ser manipulado (Ghiglione & Matalon, 2001).

Ramos & Naranjo (2014) apresentam, também alguns pressupostos a ter em conta quando se elabora um questionário, dos quais se salientam os seguintes:

1. Prever a forma como se vai solicitar a colaboração do inquirido
2. Utilizar de forma anónima as informações recolhidas
3. Não fazer duas perguntas numa só
4. Não deve existir um motivo encoberto para se fazer uma determinada pergunta
5. Perguntas claras
6. Devem ser utilizados termos compreendidos pelo inquirido
7. O inquirido deve prever facilidade de rapidez de resposta
8. Em primeiro deve contemplar dados de caracterização, depois perguntas gerais e só depois as mais complexas

Convém salientar que o inquérito aplicado reflete uma série de questões estudadas ao longo da revisão de literatura. Nesse sentido, foi elaborada a seguinte quadro:

Quadro 11- Temas e respetivos autores, abordados no inquérito

Tema	Autor/ano
Ferramenta de marketing relacional:	Website e marketing digital - Fleming (2000) - Dinis, Costa & Pacheco (2016)
	Redes sociais e blogs - Fleming (2000) - Wirtz, Göhel & Daiser (2017) - Moya & Majó (2017) - Purgat, Filiman & Hinner (2017) - Gilbert, Clark & Roy (2016)
	Newsletters via email - Ting (2012)
	Atualização de BD - Ivanovic, Mikinac e Perman (2011)
	Cartões de fidelização - Correia, Vasconcelos, Silvério e Santos (2004)
	Gestão de reclamações - Soares (2011) - Gomes (2015)
	Ofertas personalizadas - Correia, Vasconcelos, Silvério e Santos (2004)
	Formação/satisfação dos colaboradores - Ivanovic, Mikinac e Perman (2011) - Sigala (2005) - Zylfijaj & Pina (2017) - Azic (2017)
	Utilização do YouTube - Reino e Hay (s/d) - Marques (2015)
Habilitações literárias dos funcionários - Saias (2007)	
Estudos de satisfação dos clientes - Saias (2007) - Mihailovic (2017) - Costa (2008)	
O que permitem os clientes fidelizados - Nicolau (2009) - Marquardt, Olaru & Ceausu (2017)	

Fonte: A autora

De referir, ainda, que foram utilizadas escalas em algumas questões do inquérito. Na verdade, a utilização de escalas é uma importante ferramenta na recolha de dados aquando de uma investigação. Pode dizer-se que as escalas são a apresentação de um conjunto de valores apresentados consoante um determinado critério de importância, para fins de mensuração, podendo estes valores serem métricos ou não. A escolha pelo tipo de escala a utilizar deverá ter em atenção o objetivo da pesquisa, mas também atendendo ao perfil dos respondentes.

Uma escala pode ser definida como um intervalo de valores ordenados, com um ponto inicial e um final (Bermudes, Santana, Braga & Souza, 2016).

Numa das perguntas, sobre a classificação da importância de manter os clientes fidelizados, foi utilizada uma escala de 1 a 10 (em que 1 é “nada importante” e 10 é “muito importante”). Já na questão sobre a importância que atribui a cada uma das estratégias de marketing relacional apresentadas, a escala utilizada por de 1 a 5 (em que 1 é “nada importante” e 5 significa “muito importante”).

Pode dizer-se que a escala utilizada em qualquer uma das questões acima elencadas foi uma escala tipo *Likert*. Na verdade, para cada uma das questões foi apresentado um intervalo numérico, tendo sido definidos os limites numéricos mínimos e máximos, bem como o seu significado, sendo pedido ao respondente para que marcasse a importância atribuída, com base nos intervalos apresentados (Lucian, 2016).

As escalas de Likert, tradicionalmente têm cinco pontos, mas podem ter dez, sendo que por vezes a utilização de mais que cinco pontos se traduz num ganho da informação transmitida (Dalmoro & Vieira, 2013).

Como vimos, este capítulo apresentou a metodologia de investigação científica utilizada no presente estudo, clarificando o desenho de investigação, bem como objeto e objetivo do estudo. De salientar que foi apresentada, também, com mais clareza a amostra do estudo, referindo o porquê de se excluírem alguns hotéis da amostra final.

Capítulo IV – Tratamento de dados / Resultados Finais

Este capítulo vai analisar e cruzar os dados provenientes da amostra. De salientar, em primeiro lugar, que a análise dos dados recolhidos nos inquéritos foi feita com recurso ao programa de tratamento estatístico, SPSS.

Num primeiro momento, serão apresentados os dados relativos às frequências, ou seja, apenas a contagem do número de respostas para cada pergunta, sem qualquer cruzamento.

Posto isto, será feito um cruzamento de dados, de forma a tentar perceber, de forma mais clara, se existe uma ligação entre algumas das variáveis, de forma a extrair conclusões mais concretas.

Por cada tabela ou gráfico apresentados, haverá uma breve conclusão, sendo que no final da apresentação dos dados será feita uma conclusão geral, com a apresentação das principais conclusões que permitirão responder às perguntas de partida.

Apresentam-se, então, de seguida, as tabelas relativas às frequências.

Caracterização da amostra

Relativamente ao número de estrelas dos respondentes, as frequências são as seguintes:

Quadro 12 - caracterização da amostra: nº de estrelas

Nº de estrelas				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2 estrelas	1	5,0	5,0
	3 estrelas	7	35,0	40,0
Valid	4 estrelas	4	20,0	60,0
	5 estrelas	8	40,0	100,0
	Total	20	100,0	

Fonte: A autora

Verifica-se que os respondentes com maior percentagem (40%) são os de cinco estrelas, logo seguidos dos de três estrelas (35%), os de quatro estrelas (20%) e apenas 5% de duas estrelas.

Quanto ao número de quartos, verifica-se que 35% dos respondentes tem entre 40 a 80 quartos. No entanto, existe também uma percentagem significativa (25%) com mais de 120 quartos.

Quadro 13 - Caracterização da amostra: nº de quartos

Nº de quartos				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Menos de 40	4	20,0	20,0	20,0
Entre 40 e 80	7	35,0	35,0	55,0
Valid Entre 80 e 120	4	20,0	20,0	75,0
Mais de 120	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: A autora

No que diz respeito ao cargo do respondente, embora tenha sido solicitado que fosse o diretor da unidade hoteleira a responder, a verdade é que tal não se verificou. Na verdade, como se pode observar na tabela abaixo, houve um grande número de cargos diferentes a responder, sendo que 20% foram diretores, seguido de 15% chefes de receção e com 10% temos diretor de vendas, *front office manager* e rececionista. Com 5% temos assistente de direção, *sales manager*, sub chefe de receção e sub diretor.

Quadro 14 - Caracterização da amostra: cargo do respondente

Cargo do respondente				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Missing	3	15,0	15,0	15,0
Assistente de direcção	1	5,0	5,0	20,0
Chefe de recepção	3	15,0	15,0	35,0
Diretor	4	20,0	20,0	55,0
Diretora de vendas	2	10,0	10,0	65,0
Valid Front office manager	2	10,0	10,0	75,0
Rececionista	2	10,0	10,0	85,0
Sales Manager	1	5,0	5,0	90,0
Sub chefe de recepção	1	5,0	5,0	95,0
Sub director	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: A autora

Relativamente ao número de funcionários da amostra, verificou-se que as respostas estão bastante equilibradas, atendendo a que 25% têm menos de 20 funcionários, também 25% têm entre 20 e 40, 25% mais de 60 e apenas 20% tem entre 40 a 60 funcionários. De salientar que um hotel não respondeu.

Quadro 15 - Caracterização da amostra: nº de funcionários

Nº de funcionários				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menos de 20	5	25,0	25,0	25,0
Entre 20 e 40	5	25,0	25,0	50,0
Entre 40 e 60	4	20,0	20,0	70,0
Mais de 60	5	25,0	25,0	95,0
99	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: A autora

Quando questionados sobre a existência de um departamento de marketing, verificamos que na maioria esta valência existe. De facto, 55% dos inquiridos afirma ter um departamento de marketing.

Quadro 16 - Caracterização da amostra: existência de departamento de marketing

Existe departamento de marketing?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Valid	Sim	11	55,0	55,0
	Não		9	45,0	100,0
	Total		20	100,0	

Fonte: A autora

Quanto ao número de colaboradores no departamento de marketing, quando este existe, verificou-se que varia entre 1 e 2 colaboradores (20%).

Quadro 17 - Número de colaboradores no departamento de marketing

Se sim, quantos colaboradores?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Valid	1	4	20,0	40,0
	2		4	20,0	80,0
	3		1	5,0	90,0
	7		1	5,0	100,0
	Total		10	50,0	100,0
	Missing	System	10	50,0	
	Total		20	100,0	

Fonte: A autora

Quando questionados sobre a existência de uma estratégia de divulgação, verificou-se que quase todos (95%) afirmam que detêm algum tipo de estratégia.

Quadro 18 - Caracterização da amostra: existência de estratégia de divulgação

O hotel tem uma estratégia de divulgação?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Valid	Sim	19	95,0	95,0
	Não		1	5,0	100,0
	Total		20	100,0	

Fonte: A autora

Em termos de meios utilizados para divulgar o hotel, verificou-se que 50% não recorre a publicidade paga.

Quadro 19 - Caracterização da amostra: recurso a publicidade

		Publicidade			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	9	45,0	47,4	47,4
	Não	10	50,0	52,6	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

Fonte: A autora

No que diz respeito à utilização do *website*, como estratégia de divulgação, 90% afirma ter um, o que reflete um pouco a massiva utilização dos websites atualmente.

Quadro 20 - Caracterização da amostra: recurso a *website*

		Website			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	18	90,0	94,7	94,7
	Não	1	5,0	5,3	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

Fonte: A autora

Quanto às redes sociais como forma de divulgar o hotel, verificou-se que também 90% recorre às redes sociais.

Quadro 21 - Caracterização da amostra: recurso a redes sociais

		Redes sociais			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	18	90,0	94,7	94,7
	Não	1	5,0	5,3	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

Fonte: A autora

No entanto, 25% dos hotéis afirma ter outras estratégias de divulgação que passam pelo *outsourcing*, parcerias comerciais, fazer parte de uma associação, através dos *tour* operadores e ainda viagens de promoção, feiras e fóruns, como se pode verificar nas tabelas seguintes:

Quadro 22 - Recurso a outras estratégias de divulgação

		Outra estratégia de divulgação			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	5	25,0	26,3	26,3
	Não	14	70,0	73,7	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

Fonte: A autora

Quadro 23 - Outras estratégias de divulgação identificadas

		Outra estratégia, qual?			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		15	75,0	75,0	75,0
	Outsourcing	1	5,0	5,0	80,0
	Parcerias comerciais	1	5,0	5,0	85,0
	Parte de uma Associação	1	5,0	5,0	90,0
	Tour Operador	1	5,0	5,0	95,0
	Viagens de promoção, feiras, fóruns	1	5,0	5,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

Fonte: A autora

O único hotel que afirmou não ter uma estratégia de divulgação, não respondeu à pergunta aberta sobre o porquê de não ter.

Quadro 24 - Motivos para não ter estratégia de divulgação

		Se não tem estratégia de divulgação, porquê?			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		20	100,0	100,0	100,0

Fonte: A autora

Quando questionados sobre a importância de manter os clientes fidelizados, numa escala de 1 a 10 (em que 1 é nada importante e 10 é muito importante), verificou-se que a pontuação mínima da escala foi 8, sendo que 65% dos respondentes afirmam considerar muito importante, atribuindo, portanto, um 10.

Quadro 25 - Importância de manter clientes fidelizados

Numa escala de 1 a 10, como caracteriza a importância de manter os clientes fidelizados?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
8	3	15,0	15,0	15,0
9	2	10,0	10,0	25,0
Valid Muito importante	13	65,0	65,0	90,0
99	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: A autora

Quando questionados sobre a taxa de clientes que tem por hábito regressar ao hotel, verificamos que em 55% dos inquiridos se pode fixar essa taxa entre os 30 a 60%, seguido da taxa de menos de 30%, correspondente a 35% dos inquiridos.

Quadro 26 - Taxa de clientes que tem por hábito regressar

Qual a taxa de clientes que tem por hábito regressar ao hotel?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Menos de 30%	7	35,0	35,0	35,0
Entre 30 e 60%	11	55,0	55,0	90,0
Valid Mais de 60%	1	5,0	5,0	95,0
Não sei	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: A autora

Na pergunta sobre a utilização de estratégias de marketing relacional, 80% dos inquiridos afirma que tem por hábito utilizar.

Quadro 27 - Utilização de estratégias de marketing relacional

Costuma utilizar alguma estratégia de marketing relacional?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	16	80,0	88,9	88,9
	Não	2	10,0	11,1	100,0
	Total	18	90,0	100,0	
Missing	99	2	10,0		
Total		20	100,0		

Fonte: A autora

Depois de se perguntar se tem por hábito utilizar alguma estratégia de marketing relacional, resolveu-se especificar um pouco.

Apresenta-se as tabelas e posteriormente será feita a conclusão de todas elas.

Quadro 28 - Utilização da estratégia *website* atualizado

Estratégia *website* atualizado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	16	80,0	84,2	84,2
	Não	3	15,0	15,8	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

Fonte: A autora

Quadro 29 - Utilização da estratégia redes sociais

Estratégia redes sociais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	18	90,0	94,7	94,7
	Não	1	5,0	5,3	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

Fonte: A autora

Quadro 30 - Utilização da estratégia envio de newsletter via email

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	11	55,0	57,9	57,9
	Não	8	40,0	42,1	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

Fonte: A autora

Quadro 31 - Utilização da estratégia atualização de Base de Dados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	10	50,0	52,6	52,6
	Não	9	45,0	47,4	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

Fonte: A autora

Quadro 32 - Utilização da estratégia cartões de fidelização

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	5	25,0	26,3	26,3
	Não	14	70,0	73,7	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

Fonte: A autora

Quadro 33 - Utilização da estratégia ofertas personalizadas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	11	55,0	57,9	57,9
	Não	8	40,0	42,1	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

Fonte: A autora

Quadro 34 - Utilização da estratégia resposta a reclamações

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	15	75,0	78,9	78,9
	Não	3	15,0	15,8	94,7
	99	1	5,0	5,3	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

Fonte: A autora

Quadro 35 - Utilização da estratégia análise dos inquéritos de satisfação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	16	80,0	84,2	84,2
	Não	3	15,0	15,8	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

Fonte: A autora

Quadro 36 - Utilização da estratégia formação dos colaboradores

Estratégia formação dos colaboradores em contacto direto com clientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	13	65,0	68,4	68,4
	Não	6	30,0	31,6	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

Fonte: A autora

Quadro 37 - Utilização da estratégia blog

Estratégia utilização de Blog

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	18	90,0	94,7	94,7
	99	1	5,0	5,3	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

Fonte: A autora

Quadro 38 - Utilização da estratégia Youtube

Estratégia utilização do youtube

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	3	15,0	15,8	15,8
	Não	15	75,0	78,9	94,7
	99	1	5,0	5,3	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

Fonte: A autora

Quadro 39 - Utilização de outra estratégia

Outra estratégia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	19	95,0	100,0	100,0
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

Fonte: A autora

Nas tabelas anteriores, verifica-se uma série de meios que podem ser considerados estratégia de marketing relacional. De facto, em termos de estratégias de marketing relacional utilizados pelos hotéis da Costa do Estoril:

- 80% dos inquiridos afirma ter um website atualizado;
- 90% afirma utilizar as redes sociais;
- 55% tem por hábito enviar newsletters via email;
- 50% atualiza as bases de dados;
- 70% não recorre a cartões de fidelização;
- 55% costuma fazer ofertas personalizadas;
- 75% refere que elabora resposta às reclamações;
- 80% afirma analisar os inquéritos de satisfação;
- 65% investe em formação dos colaboradores em contato direto com clientes;
- 90% não recorre a blogs;
- 75% afirma não recorrer ao YouTube

Quanto à importância atribuída a cada uma destas estratégias, numa escala de 1 a 5 (em que 1 é “nada importante” e 5 é “muito importante”), os resultados foram os seguintes:

- 85% considera “muito importante” manter o website atualizado;
- 55% classifica “muito importante” a utilização de redes sociais;
- Quanto às *newsletters*, 20% considera a utilização das mesmas como “muito importante” e 20% classifica com 4, na escala referida;
- 45% classifica “muito importante” a atualização das bases de dados;
- No que diz respeito aos cartões de fidelização, é de salientar que 50% dos respondentes não respondeu, mas 25% classifica como “muito importante”;
- 35% considera “muito importante” as ofertas personalizadas;
- 65% dos respondentes classifica como “muito importante” a resposta a reclamações;
- 70% considera “muito importante” a análise dos inquéritos de satisfação;

- 65% tem como “muito importante” a formação dos colaboradores em contato direto com clientes;
- Quanto à utilização dos blogs, verificou-se que 55% dos inqueridos não respondeu. Dos que responderam, 15% consideram a utilização dos blogs como “nada importante” e 10% classifica com 2, na escala referida;
- No que diz respeito ao YouTube, verifica-se algo semelhante à utilização dos blogs. De facto, 50% não respondeu e dos que responderam, 30% atribuíram as classificações de 1 e 2 na escala referida (15% cada).

Tais resultados podem ser confirmados nas tabelas que seguem abaixo:

Quadro 40 - Importância atribuída ao website atualizado

Importância atribuída ao website actualizado				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2	1	5,0	5,0
	4	1	5,0	10,0
Valid	Muito importante	17	85,0	95,0
	99	1	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

Fonte: A autora

Quadro 41 - Importância atribuída às redes sociais

Importância atribuída às redes sociais				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	3	4	20,0	20,0
	4	4	20,0	40,0
Valid	Muito importante	11	55,0	95,0
	99	1	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

Fonte: A autora

Quadro 42 - Importância atribuída às newsletters via email

Importância atribuída às newsletters via email

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada importante	1	5,0	5,0	5,0
2	3	15,0	15,0	20,0
3	1	5,0	5,0	25,0
Valid 4	4	20,0	20,0	45,0
Muito importante	6	30,0	30,0	75,0
99	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: A autora

Quadro 43 - Importância atribuída à atualização de Base de Dados

Importância da atualização da Base de Dados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	5,0	5,0	5,0
3	1	5,0	5,0	10,0
Valid 4	2	10,0	10,0	20,0
Muito importante	9	45,0	45,0	65,0
99	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: A autora

Quadro 44 - Importância atribuída à utilização de cartões de fidelização

Importância dos cartões de fidelização

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	4	20,0	20,0	20,0
3	1	5,0	5,0	25,0
Valid Muito importante	5	25,0	25,0	50,0
99	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: A autora

Quadro 45 - Importância atribuída às ofertas personalizadas

Importância das ofertas personalizadas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada importante	1	5,0	5,0	5,0
3	1	5,0	5,0	10,0
4	5	25,0	25,0	35,0
Muito importante	7	35,0	35,0	70,0
99	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: A autora

Quadro 46 - Importância atribuída à resposta a reclamações

Importância da resposta a reclamações

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	1	5,0	5,0	5,0
4	3	15,0	15,0	20,0
Valid Muito importante	13	65,0	65,0	85,0
99	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: A autora

Quadro 47 - Importância atribuída à análise dos inquéritos de satisfação

Importância da análise dos inquéritos de satisfação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada importante	1	5,0	5,0	5,0
4	1	5,0	5,0	10,0
Muito importante	14	70,0	70,0	80,0
99	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: A autora

Quadro 48 - Importância atribuída à formação dos colaboradores

Importância da formação dos colaboradores em contacto direto com clientes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4	2	10,0	10,0	10,0
Muito importante	13	65,0	65,0	75,0
99	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: A autora

Quadro 49 - Importância atribuída aos blogs

Importância do Blog

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada importante	3	15,0	15,0	15,0
2	2	10,0	10,0	25,0
3	1	5,0	5,0	30,0
4	2	10,0	10,0	40,0
Muito importante	1	5,0	5,0	45,0
99	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: A autora

Quadro 50 - Importância atribuída à utilização do Youtube

Importância da utilização do Youtube

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada importante	3	15,0	15,0	15,0
2	3	15,0	15,0	30,0
4	2	10,0	10,0	40,0
Muito importante	2	10,0	10,0	50,0
99	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: A autora

Relativamente à forma como captam a maior parte dos clientes, verificou-se os seguintes resultados:

- 70% afirma que captam a maior parte dos clientes através do website;
- 85% captam a maioria dos clientes via centrais de reserva;

- Quanto a clientes diretamente ao balcão, apenas 45% afirma que capta os clientes diretamente ao balcão;
- 60% afirma captar a maioria dos clientes através de agências de viagem;
- 3 hotéis referiram, ainda, as reservas via e-mail, viagens de angariação, tour operadores, *corporate business*, feiras e porta-a-porta.

Estes resultados podem ser verificados nos seguintes quadros:

Quadro 51 - Meios de captação de clientes

Meio de captação de clientes	Frequência	Porcentagem
Via <i>website</i>	14	70%
Via centrais de reserva	17	85%
Diretamente ao balcão	9	45%
Via agências de viagem	12	60%

Fonte: A autora

Quadro 52 - Captação de clientes via outros meios

Como captam a maior parte dos clientes - outro, qual?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	17	85,0	85,0	85,0
Diretamente por mail	1	5,0	5,0	90,0
TO, Corporate Business, Feiras, porta-a-porta	1	5,0	5,0	95,0
Valid Viagens de angariação de clientes e negócios	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: A autora

Quando questionados sobre se consideram que existe uma relação direta entre a satisfação dos clientes e o desempenho dos colaboradores, verificou-se que a totalidade dos respondentes (100%) considera que essa relação existe.

Quadro 53 - Relação entre satisfação de clientes e desempenho dos colaboradores

Considera que existe relação entre a satisfação dos clientes e o desempenho dos colaboradores?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	20	100,0	100,0	100,0

Fonte: A autora

Relativamente à média das habilitações literárias dos recursos humanos em contacto mais direto com o cliente, 35% afirma que os mesmos têm o 12º ano regular (nível 3), 20% refere que têm nível 5 (Curso Técnico Superior Profissional) e 15% que têm 12º ano profissional (nível 4).

Quadro 54 - Média das habilitações literárias dos RH

Qual a média das habilitações literárias dos RH em contacto mais direto com o cliente?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 12º ano regular (nível 3)	7	35,0	35,0	35,0
12º ano profissional (nível 4)	3	15,0	15,0	50,0
Curso Técnico Superior Profissional (nível 5)	4	20,0	20,0	70,0
99	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: A autora

Quando questionados sobre a existência de algum estudo de satisfação de clientes, 95% afirma que sim e apenas 5% diz não o fazer.

Quadro 55 - Existência de estudos de satisfação do cliente

Fazem algum estudo de satisfação dos clientes?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	19	95,0	95,0	95,0
Não	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: A autora

Quanto à forma como estudam a satisfação dos clientes, 80% recorre a inquéritos de satisfação, 80% afirma ter uma conversa com os clientes no ato do *check-out* e apenas 1 hotel refere ter conversas com o cliente durante a estadia.

Tais resultados podem ver verificados nos seguintes quadros:

Quadro 56 - Formas de estudo da satisfação dos clientes

Forma de estudo da satisfação dos clientes	Frequência	Percentagem
Inquéritos de satisfação	16	80%
Conversa no <i>check-out</i>	16	80%

Fonte: A autora

Quadro 57 - Outra forma de estudo de satisfação dos clientes

Qual o outro tipo de estudo de satisfação que refere fazer

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	19	95,0	95,0	95,0
Valid Conversa com cliente durante a estadia	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: A autora

Relativamente à frequência com que fazem este estudo de satisfação dos clientes, sendo esta uma pergunta aberta, as respostas variaram muito, sendo que se destacam os 30% que responderam “sempre”. No entanto, “sempre” é muito vago. 25% afirma que o faz “diariamente”.

Quadro 58 - Frequência do estudo de satisfação de clientes

Com que frequência fazem estudo de satisfação de clientes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	5,0	5,0	5,0
Após cada check-out	2	10,0	10,0	15,0
Após cada check-outs	1	5,0	5,0	20,0
Diariamente	5	25,0	25,0	45,0
Frequentemente	1	5,0	5,0	50,0
Valid Não sabe	1	5,0	5,0	55,0
Regularmente	1	5,0	5,0	60,0
Semanalmente	1	5,0	5,0	65,0
Sempre	6	30,0	30,0	95,0
Sempre que possível	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: A autora

Quando questionados sobre as vantagens decorrentes de ter clientes fidelizados, os resultados foram os seguintes:

- 90% acredita que ter clientes fidelizados permite aumentar vendas;
- 75% afirma que clientes fidelizados não permitem reduzir custos;
- 80% afirma que permite obter publicidade gratuita;
- 65% não reconhece que ter clientes fidelizados permite manter os colaboradores;
- 70% reconhece a importância dos clientes fidelizados para melhorar constantemente o serviço;
- 1 hotel dos que respondeu ao inquérito afirma que ter clientes fidelizados permite, também prever *revenue* a longo-prazo.

Os resultados acima enunciados podem ser verificados nas tabelas abaixo:

Quadro 59 - Vantagens de manter clientes fidelizados

		Frequência	Porcentagem
Aumentar vendas	Sim	18	90%
	Não	2	10%
Reduzir custos	Sim	5	25%
	Não	15	75%
Obter publicidade gratuita	Sim	16	80%
	Não	4	20%
Manter os colaboradores	Sim	7	35%
	Não	13	65%
Melhorar constantemente o serviço	Sim	14	70%
	Não	5	25%
	N/R	1	5%

Fonte: A autora

Quadro 60 - Outra vantagem de manter clientes fidelizados

No caso do seu hotel, clientes fidelizados permitem outro, qual?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	19	95,0	95,0	95,0
Valid Prever revenue a longo-prazo	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: A autora

Quanto à utilização das redes sociais, verificaram-se os seguintes resultados, que poderão ser verificados nos quadros que se apresentam de seguida:

- 100% afirma utilizar o Facebook;
- Apenas 20% afirma utilizar o Twitter
- 45% utiliza o Instagram

Quadro 61 - Utilização de redes sociais

		Frequência	Porcentagem
Facebook	Sim	20	100%
	Não	—	—
Twitter	Sim	4	20%
	Não	16	80%
Instagram	Sim	9	45%
	Não	11	55%
Outra rede social	Sim	—	—
	Não	20	100%

Fonte: A autora

Cruzamento de dados

Para extrair conclusões o mais completas possível, procedeu-se a um cruzamento de dados, por forma a interpretar melhor os dados recolhidos e tentar perceber se existe algum entrosamento entre características dos hotéis respondentes e respetivas linhas de ação, especialmente no que diz respeito ao relacionamento com os seus clientes. Cruzando o número de estrelas com o facto de ter, ou não, uma estratégia de divulgação, verifica-se que apenas um hotel refere não ter qualquer estratégia de divulgação, hotel esse que tem uma classificação de 4 estrelas.

Quadro 62 - Estratégia de divulgação por nº de estrelas

Nº de estrelas * O hotel tem uma estratégia de divulgação? Crosstabulation

Count		O hotel tem uma estratégia de divulgação?		Total
		Sim	Não	
Nº de estrelas	2 estrelas	1	0	1
	3 estrelas	7	0	7
	4 estrelas	3	1	4
	5 estrelas	8	0	8
Total		19	1	20

Fonte: A autora

No que diz respeito à forma como divulgam o hotel, verificou-se que, embora não seja um meio comumente utilizado, os hotéis de 4 e 5 estrelas são os que mais recorrem à publicidade como estratégia de divulgação.

Quadro 63 - Utilização de publicidade, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Publicidade Crosstabulation

Count		Publicidade		Total
		Sim	Não	
Nº de estrelas	2 estrelas	1	0	1
	3 estrelas	2	5	7
	4 estrelas	2	1	3
	5 estrelas	4	4	8
Total		9	10	19

Fonte: A autora

Quanto à utilização do *website* como estratégia de divulgação da unidade hoteleira, ao analisar os dados recolhidos, não se consegue estabelecer uma correlação entre o número de estrelas e o recurso a este meio, sendo um meio fortemente utilizado, independentemente do número de estrelas. O mesmo se verifica relativamente à utilização das redes sociais, tal como se pode visualizar nas duas tabelas que se seguem:

Quadro 64 - Utilização de website, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Website Crosstabulation

Count		Website		Total
		Sim	Não	
Nº de estrelas	2 estrelas	1	0	1
	3 estrelas	6	1	7
	4 estrelas	3	0	3
	5 estrelas	8	0	8
Total		18	1	19

Fonte: A autora

Quadro 65 - Utilização de redes sociais, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Redes sociais Crosstabulation

Count		Redes sociais		Total
		Sim	Não	
Nº de estrelas	2 estrelas	1	0	1
	3 estrelas	6	1	7
	4 estrelas	3	0	3
	5 estrelas	8	0	8
Total		18	1	19

Fonte: A autora

Relativamente à utilização de outra estratégia de divulgação, além das que foram apresentadas, a verdade é que apenas 2 hotéis de 3 estrelas e 3 hotéis de 5 estrelas o fizeram.

Quadro 66 - Outra estratégia de divulgação, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Outra estratégia de divulgação Crosstabulation

Count		Outra estratégia de divulgação		Total
		Sim	Não	
Nº de estrelas	2 estrelas	0	1	1
	3 estrelas	2	5	7
	4 estrelas	0	3	3
	5 estrelas	3	5	8
Total		5	14	19

Fonte: A autora

Quando solicitado sobre que outra estratégia de divulgação utilizam, um hotel de três estrelas refere *outsourcing* e tour operador e um hotel de 5 estrelas refere parceiras comerciais, fazer parte de uma associação e viagens de promoção, feiras e fóruns, como se pode verificar no quadro seguinte:

Quadro 67 - Outras estratégias de divulgação, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Outra estratégia, qual? Crosstabulation

Count		Outra estratégia, qual?					Total
			Outsourcing	Parcerias comerciais	Parte de uma Associação	Tour Operador	
Nº de estrelas	2 estrelas	1	0	0	0	0	1
	3 estrelas	5	1	0	0	1	7
	4 estrelas	4	0	0	0	0	4
	5 estrelas	5	0	1	1	0	8
Total		15	1	1	1	1	20

Fonte: A autora

Quando questionados sobre a importância de manter os clientes fidelizados, verificou-se que independentemente do número de estrelas, praticamente todos os inquiridos classificaram com 10, “muito importante”.

Quadro 68 - Importância de manter clientes fidelizados, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Numa escala de 1 a 10, como caracteriza a importância de manter os clientes fidelizados? Crosstabulation

Count

		Numa escala de 1 a 10, como caracteriza a importância de manter os clientes fidelizados?				Total
		8	9	Muito importante	99	
Nº de estrelas	2 estrelas	0	0	1	0	1
	3 estrelas	2	1	4	0	7
	4 estrelas	0	0	3	1	4
	5 estrelas	1	1	5	1	8
Total		3	2	13	2	20

Fonte: A autora

Relativamente à taxa de clientes que tem por hábito regressar ao hotel, os dados recolhidos apontam para que em 11 dos 20 hotéis respondentes a taxa se fixe nos entre 30% a 60%, sendo que nos de 4 e 5 estrelas esta taxa verifica em metade dos respondentes e nos de 3 estrelas, esta taxa se verifica em mais de metade.

Quadro 69 - Taxa de clientes que regressa, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Qual a taxa de clientes que tem por hábito regressar ao hotel? Crosstabulation

Count

		Qual a taxa de clientes que tem por hábito regressar ao hotel?				Total
		Menos de 30%	Entre 30 e 60%	Mais de 60%	Não sei	
Nº de estrelas	2 estrelas	0	1	0	0	1
	3 estrelas	1	4	1	1	7
	4 estrelas	2	2	0	0	4
	5 estrelas	4	4	0	0	8
Total		7	11	1	1	20

Fonte: A autora

Relativamente ao facto de utilizar alguma estratégia de marketing relacional, apenas dois referem que não utilizam. O hotel de duas estrelas não respondeu à questão. Todos os hotéis de 4 e 5 estrelas afirmam utilizar estratégias de marketing relacional. Já os de três estrelas, cinco utilizam e dois não.

Quadro 70 - Utilização de estratégias de marketing relacional, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Costuma utilizar alguma estratégia de marketing relacional?

Crosstabulation

Count

		Costuma utilizar alguma estratégia de marketing relacional?		Total
		Sim	Não	
Nº de estrelas	3 estrelas	5	2	7
	4 estrelas	3	0	3
	5 estrelas	8	0	8
Total		16	2	18

Fonte: A autora

Quanto à utilização de um *website* atualizado, curiosamente dois hotéis de cinco estrelas afirmam não utilizar esta estratégia, sendo que seis afirmam que sim. Nenhum hotel de duas estrelas utiliza, seis hotéis de três estrelas utilizam e quatro hotéis de quatro estrelas afirma manter o website atualizado.

Quadro 71 - Utilização de website atualizado, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Estratégia website atualizado Crosstabulation

Count

		Estratégia website atualizado		Total
		Sim	Não	
Nº de estrelas	2 estrelas	0	1	1
	3 estrelas	6	0	6
	4 estrelas	4	0	4
	5 estrelas	6	2	8
Total		16	3	19

Fonte: A autora

Relativamente às redes sociais, verifica-se que, independentemente do número de estrelas, existe uma utilização desta ferramenta, como se verifica no quadro seguinte:

Quadro 72 - Utilização de redes sociais, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Estratégia redes sociais Crosstabulation

Count

	Estratégia redes sociais		Total
	Sim	Não	
Nº de estrelas			
2 estrelas	1	0	1
3 estrelas	6	0	6
4 estrelas	4	0	4
5 estrelas	7	1	8
Total	18	1	19

Fonte: A autora

Já no que diz respeito à utilização de newsletters via email, a utilização não é tão generalizada como as redes sociais. No entanto, verifica-se que são os hotéis de cinco estrelas que mais utilizam esta ferramenta.

Quadro 73 - Utilização de newsletters via email, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Estratégia newsletters via email Crosstabulation

Count

	Estratégia newsletters via email		Total
	Sim	Não	
Nº de estrelas			
2 estrelas	1	0	1
3 estrelas	2	4	6
4 estrelas	2	2	4
5 estrelas	6	2	8
Total	11	8	19

Fonte: A autora

Relativamente à atualização de base de dados, os dados recolhidos permitem concluir que os hotéis de duas e três estrelas não têm muita atenção a essa questão.

Quadro 74 - Atualização de Base de Dados, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Estratégia atualização de Base de Dados Crosstabulation

Count

	Estratégia atualização de Base de Dados		Total
	Sim	Não	
2 estrelas	0	1	1
3 estrelas	2	4	6
4 estrelas	3	1	4
5 estrelas	5	3	8
Total	10	9	19

Fonte: A autora

No que diz respeito à utilização de cartões de fidelização, o uso não está muito massificado, sendo os hotéis de cinco estrelas que mais utilizam (apenas 50% dos mesmos) e apenas um hotel de três estrelas. Todos os restantes não têm cartões de fidelização.

Quadro 75 - Utilização de cartões de fidelização, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Estratégia cartões de fidelização Crosstabulation

Count

	Estratégia cartões de fidelização		Total
	Sim	Não	
2 estrelas	0	1	1
3 estrelas	1	5	6
4 estrelas	0	4	4
5 estrelas	4	4	8
Total	5	14	19

Fonte: A autora

No entanto, alguns já recorrem a ofertas personalizadas, sendo que os hotéis de cinco estrelas são os que mais utilizam, seguidos dos de três estrelas.

Quadro 76 - Utilização de ofertas personalizadas, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Estratégia ofertas personalizadas Crosstabulation

Count		Estratégia ofertas personalizadas		Total
		Sim	Não	
Nº de estrelas	2 estrelas	0	1	1
	3 estrelas	3	3	6
	4 estrelas	1	3	4
	5 estrelas	7	1	8
Total		11	8	19

Fonte: A autora

No que diz respeito à resposta a reclamações, generaliza-se a importância que se dá a esta ferramenta, independentemente do número de estrelas.

Quadro 77 - Resposta a reclamações, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Estratégia resposta a reclamações Crosstabulation

Count		Estratégia resposta a reclamações			Total
		Sim	Não	99	
Nº de estrelas	2 estrelas	1	0	0	1
	3 estrelas	3	2	1	6
	4 estrelas	4	0	0	4
	5 estrelas	7	1	0	8
Total		15	3	1	19

Fonte: A autora

O mesmo se verifica em relação à análise dos inquéritos de satisfação dos clientes, sendo esta análise feita de forma generalizada, independentemente do número de estrelas.

Quadro 78 - Utilização de inquéritos de satisfação, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Estratégia análise dos inquéritos de satisfação Crosstabulation

Count		Estratégia análise dos inquéritos de satisfação		Total
		Sim	Não	
Nº de estrelas	2 estrelas	1	0	1
	3 estrelas	3	3	6
	4 estrelas	4	0	4
	5 estrelas	8	0	8
Total		16	3	19

Fonte: A autora

Quanto à formação dos colaboradores em contato direto com os clientes, verifica-se que os hotéis de quatro e cinco estrelas têm esse cuidado. Já os de três estrelas ainda não o fazem. O único hotel de duas estrelas que respondeu, afirma ter também essa atenção e cuidado com a formação.

Quadro 79 - Formação dos colaboradores, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Estratégia formação dos colaboradores em contato direto com clientes Crosstabulation

Count		Estratégia formação dos colaboradores em contato direto com clientes		Total
		Sim	Não	
Nº de estrelas	2 estrelas	1	0	1
	3 estrelas	2	4	6
	4 estrelas	4	0	4
	5 estrelas	6	2	8
Total		13	6	19

Fonte: A autora

Quanto à utilização de um blog, verifica-se que nenhum hotel utiliza essa ferramenta, sendo que apenas um não respondeu.

Quadro 80 - Utilização de blog, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Estratégia utilização de Blog Crosstabulation

Count

		Estratégia utilização de Blog		Total
		Não	99	
Nº de estrelas	2 estrelas	1	0	1
	3 estrelas	5	1	6
	4 estrelas	4	0	4
	5 estrelas	8	0	8
Total		18	1	19

Fonte: A autora

Quanto ao Youtube, a utilização também não é muito massiva e verifica-se que os poucos que utilizam são dois hotéis de cinco estrelas e um de quatro estrelas.

Quadro 81 - Utilização do Youtube, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Estratégia utilização do youtube Crosstabulation

Count

		Estratégia utilização do youtube			Total
		Sim	Não	99	
Nº de estrelas	2 estrelas	0	1	0	1
	3 estrelas	0	5	1	6
	4 estrelas	1	3	0	4
	5 estrelas	2	6	0	8
Total		3	15	1	19

Fonte: A autora

Relativamente à importância atribuída ao website utilizado, independentemente do número de estrelas, a classificação atribuída é a máxima da escala.

Quadro 82 - Importância do website, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Importância atribuída ao website atualizado Crosstabulation

Count		Importância atribuída ao website atualizado				Total
		2	4	Muito importante	99	
Nº de estrelas	2 estrelas	1	0	0	0	1
	3 estrelas	0	1	5	1	7
	4 estrelas	0	0	4	0	4
	5 estrelas	0	0	8	0	8
Total		1	1	17	1	20

Fonte: A autora

Quanto às redes sociais, verifica-se, também a maioria das respostas na escala máxima, no entanto é de considerar que três hotéis de três estrelas apenas atribuem um “três” numa escala de um a cinco.

Quadro 83 - Importância das redes sociais, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Importância atribuída às redes sociais Crosstabulation

Count		Importância atribuída às redes sociais				Total
		3	4	Muito importante	99	
Nº de estrelas	2 estrelas	1	0	0	0	1
	3 estrelas	3	1	2	1	7
	4 estrelas	0	1	3	0	4
	5 estrelas	0	2	6	0	8
Total		4	4	11	1	20

Fonte: A autora

Em relação à importância atribuída às newsletters via email, as opiniões dispersam um pouco, mesmo dentro do mesmo número de estrelas. De facto, os hotéis de cinco estrelas concentram a sua opinião no máximo da escala, mas dois atribuem um “dois” na escala e outros dois atribuem um “quatro”. O mesmo acontece aos hotéis de quatro estrelas nos quais a opinião varia entre o “dois”, “quatro” e “cinco”, como se pode verificar no quadro seguinte:

Quadro 84 - Importância das newsletters via email, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Importância atribuída às newsletters via email Crosstabulation

Count

	Importância atribuída às newsletters via email						Total
	Nada importante	2	3	4	Muito importante	99	
2 estrelas	0	0	0	0	1	0	1
3 estrelas	1	0	1	1	0	4	7
4 estrelas	0	1	0	1	1	1	4
5 estrelas	0	2	0	2	4	0	8
Total	1	3	1	4	6	5	20

Fonte: A autora

Quanto à atualização da base de dados, a maioria dos hotéis de três estrelas não respondeu. No entanto, os de quatro e cinco estrelas atribuem o máximo da escala.

Quadro 85 - Importância da atualização da Base de Dados, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Importância da atualização da Base de Dados Crosstabulation

Count

	Importância da atualização da Base de Dados					Total
	2	3	4	Muito importante	99	
2 estrelas	0	0	0	0	1	1
3 estrelas	0	1	1	0	5	7
4 estrelas	0	0	1	2	1	4
5 estrelas	1	0	0	7	0	8
Total	1	1	2	9	7	20

Fonte: A autora

No que diz respeito aos cartões de fidelização, metade dos hotéis não respondeu. Dos que responderam, são os de cinco estrelas que dão mais importância a esta ferramenta.

Quadro 86 - Importância dos cartões de fidelização, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Importância dos cartões de fidelização Crosstabulation

Count

		Importância dos cartões de fidelização				Total
		2	3	Muito importante	99	
Nº de estrelas	2 estrelas	0	0	0	1	1
	3 estrelas	1	0	2	4	7
	4 estrelas	1	0	0	3	4
	5 estrelas	2	1	3	2	8
Total		4	1	5	10	20

Fonte: A autora

Quanto às ofertas personalizadas, seis dos vinte hotéis não respondeu. Dos que responderam, verifica-se que os de cinco estrelas atribuem maior importância, sendo que os de quatro estrelas distribuem a sua opinião entre a classificação mais baixa da escala e o quatro (numa escala até cinco).

Quadro 87 - Importância das ofertas personalizadas, por nº de estrela

Nº de estrelas * Importância das ofertas personalizadas Crosstabulation

Count

		Importância das ofertas personalizadas				Total	
		Nada importante	3	4	Muito importante		99
Nº de estrelas	2 estrelas	0	0	0	0	1	1
	3 estrelas	0	0	2	1	4	7
	4 estrelas	1	1	1	0	1	4
	5 estrelas	0	0	2	6	0	8
Total		1	1	5	7	6	20

Fonte: A autora

Relativamente à resposta a reclamações, confirma-se a importância desta ferramenta, sendo que poucos são os hotéis que atribuem uma importância inferior a cinco, “muito importante”, independentemente do número de estrelas.

Quadro 88 - Importância da resposta a reclamações, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Importância da resposta a reclamações Crosstabulation

Count

		Importância da resposta a reclamações				Total
		3	4	Muito importante	99	
Nº de estrelas	2 estrelas	0	1	0	0	1
	3 estrelas	0	1	3	3	7
	4 estrelas	0	1	3	0	4
	5 estrelas	1	0	7	0	8
Total		1	3	13	3	20

Fonte: A autora

Quanto à importância da análise dos inquéritos de satisfação, os de quatro e cinco estrelas são os que consideram mais importante.

Quadro 89 - Importância da análise dos inquéritos de satisfação, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Importância da análise dos inquéritos de satisfação Crosstabulation

Count

		Importância da análise dos inquéritos de satisfação				Total
		Nada importante	4	Muito importante	99	
Nº de estrelas	2 estrelas	1	0	0	0	1
	3 estrelas	0	1	2	4	7
	4 estrelas	0	0	4	0	4
	5 estrelas	0	0	8	0	8
Total		1	1	14	4	20

Fonte: A autora

Quando questionados sobre a importância que atribuem à formação dos colaboradores em contacto directo com os clientes, verifica-se que a totalidade dos hotéis de cinco estrelas da amostra classifica como “muito importante”, os de três e quatro estrelas, dos que responderam, inclinam-se mais para o “muito importante” mas um de cada classifica com quatro (numa escala até cinco).

Quadro 90 - Importância da formação dos colaboradores, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Importância da formação dos colaboradores em contacto direto com clientes

Crosstabulation

Count

		Importância da formação dos colaboradores em contacto direto com clientes			Total
		4	Muito importante	99	
Nº de estrelas	2 estrelas	0	0	1	1
	3 estrelas	1	2	4	7
	4 estrelas	1	3	0	4
	5 estrelas	0	8	0	8
Total		2	13	5	20

Fonte: A autora

Quanto à importância do blog, a verdade é que três hotéis classificam como “nada importante” (um de três, um de quatro e um de cinco estrelas). Apenas um de cinco estrelas considerou “muito importante”.

Quadro 91 - Importância do blog, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Importância do Blog Crosstabulation

Count

		Importância do Blog					Total	
		Nada importante	2	3	4	Muito importante		99
Nº de estrelas	2 estrelas	0	0	0	0	0	1	1
	3 estrelas	1	0	0	0	0	6	7
	4 estrelas	1	1	0	0	0	2	4
	5 estrelas	1	1	1	2	1	2	8
Total		3	2	1	2	1	11	20

Fonte: A autora

Relativamente à importância atribuída ao Youtube, metade dos inquiridos não respondeu e dos que responderam, apenas os de cinco estrelas se pode dizer que dão alguma importância a isso, visto que três classificam com quatro e cinco.

Quadro 92 - Importância atribuída ao Youtube, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Importância da utilização do Youtube Crosstabulation

Count

		Importância da utilização do Youtube				Total	
		Nada importante	2	4	Muito importante		99
Nº de estrelas	2 estrelas	0	0	0	0	1	1
	3 estrelas	1	0	0	0	6	7
	4 estrelas	1	1	0	1	1	4
	5 estrelas	1	2	2	1	2	8
Total		3	3	2	2	10	20

Fonte: A autora

Quanto à forma como captam clientes, como se pode verificar nas tabelas seguintes:

- O hotel de duas estrelas afirma, na mesma proporção, que capta via *website*, centrais de reserva e balcão. Afirma não captar clientes via agências de viagem;
- Os hotéis de três estrelas, por ordem, afirmam captar clientes via centrais de reserva, depois ao balcão e agências de viagem e por fim via *website*;
- Os hotéis de quatro estrelas afirmam captar clientes, na mesma proporção, via *website* e centrais de reserva, seguido das agências de viagem e só por fim ao balcão;
- Os hotéis de cinco estrelas afirmam captar clientes via *website*, depois na mesma proporção via centrais de reserva e agências de viagem e só por fim, ao balcão;

Todos estes resultados podem ser confirmados no seguinte quadro:

Quadro 93 - Formas de captação de clientes, por nº de estrelas

Forma de captação de clientes		Sim	Não
Via <i>website</i>	2 estrelas	1	0
	3 estrelas	3	4
	4 estrelas	4	0
	5 estrelas	6	2
Total		14	6
Via centrais de reserva	2 estrelas	1	0
	3 estrelas	7	0
	4 estrelas	4	0
	5 estrelas	5	3
Total		17	3
Diretamente ao balcão	2 estrelas	1	0
	3 estrelas	4	3
	4 estrelas	2	2
	5 estrelas	2	6
Total		9	11
Via agências de viagem	2 estrelas	0	1
	3 estrelas	4	3
	4 estrelas	3	1
	5 estrelas	5	3
Total		12	8

Fonte: A autora

De salientar que, conforme no quadro abaixo, espontaneamente três hotéis refeririam outras formas de captar clientes, a saber:

- Um hotel de três estrelas referiu que capta clientes também diretamente por *mail*;
- Um hotel de quatro estrelas refere que capta clientes via TO (Tour Operadores), *corporate business*, feiras e porta-a-porta;
- Um hotel de cinco estrelas referiu as viagens de angariação de clientes e negócios.

Quadro 94 - Outras formas de captar clientes, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Como captam a maior parte dos clientes - outro, qual? Crosstabulation

Count		Como captam a maior parte dos clientes - outro, qual?			Total	
			Diretamente por mail	TO, Corporate Business, Feiras, porta-a-porta		Viagens de angariação de clientes e negócios
Nº de estrelas	2 estrelas	1	0	0	0	1
	3 estrelas	6	1	0	0	7
	4 estrelas	3	0	1	0	4
	5 estrelas	7	0	0	1	8
Total		17	1	1	1	20

Fonte: A autora

Quando questionados se considera que existe uma relação direta entre a satisfação dos clientes e o desempenho dos colaboradores, todos afirmam que sim, independentemente do número de estrelas.

Quadro 95 - Satisfação dos clientes e desempenho dos colaboradores, por nº estrelas

Nº de estrelas * Considera que existe relação entre a satisfação dos clientes e o desempenho dos colaboradores? Crosstabulation

Count		Considera que existe relação entre a satisfação dos clientes e o desempenho dos colaboradores?	Total
Nº de estrelas	2 estrelas	1	1
	3 estrelas	7	7
	4 estrelas	4	4
	5 estrelas	8	8
Total		20	20

Fonte: A autora

Em termos de habilitações literárias dos colaboradores com contacto mais direto com os clientes, verifica-se que o nível mais alto referido é o nível cinco, correspondente a um Curso Técnico Superior Profissional. Nenhum hotel refere nível superior a este, incluindo licenciatura. Nos hotéis de duas estrelas prevalece o 12º ano profissional, nos hotéis de três estrelas, os recursos humanos em contacto mais direto com o cliente possui

o 12º ano regular, nos de quatro estrelas variam entre 12º regular e profissional e nos de cinco estrelas, os recursos humanos têm nível cinco.

Quadro 96 - Habilitações literárias dos RH em contacto com clientes, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Qual a média das habilitações literárias dos RH em contacto mais direto com o cliente? Crosstabulation

Count

	Qual a média das habilitações literárias dos RH em contacto mais direto com o cliente?				Total
	12º ano regular (nível 3)	12º ano profissional (nível 4)	Curso Técnico Superior Profissional (nível 5)	99	
Nº de estrelas					
2 estrelas	0	1	0	0	1
3 estrelas	5	0	1	1	7
4 estrelas	1	1	0	2	4
5 estrelas	1	1	3	3	8
Total	7	3	4	6	20

Fonte: A autora

Quanto ao facto de fazerem algum estudo de satisfação dos clientes, verifica-se que, independentemente do número de estrelas, esta é uma ferramenta utilizada.

Quadro 97 - Estudo de satisfação dos clientes, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Fazem algum estudo de satisfação dos clientes? Crosstabulation

Count

	Fazem algum estudo de satisfação dos clientes?		Total
	Sim	Não	
Nº de estrelas			
2 estrelas	1	0	1
3 estrelas	6	1	7
4 estrelas	4	0	4
5 estrelas	8	0	8
Total	19	1	20

Fonte: A autora

Relativamente à forma como estudam a satisfação dos clientes, verifica-se o seguinte:

- Nos hotéis de duas estrelas fazem inquéritos de satisfação apenas;
- Nos hotéis de três e quatro estrelas conversam com o cliente no check-out e inquéritos;

- Nos hotéis de cinco estrelas imperam os inquéritos e um hotel refere conversa durante a estadia. Tais dados podem ser confirmados nas seguintes tabelas:

Quadro 98 - Elaboração de inquéritos de satisfação, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Faz inquéritos de satisfação Crosstabulation

Count

		Faz inquéritos de satisfação		Total
		Sim	Não	
Nº de estrelas	2 estrelas	1	0	1
	3 estrelas	4	2	6
	4 estrelas	3	1	4
	5 estrelas	8	0	8
Total		16	3	19

Fonte: A autora

Quadro 99 - Conversa com os clientes no check-out, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Tem uma conversa com os clientes no check-out Crosstabulation

Count

		Tem uma conversa com os clientes no check-out		Total
		Sim	Não	
Nº de estrelas	2 estrelas	0	1	1
	3 estrelas	5	1	6
	4 estrelas	4	0	4
	5 estrelas	7	1	8
Total		16	3	19

Fonte: A autora

Quadro 100 - Outro meio de estudo de satisfação, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Qual o outro tipo de estudo de satisfação que refere fazer Crosstabulation

Count

		Qual o outro tipo de estudo de satisfação que refere fazer		Total
			Conversa com cliente durante a estadia	
Nº de estrelas	2 estrelas	1	0	1
	3 estrelas	7	0	7
	4 estrelas	4	0	4
	5 estrelas	7	1	8
Total		19	1	20

Fonte: A autora

A questão relativa à frequência com que fazem estudo de satisfação dos clientes era uma questão aberta. Nos hotéis de duas estrelas dizem que o fazem regularmente, nos de três estrelas afirmam que o fazem sempre, nos de quatro estrelas impera o diariamente e sempre e nos de cinco estrelas afirmam fazer sempre, diariamente e após cada *check-out*.

Quadro 101 - Frequência dos estudos de satisfação, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Com que frequência fazem estudo de satisfação de clientes Crosstabulation

Count		Com que frequência fazem estudo de satisfação de clientes							Total	
		Após cada check-out	Diariamente	Frequente mente	Não sabe	Regular mente	Semanal mente	Sempre		Sempre que possível
Nº de estrelas	2 estr	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	3 estr	1	1	1	1	0	0	2	0	7
	4 estr	0	1	0	0	0	1	1	1	4
	5 estr	2	3	0	0	0	0	3	0	8
Total		3	5	1	1	1	1	6	1	20

Fonte: A autora

Quando questionados sobre o que clientes fidelizados permitem, os resultados são os seguintes:

- Os de duas estrelas compreendem que clientes fidelizados permitem aumentar vendas, mas que não permitem reduzir custos, nem manter colaboradores;
- Os de três estrelas assinalam o aumento de vendas, publicidade gratuita e apenas depois melhorar o serviço; não consideram ajudar a reduzir custos nem manter colaboradores;
- Os de quatro estrelas priorizam o aumento de vendas a par da melhoria do serviço e obter publicidade gratuita. Também não consideram que pode ajudar a reduzir custos, nem manter colaboradores;
- Os de cinco estrelas assinalam em primeiro lugar o aumento de vendas e publicidade gratuita, seguido do melhoramento do serviço. À semelhança dos outros, também não consideram que permite manter os colaboradores, nem reduzir custos;

- Um hotel de cinco estrelas acrescenta que manter clientes fidelizados permite prever o *revenue* a longo-prazo.

Tais resultados podem ser verificados nas seguintes tabelas:

Quadro 102 - Clientes fidelizados permitem aumentar vendas, por nº de estrelas

Nº de estrelas * No caso do seu hotel, clientes fidelizados permitem aumentar vendas Crosstabulation

Count

		No caso do seu hotel, clientes fidelizados permitem aumentar vendas		Total
		Sim	Não	
Nº de estrelas	2 estrelas	1	0	1
	3 estrelas	5	2	7
	4 estrelas	4	0	4
	5 estrelas	8	0	8
Total		18	2	20

Fonte: A autora

Quadro 103 - Clientes fidelizados permitem reduzir custos, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Clientes fidelizados permitem reduzir custos

Count

		No caso do seu hotel, clientes fidelizados permitem reduzir custos		Total
		Sim	Não	
Nº de estr	2 estrelas	0	1	1
	3 estrelas	1	6	7
	4 estrelas	1	3	4
	5 estrelas	3	5	8
Total		5	15	20

Fonte: A autora

Quadro 104 - Clientes fidelizados permitem publicidade gratuita, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Clientes fidelizados permitem obter publicidade gratuita

Count

	No caso do seu hotel, clientes fidelizados permitem obter publicidade gratuita		Total
	Sim	Não	
2 estrelas	0	1	1
3 estrelas	5	2	7
4 estrelas	3	1	4
5 estrelas	8	0	8
Total	16	4	20

Fonte: A autora

Quadro 105 - Clientes fidelizados permitem manter colaboradores, por nº de estrelas

Nº de estrelas * Clientes fidelizados permitem manter os colaboradores

Count

	Clientes fidelizados permitem manter colaboradores		Total
	Sim	Não	
2 estrelas	0	1	1
3 estrelas	2	5	7
4 estrelas	3	1	4
5 estrelas	2	6	8
Total	7	13	20

Fonte: A autora

Quadro 106 - Clientes fidelizados permitem melhorar serviço, por nº de estrelas

Nº de estrelas * No caso do seu hotel, clientes fidelizados permitem melhorar constantemente o serviço

Crosstabulation

Count

	No caso do seu hotel, clientes fidelizados permitem melhorar constantemente o serviço			Total
	Sim	Não	99	
2 estrelas	0	1	0	1
3 estrelas	3	3	1	7
4 estrelas	4	0	0	4
5 estrelas	7	1	0	8
Total	14	5	1	20

Fonte: A autora

Quadro 107 - Outra vantagem de manter clientes fidelizados, por nº de estrelas

Nº de estrelas * No caso do seu hotel, clientes fidelizados permitem outro, qual?

Crosstabulation

Count		No caso do seu hotel, clientes fidelizados permitem outro, qual?		Total
			Prever revenue a longo-prazo	
Nº de estrelas	2 estrelas	1	0	1
	3 estrelas	7	0	7
	4 estrelas	4	0	4
	5 estrelas	7	1	8
Total		19	1	20

Fonte: A autora

Quanto às redes sociais utilizadas, independentemente do número de estrelas, todos utilizam o *facebook*, o *twitter* tem pouca expressão em todos os hotéis da amostra e o *Instagram* é utilizado massivamente pelos hotéis de cinco estrelas, não tendo grande adesão por parte dos hotéis com número inferior de estrelas.

Quadro 108 - utilização das redes sociais, por nº de estrelas

Rede social		Sim	Não
<i>Facebook</i>	2 estrelas	1	—
	3 estrelas	7	—
	4 estrelas	4	—
	5 estrelas	8	—
Total		20	0
<i>Twitter</i>	2 estrelas	0	1
	3 estrelas	2	5
	4 estrelas	1	3
	5 estrelas	1	7
Total		4	16
<i>Instagram</i>	2 estrelas	0	1
	3 estrelas	1	6
	4 estrelas	2	2
	5 estrelas	6	2
Total		9	11

Fonte: A autora

A variável “número de quartos” apenas foi cruzada com os fatores mais relevantes e que permitissem concluir algo importante para o estudo em apreço, sendo que os restantes quadros não são apresentados, pois verificou-se que não existe grande diferença atendendo à variável “número de quartos”.

Verifica-se que quatro dos cinco hotéis com mais de 120 quartos assinala que 30 a 60% dos clientes regressam. O único hotel que assinala mais de 60% tem entre 40 e 80 quartos. Curiosamente os hotéis mais pequenos, com menos de 40 quartos assinalam que menos de 30% dos clientes regressam.

Quadro 109 - Taxa de clientes que regressa, por nº de quartos

Nº de quartos * Qual a taxa de clientes que tem por hábito regressar ao hotel?

Count

		Qual a taxa de clientes que tem por hábito regressar ao hotel?				Total
		Menos de 30%	Entre 30 e 60%	Mais de 60%	Não sei	
Nº de quartos	Menos de 40	3	1	0	0	4
	Entre 40 e 80	3	3	1	0	7
	Entre 80 e 120	0	3	0	1	4
	Mais de 120	1	4	0	0	5
Total		7	11	1	1	20

Fonte: A autora

Estabelecendo uma relação entre a atualização de base de dados com o número de quartos, verifica-se que os hotéis com mais quartos (mais de 120) são os que mais utilizam esta estratégia, bem como a utilização de ofertas personalizadas.

Quadro 110 - Utilização de Base de dados, por nº de quartos

Nº de quartos * Estratégia atualização de Base de Dados

Count		Estratégia atualização de Base de Dados		Total
		Sim	Não	
Nº de quartos	Menos de 40	1	3	4
	Entre 40 e 80	2	4	6
	Entre 80 e 120	2	2	4
	Mais de 120	5	0	5
Total		10	9	19

Fonte: A autora

Quadro 111 - Ofertas personalizadas, por nº de quartos

Nº de quartos * Estratégia ofertas personalizadas Crosstabulation

Count		Estratégia ofertas personalizadas		Total
		Sim	Não	
Nº de quartos	Menos de 40	2	2	4
	Entre 40 e 80	2	4	6
	Entre 80 e 120	3	1	4
	Mais de 120	4	1	5
Total		11	8	19

Fonte: A autora

Em relação à rede social mais utilizada, são os hotéis dos intervalos do meio (entre 40 e 120) que mais afirmam utilizar o *twitter*.

Quadro 112 - Utilização do *twitter*, por nº de quartos

Nº de quartos * No que diz respeito a redes sociais, utiliza *twitter*? Crosstabulation

Count		No que diz respeito a redes sociais, utiliza <i>twitter</i> ?		Total
		Sim	Não	
Nº de quartos	Menos de 40	0	4	4
	Entre 40 e 80	1	6	7
	Entre 80 e 120	2	2	4
	Mais de 120	1	4	5
Total		4	16	20

Fonte: A autora

De seguida apresentam-se quadros que permitam compreender melhor a atuação dos hotéis, tendo ou não um departamento de marketing, em ordem a extrair conclusões mais concretas.

Em onze hotéis existe um departamento de marketing e afirmam ter uma estratégia de divulgação. No entanto, quase metade dos respondentes afirma não ter departamento de marketing mas tem uma estratégia de divulgação.

Quadro 113 – Departamento de marketing e estratégia de divulgação

Existe departamento de marketing? * O hotel tem uma estratégia de divulgação?

Crosstabulation

Count

		O hotel tem uma estratégia de divulgação?		Total
		Sim	Não	
Existe departamento de marketing?	Sim	11	0	11
	Não	8	1	9
Total		19	1	20

Fonte: A autora

Os que têm departamento de marketing, são os que mais afirmam fazer publicidade, divulgar-se através de um *website* e de redes sociais, como se pode verificar nas tabelas abaixo:

Quadro 114 - Publicidade em hotéis com departamento de marketing

Existe departamento de marketing? * Publicidade Crosstabulation

Count

		Publicidade		Total
		Sim	Não	
Existe departamento de marketing?	Sim	6	5	11
	Não	3	5	8
Total		9	10	19

Fonte: A autora

Quadro 115 - Utilização de website em hotéis com departamento de marketing

Existe departamento de marketing? * Website Crosstabulation

Count

		Website		Total
		Sim	Não	
Existe departamento de marketing?	Sim	11	0	11
	Não	7	1	8
Total		18	1	19

Fonte: A autora

Quadro 116 - Utilização de redes sociais em hotéis com departamento de marketing

Existe departamento de marketing? * Redes sociais Crosstabulation

Count

		Redes sociais		Total
		Sim	Não	
Existe departamento de marketing?	Sim	11	0	11
	Não	7	1	8
Total		18	1	19

Fonte: A autora

Quando questionados sobre a utilização de estratégias de marketing relacional, todos os que têm departamento de marketing referem que utilizam.

Quadro 117 - Marketing relacional em hotéis com departamento de marketing

Existe departamento de marketing? * Costuma utilizar alguma estratégia de marketing relacional? Crosstabulation

Count

		Costuma utilizar alguma estratégia de marketing relacional?		Total
		Sim	Não	
Existe departamento de marketing?	Sim	11	0	11
	Não	5	2	7
Total		16	2	18

Fonte: A autora

Na tabela abaixo conseguimos visualizar que, independentemente de ter, ou não, departamento de marketing, todos os inquiridos consideram que existe uma relação entre a satisfação dos clientes e o desempenho dos colaboradores.

Quadro 118 - Satisfação de clientes e desempenho de colaboradores, com ou sem depto marketing

Existe departamento de marketing? * Considera que existe relação entre a satisfação dos clientes e o desempenho dos colaboradores? Crosstabulation

Count

		Considera que existe relação entre a satisfação dos clientes e o desempenho dos colaboradores?		Total
		Sim		
Existe departamento de marketing?	Sim	11		11
	Não	9		9
Total		20		20

Fonte: A autora

Independentemente do facto de ter departamento de marketing ou não, quase todos os inquiridos têm consciência que os clientes fidelizados permitem aumentar vendas, como se pode verificar abaixo:

Quadro 119 - Clientes fidelizados aumentam vendas, com ou sem depto marketing

Existe departamento de marketing? * No caso do seu hotel, clientes fidelizados permitem aumentar vendas Crosstabulation

Count

		No caso do seu hotel, clientes fidelizados permitem aumentar vendas		Total
		Sim	Não	
Existe departamento de marketing?	Sim	10	1	11
	Não	8	1	9
Total		18	2	20

Fonte: A autora

Embora a resposta mais assinalada seja o “não” quando questionados se acham que os clientes fidelizados permitem reduzir custos, a verdade é que os únicos cinco hotéis que consideram que sim, têm departamento de marketing.

Quadro 120 - Clientes fidelizados reduzem custos em hotéis com ou sem depto marketing

Existe departamento de marketing? * No caso do seu hotel, clientes fidelizados permitem reduzir custos Crosstabulation

Count

		No caso do seu hotel, clientes fidelizados permitem reduzir custos		Total
		Sim	Não	
Existe departamento de marketing?	Sim	5	6	11
	Não	0	9	9
Total		5	15	20

Fonte: A autora

O único hotel que acrescentou um novo dado sobre o que permite ter clientes fidelizados foi um hotel com departamento de marketing que acrescentou que ter clientes fidelizados permitem prever *revenue* a longo-prazo.

Quadro 121 - Previsão de *revenue* em hotéis com ou sem departamento de marketing

Existe departamento de marketing? * No caso do seu hotel, clientes fidelizados permitem outro, qual? Crosstabulation

Count

		No caso do seu hotel, clientes fidelizados permitem outro, qual?		Total
			Prever revenue a longo-prazo	
Existe departamento de marketing?	Sim	10	1	11
	Não	9	0	9
Total		19	1	20

Fonte: A autora

Dos nove hotéis que afirmam utilizar o *Instagram*, seis deles são hotéis que têm departamento de marketing.

Quadro 122 - Utilização do Instagram em hotéis com ou sem departamento de marketing

Existe departamento de marketing? * No que diz respeito a redes sociais, utiliza instragram?

Crosstabulation

Count

		No que diz respeito a redes sociais, utiliza instragram?		Total
		Sim	Não	
Existe departamento de marketing?	Sim	6	5	11
	Não	3	6	9
Total		9	11	20

Fonte: A autora

Conclusão

Iremos agora apresentar as principais conclusões, ou seja, aquelas que permitem extrair informações relevantes para o estudo e que servirão de base de resposta à pergunta de partida.

Analisando as principais conclusões, estão reunidas as condições para formular recomendações, bem como enumerar linhas futuras de análise.

Neste capítulo serão também apresentadas as principais limitações com as quais a autora se deparou na elaboração da presente tese e que, de certa forma condicionaram as conclusões.

Quando solicitado no preenchimento do inquérito qual o cargo do respondente houve uma grande abrangência no cargo. Esta tipologia de resposta faz pensar que, nos hotéis da amostra não existe uma pessoa (ou um cargo) já definido para responder a inquéritos de estudantes, o que, em termos de marketing relacional acaba por dar a ideia de que não têm grande interesse em ajudar os estudantes ou colaborar com a comunidade científica. No entanto, um estudante pode vir a ser um cliente, portanto, existe aqui uma falha. Além disso, foi solicitado pela autora que fosse o diretor da unidade hoteleira a responder, o que aconteceu em apenas 20% dos inquiridos.

Quanto à existência de um departamento de marketing no hotel, embora a maioria afirme que sim (55%), este número é insuficiente dada toda a importância do marketing na hotelaria, sobretudo na capacidade de atrair e fixar clientes, diferenciando-se da concorrência. Uma grande parte dos inquiridos não tem departamento de marketing, sendo que muitas vezes, as funções inerentes ao marketing estão agregadas à recepção. No entanto, por muito importantes que estes sejam, especialmente em termos de marketing relacional, a verdade é que muitos não têm formação em marketing. Desta forma, existe muito potencial de marketing que está a ser descurado por parte dos hotéis, ao não atribuir a devida importância.

Verificou-se, também, que o número de colaboradores nos departamentos de marketing, quando existentes, é diminuto, sendo uma média de 1 a 2 colaboradores. Ora, tal número pode ser claramente insuficiente para se alcançar os objetivos definidos, sobretudo em hotéis com grande número de quartos.

No que diz respeito à importância de manter clientes fidelizados, 65% dos respondentes afirma considerar muito importante (10 numa escala de 1 a 10). Apesar de ser a maioria, considera-se pouco, tendo em conta que o setor da hotelaria, com tanta concorrência que tem na área geográfica em estudo, seria de esperar que mais que 65% considerassem muito importante manter os clientes fidelizados. Assim sendo, apesar de parecer que começa a haver alguma perceção da importância de fidelizar clientes, há ainda muito caminho a percorrer.

Apesar da inexistência de um departamento de marketing em 45% dos inquiridos, verificou-se que 95% dos hotéis afirmou ter uma estratégia de divulgação. Tal facto demonstra que, mesmo com poucos recursos humanos especializados, percebem a importância de divulgar o hotel. Quanto à forma como divulgam o hotel, 95% não recorre a publicidade paga, o que é indicativo de que os hotéis começam a pensar em formas diferentes, mais atuais e mais baratas de publicitar a sua unidade. De facto, verificou-se, também que 90% já utiliza um *website* como forma de divulgação e que a mesma percentagem recorre também às redes sociais. Dada a especificidade do sector hoteleiro, 25% dos inquiridos refere o *outsourcing*, parcerias comerciais, fazer parte de uma associação, tour operadores e viagens de promoção, feiras e fóruns como uma forma de divulgação. Atendendo ao estudado pela autora, embora as viagens de promoção e participação em eventos possa ser uma forma de divulgação bastante válida, uma vez que o sector hoteleiro ainda vive muito dos contactos pessoais e profissionais (*networking*), o *outsourcing* não será o melhor instrumento para divulgação do hotel. Na verdade, o termo significa, neste contexto que os serviços de marketing e comunicação da unidade são entregues a empresas externas que fazem o que podem com os dados que lhes são fornecidos e que como se apurou nem sempre integram a totalidade dos desafios.

A divulgação atualmente tem de ser algo imediato porque o cliente não quer esperar pelas informações. Assim, deveria haver alguém dentro do hotel a fazer a divulgação, pois a verdade é que se deve conhecer muito bem o que se está a comunicar e empresas externas ao hotel podem não ser as mais indicadas. Além disso, a atribuição da função de divulgar o hotel, ao ser entregue a colaboradores internos poderá potenciar não só a qualidade dos argumentos utilizados como também potenciar o sentimento de pertença do colaborador, o que a longo-prazo se pode traduzir num aumento da sua rentabilidade e fidelização.

Apesar disto, um aspeto a reter deste estudo é o facto de os hotéis compreenderem a importância de manter os clientes fidelizados, sendo que 65% dos inquiridos atribuiu escala máxima (muito importante) e a atribuição mínima foi de 8 em 10. No entanto, não basta estar consciente desse facto, é necessário fazer algo para manter os clientes fidelizados, o que não se verificou em inúmeros casos.

Nesse sentido, quando questionados sobre as estratégias de marketing relacional utilizadas, verificou-se que a grande maioria mantém o *site* atualizado (80%), utiliza redes sociais (90%), tem por hábito responder a reclamações (75%) e analisar os inquéritos de satisfação (80%). Com classificações mais baixas, mas mesmo assim acima de 50% verificou-se a formação dos colaboradores em contacto direto com clientes (65%), o envio de newsletters via *email* (55%), ofertas personalizadas (55%) e atualização das bases de dados (50%).

Curiosamente a grande maioria dos inquiridos afirma não utilizar *blogs* (90%), o YouTube (75%), nem utiliza cartões de fidelização (70%). Tendo em atenção alguma revisão de literatura feita, considera-se que os hotéis estão a desvalorizar estas formas de manter um relacionamento salutar com o cliente e desta forma estão a perder competitividade no mercado altamente competitivo onde estão inseridos.

Quanto à importância atribuída a cada uma das estratégias referidas, verificou-se que, de facto, são todas consideradas como “muito importantes”, à exceção dos *blogs*, YouTube e cartões de fidelização, sendo que, relativamente a estes últimos, entre 50 a 55% dos inqueridos não respondeu e os que responderam atribuem uma classificação de 1 a 2 numa escala de 1 a 5 (em que 1 é “nada importante” e 5 é “muito importante”). Tais resultados podem indicar que a maioria dos hotéis não considera estas ferramentas como importantes na gestão da relação com os clientes. No entanto, o próprio YouTube é uma rede social e, embora 90% da amostra utilize redes sociais e 55% as considere “muito importantes”, quando questionados sobre o YouTube, não lhe atribuem importância nem a utilizam. De salientar que nenhum hotel apresentou qualquer outra estratégia de marketing relacional.

Relativamente à taxa de clientes que tem por hábito regressar, verifica-se que 55% dos inquiridos da amostra fixam a taxa entre os 30 a 60%, o que não sendo totalmente mau, está longe de ser o ideal em termos de negócio. Apenas um hotel refere que mais de

60% dos clientes regressa. Haverá, portanto, muito a trabalhar no sentido de aumentar a taxa de retenção.

Relativamente à forma como captam a maior parte dos clientes, verificou-se que a maioria refere “terceiros” para captar os seus clientes: 85% via centrais de reserva, 60% através de agências de viagem. De facto, diretamente ao balcão apenas 45% referem que captam clientes por esta via. Em relação ao *website*, 70% captam os clientes com recurso a esta ferramenta. Tais resultados permitem concluir que, de facto, o cliente atual adota novos comportamentos no que diz respeito a reservas, verificando-se a tendência destes reservarem, cada vez mais, *online* e utilizarem centrais de reserva onde podem verificar opiniões de pessoas que já tenham ficado em determinado hotel.

Quando questionados sobre a existência de algum estudo de satisfação de clientes, 95% afirmam que o fazem e apenas 5% diz não o fazer. Tal facto reflete que os hotéis compreendem a importância de auscultar a opinião dos clientes. No entanto, a questão que não conseguimos aprofundar porque não nos responderam tem a ver com a utilidade destes estudos em prol do negócio e a sua capacidade de adaptação aos resultados obtidos por eles.

Quanto à forma como estudam a satisfação dos clientes, 80% recorre a inquéritos de satisfação, 80% afirma ter uma conversa com os clientes no ato do *check-out* e apenas 1 hotel refere ter conversas com o cliente durante a estadia. Relativamente à frequência com que fazem este estudo de satisfação dos clientes, sendo esta uma pergunta aberta, as respostas variaram muito, sendo que se destacam os 30% que responderam “sempre”. No entanto, “sempre” é muito vago. 25% afirma que o faz “diariamente”. Tais resultados permitem concluir que os hotéis ainda estão muito formatados para os meios mais antigos de auscultar a opinião dos clientes que, embora importantes, não são suficientes, especialmente quando não existe uma definição clara de quando fazer a análise desta opinião.

Curiosamente todos os inquiridos reconhecem uma relação entre a satisfação dos clientes e o desempenho dos colaboradores. É importante que haja essa consciência, pois de facto, como verificado na revisão de literatura, muitos são os autores que referem ser extremamente importante trabalhar o relacionamento com os colaboradores, para que os mesmos estejam devidamente motivados a bem servir o cliente. Com colaboradores frustrados dificilmente se consegue manter clientes fiéis. Em termos de habilitações literárias dos colaboradores com contacto mais direto com os clientes, verifica-se que o

nível mais alto referido é o nível cinco, correspondente a um Curso Técnico Superior Profissional. Nenhum hotel refere nível superior a este, incluindo licenciatura. Tal facto pode indicar que os hotéis procuram, não tanto as habilitações superiores, mas sobretudo cursos mais práticos.

No que diz respeito a ter clientes fidelizados, concluiu-se que acreditam que ter clientes fidelizados permite aumentar as vendas (90%), obter publicidade gratuita (80%) e melhorar constantemente o serviço (70%). No entanto, mais de metade dos respondentes ainda não reconhece a importância da fidelização de clientes na redução de custos (75%), nem a necessidade de se manter os colaboradores (65%) como forma de aumentar os níveis de produtividade. Estes indicadores permitem concluir que ainda há muito por desenvolver na mentalização de que ter clientes fidelizados permite mais do que o que é reconhecido neste momento pelos hotéis, havendo muitos que ainda não compreendem ou descuram o potencial de manter os clientes fidelizados.

Quanto à utilização das redes sociais, o Facebook é massivamente utilizado. Curiosamente o Instagram começa a surgir como rede uma das redes sociais mais importantes, sendo que já 45% dos respondentes afirmam que o utilizam regularmente. O Twitter tem apenas 20% de aderentes. Estes dados vão ao encontro do que se passa com os restantes negócios, além da hotelaria. Não se pode descurar a importância crescente do Instagram na promoção dos negócios.

Relativamente ao facto de possuir uma estratégia de divulgação, verificou-se que apenas um hotel referiu não ter nenhuma, hotel esse que possui quatro estrelas. Atendendo aos que utilizam uma estratégia de divulgação, verifica-se que os de quatro e cinco estrelas são os que mais recorrem à publicidade, talvez por terem um pouco mais de orçamento disponível para esta área. No entanto, é frequente a utilização do *website* e das redes sociais como forma de divulgação, independentemente do número de estrelas. Estes dois meios têm um custo/benefício bastante aceitável, pelo que é normal quase todos os hotéis utilizarem.

A questão relativa à frequência com que procedem ao estudo de satisfação dos clientes foi deixada aberta propositadamente, para tentar perceber se existe alguma periodicidade estipulada para se fazer um estudo de satisfação dos clientes. Os resultados são muito vagos. Nos hotéis de duas estrelas dizem que o fazem regularmente, nos de três estrelas afirmam que o fazem sempre, nos de quatro estrelas impera o diariamente e sempre e nos de cinco estrelas afirmam fazer sempre, diariamente e após cada check-out.

Tais resultados permitem concluir que não existe uma periodicidade definida para auscultar o grau de satisfação dos clientes.

Quanto às redes sociais utilizadas, independentemente do número de estrelas, todos utilizam o *facebook*, o *twitter* tem pouca expressão em todos os hotéis da amostra e o *Instagram* é utilizado massivamente pelos hotéis de cinco estrelas, não tendo grande adesão por parte dos hotéis com número inferior de estrelas. Pode concluir-se, portanto, que o *Facebook* continua como rede social preferencial, mas não se pode excluir o *Instagram* que já começa a ser muito utilizado pelos hotéis com número superior de estrelas. O *twitter* parece um pouco caído no esquecimento, pelo menos no mercado português.

Verifica-se que a maioria dos hotéis com mais de 120 quartos assinala que 30 a 60% dos clientes regressam. O único hotel que assinala mais de 60% tem entre 40 e 80 quartos. Curiosamente os hotéis mais pequenos, com menos de 40 quartos assinalam que menos de 30% dos clientes regressam. Estes dados permitem concluir que o facto de ter poucos quartos não está relacionado com a maior atenção dada ao cliente, o que por sua vez poderia trazer mais clientes de volta.

Atendendo ao que foi estudado também na revisão de literatura e não apenas com a realização dos inquéritos, considerou-se importante teorizar um pouco sobre o que está previsto como condições para a classificação dos hotéis, consoante o número de estrelas. De facto, ao analisarmos a Portaria nº 309/2015, de 25 de Setembro, no anexo I são referidos os requisitos obrigatórios e opcionais, no âmbito da atribuição da classificação em estrelas. Essa classificação é feita em cinco grandes áreas:

1. Instalações;
2. Equipamentos e mobiliário;
3. Serviços;
4. Lazer e negócios;
5. Qualidade e sustentabilidade

Analisando a portaria à luz do que é estudado neste trabalho, verifica-se que os critérios relacionados com a satisfação do cliente e avaliação da qualidade são apenas opcionais em todas as classificações. Assim, no ponto número três (serviços), a existência de um *website* informativo com a possibilidade de realizar reservas e transações online, bem como uma presença ativa nas redes sociais com a publicação regular/semanal e interação com clientes e potenciais clientes é apenas opcional. Também no ponto cinco relativo à qualidade, a existência de um processo formal de resposta a reclamações,

recolha de opiniões de clientes, convite para que os clientes submetam a sua opinião *online* e a existência de um processo de cliente mistério, são também fatores opcionais e valem muito pouco pontos para o total na classificação em número de estrelas. Talvez esteja na hora de se começar a atribuir uma ponderação maior a estes aspetos, como forma de incentivo a melhores práticas nos hotéis.

Estando devidamente apresentadas as principais conclusões a retirar deste estudo, em termos estatísticos, é possível concluir que o objeto de estudo (hotéis da Costa do Estoril) estão a utilizar algumas ferramentas de marketing relacional, sendo que estão muito dependentes dos inquéritos de satisfação e gestão de reclamações, sem no entanto terem uma periodicidade definida, o que pode querer dizer que apenas o fazem quando têm tempo ou quando entendem. Verifica-se que utilizam as redes sociais e o *website*, o que se classifica como muito positivo, pois significa que estão atentos à importância das novas tecnologias na captação e fidelização de clientes.

Desta forma, os principais contributos da presente investigação são, sobretudo, fornecer melhores linhas de orientação para o objeto de estudo gerir de forma mais eficaz a sua relação com os clientes, permitindo aumentar lucro e reconhecimento, a longo-prazo.

Tendo em conta as conclusões retiradas deste estudo pode afirmar-se que os hotéis da Costa do Estoril começam a mostrar algum cuidado na forma como gerem a relação com os clientes e compreendem a importância de manter os mesmos fidelizados. No entanto, há muito trabalho ainda por fazer, passando pela utilização de sistemas de CRM (que nenhum utiliza) e também pelo esforço em manter os colaboradores satisfeitos e ainda pela atribuição da real importância de ter um departamento de marketing pois verificou-se que essa é uma deficiência clara em praticamente 100% do objeto de estudo.

Recomendações

À luz de tudo o que foi concluído no presente estudo, a principal recomendação deixada aos hotéis é que não devem descurar de todos os meios que tenham à disposição para conseguir captar e sobretudo manter clientes.

Dever-se-á ter em atenção que os colaboradores são um elemento de extrema importância na fidelização de clientes. Seria produtivo, portanto, fazer tudo ao seu alcance para manter os colaboradores satisfeitos, pois se estes o estiverem, mais e melhor interação terão com o cliente, o que aumenta significativamente a probabilidade do mesmo voltar. É sabido que, muitas vezes, a decisão de voltar a um hotel tem mais a ver com o elemento humano do que propriamente as condições/facilidades que o hotel oferece.

Recomenda-se, também, que os hotéis repensem a forma como auscultam a opinião dos clientes sobre o usufruto do serviço, nomeadamente no que diz respeito ao tratamento dos inquéritos de satisfação, uma vez que, no presente estudo, ficou claro que os hotéis não sabem muito bem o que fazer com os mesmos. Não existe uma periodicidade definida para fazer o tratamento dos inquéritos, o que pode indicar que os hotéis da amostra não estão a tirar partido desta ferramenta. Deveriam, portanto, ter claramente definido quem faz essa análise, quando e com que propósito. A análise destes inquéritos constitui uma importante ferramenta de auscultação do cliente e está a ser subaproveitada.

Sugere-se, também, que se repense a utilização do youtube e do instagram como forma de divulgação do hotel. Também seria proveitoso que repensem a atribuição da real importância aos departamentos de marketing nos hotéis.

Uma falha identificada, também, neste estudo é a falta de cartões de fidelização. Seria, portanto, importante no processo de fidelização de clientes que os hotéis utilizassem cartões de fidelização, aumentando de certa forma, a probabilidade do cliente voltar. Está provado que é uma ferramenta que leva o cliente a ponderar voltar.

Por fim, recomenda-se, também um cuidado acrescido no que diz respeito ao envio de newsletters via *email* ao cliente, tendo presente o novo Regulamento Geral da Proteção de Dados que obriga as empresas a terem consentimento informado por parte do cliente para poderem enviar informações. Assim sendo, é importante fazer uma gestão mais cuidada das Base de Dados.

Linhas futuras de análise

No que diz respeito a possíveis linhas futuras de análise, posso salientar o facto de ser importante também ouvir a opinião dos hóspedes, no sentido de apurar os fatores que os mesmos consideram importantes em termos de qualidade e fidelização de clientes e cruzar esta informação com os hotéis. Importa também estudar se os mesmos estão, de facto, satisfeitos com as políticas de marketing relacional dos hotéis da Costa do Estoril e quais os aspetos que deveriam ser melhorados.

Poderiam ser, também, incluídos no estudo feito ao cliente, outros atributos e características dos hotéis como forma de compreender, na realidade quais os aspetos aos quais o cliente dá realmente importância atualmente.

Talvez fosse importante entrevistar os diretores de hotéis, confrontando os mesmos com as conclusões retiradas deste estudo, por forma a compreender se tinham noção das conclusões a que se chegou.

Por fim, sugere-se um estudo de viabilidade relativamente à implementação de sistemas de CRM nos hotéis da amostra, visto que nenhum utiliza.

Limitações

Qualquer trabalho de investigação pode conhecer determinadas limitações e constrangimentos.

No caso do presente trabalho, salienta-se a janela temporal existente para a realização do trabalho, o que, em termos de revisão de literatura, apesar de se ter tentado fazer um trabalho suficientemente completo, adite-se que, por falta de tempo ou dificuldades no acesso a fontes, não tenha sido possível incluir trabalhos importantes no esclarecimento e enriquecimento dos temas em apreço.

De referir, também, a questão da utilização do programa de estatística SPSS, utilizado para um tratamento quantitativo dos dados recolhidos, em detrimento de uma análise qualitativa que poderia ser importante para aprofundar o tema em estudo, bem como os dados recolhidos.

Foi, ainda, trabalhoso todo o processo de construção do inquérito pois era objetivo da autora ter um inquérito simples mas assertivo, potenciando a recolha do máximo de dados possível, bem como ter uma elevada percentagem de respostas. Nesse sentido, foi feito um pré-teste do mesmo, até chegar à versão final. Neste sentido, deve salientar-se, também, a dificuldade em conseguir respostas aos inquéritos, por parte de alguns hotéis. Além de não terem respondido, nenhum afirmou que não queria participar. Houve, inclusivamente, uma situação num hotel no qual o contato foi feito presencialmente, tendo ido depois fazer o levantamento, como combinado. Quando se fez o levantamento, o funcionário diz que respondeu mas que deviam ter deixado fora o inquérito. Este tipo de situações leva a que seja questionada a forma como se relaciona com os seus clientes e revelou até alguma falta de respeito pelo trabalho das pessoas.

Na recolha de informações sobre o número de hotéis da região salienta-se a dificuldade em encontrar fontes de informação coerentes com a oferta hoteleira realmente existente à data da realização desse levantamento. Esse facto fez com que a autora fosse pessoalmente fazer esse levantamento, o que teve custos e levou tempo. Também na pesquisa de dados estatísticos sobre a Costa do Estoril, de frisar a dificuldade em encontrar elementos mais recentes, sendo que o possível foi relativamente ao ano 2015.

Bibliografia

- Associação Hoteleiros do Estoril (2014). *Estratégia para a região da Costa do Estoril no triénio 2014-2017*.
- Associação Turismo de Cascais (2017). *Últimos dados estatísticos da região e perfil do turista da Costa do Estoril*.
- Abbott, P & Lewry, S. (2006). *Front Office – Procedimentos e competências na gestão do atendimento e receção*. Edições CETOP.
- Alrubaiee, L. & Al-Nazer, N. (2010). Investigate the impact of relationship marketing orientation on customer loyalty: the customer's perspective. *International Journal of Marketing Studies*. 2(1); pp. 155-174.
- Azic, M. (2017). The impact of hotel employee satisfaction on hospitality performance. *Tourism and Hospitality Management*. 23(1); pp. 105-117.
- Bermudes, W., Santana, B., Braga, J. & Souza, P. (2016). Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. *Vértices, Campos dos Goytacazes*, Rio de Janeiro. 18(2); pp. 7-20.
- Briggs, S (2001). *Successful web marketing for the tourism and leisure sectors*; London: Kogan Page Limited.
- Bogmann, I. (2000). *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. Portugal: Nobel Editora.
- CMC - Câmara Municipal de Cascais (2011). *Catálogo da exposição – o Estoril e as origens do turismo em Portugal*. Portugal: CMC.
- Claycomb, C & Martin, C. (2002). Building customer relationships: an inventory of service provider's objectives and practices; *Journal of Services Marketing*, 16(7); pp. 615-635.
- Correia, E; Vasconcelos, F; Silvério, F & Santos, C. (2004). *Gestão.com*, volume I; Portugal: Edições Silabo.
- Cosic, M. & Djuric, M. (2010). Relationship marketing in the tourist services sector. *UTMS Journal of Economics*. 1(1); pp. 53-60.
- Costa, R. (2008). *Introdução à gestão Hoteleira*. Portugal: Lidel Edições Técnicas.

- Dai, H. & Salam, Al F. (2014). Does service convenience matter? An empirical assessment of service quality, service convenience and exchange relationship in electronic mediated environment. *Electron Markets*. 24; pp. 269-284.
- Dalmoro, M. & Vieira, K. (2013). Dilemas na construção de escalas tipo likert: o número de itens e a disposição influenciam os resultados?. *Revista Gestão Organizacional*. 6; pp. 161-174.
- Dinis, G.; Costa, C. & Pacheco, O. (2016). The digital marketing channels in the tourism purchase decision making process. *International Business and Economics Review*. 7; pp. 49-61.
- D'Onofre, D & Souza, M (2016). A hospitalidade comercial e doméstica sob formas híbridas em destinos turísticos rurais em Nova Friburgo /RJ, Brasil. *Revista de Turismo y Património Cultural*. 14(5); pp. 1175-1185.
- Feng, N., Zhang, M., & Tang, S. (2010). Impact of Loyalty Programs on Relationship Benefits and Customer Loyalty: A Customer Perspective. *International Conference on Management Science & Engineering*. 17; pp. 533-538.
- Filipe, S., & Barbosa, M. (2012). O marketing relacional sob a perceção do cliente no contexto do ensino superior: estudo exploratório. *International Business and Economics Review*. 8; pp. 262-273.
- Fleming, P. (2000). *Hablemos de marketing interactivo: reflexiones obre marketig digital y comercio electrónico*. ESIC Editorial. 2ª edition, Madrid.
- Gilbert, J, Clark, D. & Roy, D. (2016). Blogging: what's all the fuss?; *S.A.M. Advanced Management Journal*. 81(4); pp. 4-15.
- Gomes, N. (2015). *A importância da gestão de reclamações na indústria hoteleira*. Dissertação de mestrado em Gestão e Direcção Hoteleira. Portugal: Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar; Instituto Politécnico de Leiria.
- Ghiglione, R & Matalon, B (2001). *O Inquérito – Teoria e Prática*, Portugal: Celta Editora.
- Hashemi, J. & Abassi, F. (2017); The impact of e-service quality on customer satisfaction. *Arabian Journal of Business and Management Review*. 6(9); pp. 10-16.

- Ivanovic, S.; Mikinac, K. & Perman, L. (2011). CRM development in hospitality companies for the purpose of increasing the competitiveness in the tourist market. *UTMS Journal of Economics*. 2(1); pp. 59-68.
- Jang, S.; Hu, C. & Bai, B. (2006). A canonical correlation analysis of e-relationship marketing and hotel financial performance. *Journal of Tourism and Hospitality Research*. 6(4); pp. 241-250.
- Junta de Turismo do Estoril (2000). *Costa do Estoril – um século de turismo*. Portugal: Livros e Livros – Edição e Distribuição de Livros, Lda.
- Kau, A e Wan-Yun, E (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between of complainants and no complainants. *Journal of Services Marketing*. 20(2); pp. 101-111.
- Kim, H., Lee, J, Choi, D., Wu, J., & Johnson, K. (2013). Perceived Benefits of Retail Loyalty Programs: Their Effects on Program Loyalty and Customer Loyalty. *Journal of Relationship Marketing*. 12; pp. 95–113.
- Kotler, P (2000). *Marketing para o século XXI*. Portugal: Editorial Presença.
- Ladhari, R., Ladhari, I., & Morales, M. (2011). Bank service quality: comparing Canadian and Tunisian customer perceptions. *International Journal of Bank Marketing*. 29; pp. 224-246.
- Larentis, F. (2012). *Comportamento do consumidor*. Brasil: IESDE, Curitiba.
- Lehu, J-M (2001). *O marketing interativo*. Portugal: Livraria Civilização Editora.
- Lucian, R. (2016). Repensando o uso da escala de Likert: tradição ou escolha técnica?. *PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*. 9(1); pp. 12-28.
- Magalhães, F, Oliveira, C. & Silva, E. (2017). *Estatística descritiva aplicada à gestão – uma análise exploratória dos dados*. Portugal: Vida Económica – Editorial, SA.
- Marquardt, K; Olaru, M & Ceausu, I. (2017). Study on the development of quality measurements models for steering business services in relation to customer satisfaction. *Quality Management and Business Excellence*. 19(44); pp. 95-109.
- Marques, A (2014). *Marketing Relacional – como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Portugal: Edições Sílabo, Lda.

- Marktest Consulting (2017). *Os Portugueses e as redes sociais 2017*. Portugal, 7ª edição.
- Marques, V (2015). *Video Marketing – conquiste mais audiências online*. Portugal: Conjuntura Actual Editora.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mauri, C. (2003). Card loyalty: A new emerging issue in grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 10: pp. 13-25.
- Mihailovic, B. (2017). Marketing services the hotel and restaurant. *Ekonomika*. 1(63); pp.19-30.
- Mohammed, A. & Rashid, B. (2012). Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: a framework proposal on the relationship among CRM dimensions, marketing capabilities and hotel performance. *International Review of Management and Marketing*. 2(4); pp. 220-230.
- Moya, D & Majó, J (2017). Análisis de comentarios en redes sociales para mejorar la reputación online hotelera. *Revista Turismo Y Sociedad*. 20; pp. 169-190.
- Ministério da Economia (2015). Decreto-Lei nº 186/2015, de 03 de setembro, Diário da República, 1ª Série, nº 172 – 03 de setembro de 2015.
- Ministério da Economia e do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia (2015). Portaria nº 309/2015, de 25 de setembro, Diário da República, 1ª Série, nº 188 de 25 de setembro de 2015.
- Nicolau, C (2009). The implementation of relationship marketing in the frame of tourism agencies. *International Conference “Marketing – from information to decision”*. 2ª edição, pp. 269-278.
- Ornelas, S (2013). *Determinantes da Fidelização: qualidade percebida e satisfação dos utentes das farmácias na Região Autónoma da Madeira*. Tese de doutoramento.
- Paladini, E.; Bouer, G.; Ferreira, J.; Carvalho, M.; Miguel, P.; Samohyl, R. et al., (2006). *Gestão da Qualidade – Teoria e Casos*. Portugal: Elsevier Editora.
- Peppers, D. & Rogers, M (2015). *Managing Customer Relationships – A strategic framework*. Englang: John Wiley & Sons, Inc.

- Pereira, Margarida et al (2009). “O Plano de Urbanização da Costa do Sol – Uma visão inovadora para o território”, *Livro de actas da conferência das Jornadas Europeias do Património 2008*. Câmara Municipal de Oeiras, Setembro.
- Pinto, A & Soares, I (2011). *Sistemas de gestão da qualidade – Guia para a sua implementação*. Portugal: Edições Silabo.
- Pinto, S (2003). *Gestão dos serviços – a avaliação da qualidade*. Portugal: Editorial Verbo.
- Pires, A. (2012). *Gestão da qualidade: ambiente, segurança, responsabilidade social, indústria, serviços, administração pública e educação*. Lisboa: Edições Silabo.
- Powers, T & Reagan, W. (2007). Factors influencing buyer-seller relationships. *Journal of Business Research*. 60; pp. 1234-1242.
- Purgat, M.; Filiman, N. & Hinner, M. (2017). Determinants of social media’s use in consumer behavior: an international comparison. *Economics and Business Review*. 3(17); pp. 79–100
- Ramos, S & Naranjo, E (2014). *Metodologia da Investigação Científica*; Escolar Editora, Angola.
- Rasul, T. (2017). Relationship Marketing and the marketing productivity paradigm. *The Journal of Developing Areas*. 51(1); pp. 423-430.
- Reis, J. (2000). *O Marketing personalizado e as Tecnologias de Informação*. Portugal: Edições Centro Atlântico.
- Reis, R. (2013). Marketing relacional e marketing direto num contexto BTB: O sector da formação em Portugal. *Revista Portuguesa de Marketing*. 29; pp. 67-81.
- Saghier, N. & Nathan, D. (2013). Service quality dimensions and customer’s satisfaction of banks in Egypt. *Proceedings of 20th International Business Research Conference*. 4-5 de Abril, Dubai.
- Saias, L. (2007). *Marketing de serviços – qualidade e fidelização de clientes*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Salema, I. (1989). *Costa do Estoril – o azul e o ouro*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Sampaio, A, Costa, Á, & Pessoa, R. (2006). *O papel das tecnologias de informação na fidelização dos clientes: abordagem conceitual*. XXVI ENEGEP – Fortaleza.

- Scott, D. (2007); *As Novas Regras de Marketing e Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.
- Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*. 24; pp. 391-413.
- Sion, B; Dodu, P & Manoliu, A. (2017), The impact of technology on promoting travel and leisure services in the 21st century. *Romanian Economic and Business Review*.12(1); pp. 28-34.
- Soares, M. (2011). *A gestão e tratamento de reclamações em serviços*. Dissertação de mestrado. Portugal: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Tahmasbizadeh, N; Hadavand, M. & Manesh, H. (2016). Impact of relationship quality with customer (relationship marketing) on customer loyalty in customer-oriented strategy – Case study Agriculture Bank customers- Tehran-Iran. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*. 6(1); pp. 43-48.
- Thureau, H. & Klee, A. (1997). The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels: a critical reassessment and model development. in Wu, S. & Li, P. (2011). The relationships between CRM, RQ and CLV based on different hotel preferences. *International Journal of Hospitality Management*. 30; pp. 262-271.
- Ting, Y. (2012). E-newsletter as a marketing tool for hospitality and travel firms to retain customers. *African Journal of Business Management*. 6(12); pp. 4551-4558.
- Vieites, A. & Espiñera, M. (2008). Marketing na Internet e nos meios digitais interactivos. *Vida Económica*. Porto: Editorial SA.
- Wirtz, B.; Göhel, V. & Daiser, P. (2017). Social Networks: usage intensity and effects on personalized advertising. *Journal of Eletronic Commerce Research*. 18(2); pp. 103-123.
- Wu, S. & Li, P. (2011). The relationships between CRM, RQ and CLV based on different hotel preferences. *International Journal of Hospitality Management*. 30; pp. 262-271.

- Zikmund, W. (2006). *Princípios da pesquisa de marketing*. 2ª edição norte-americana. São Paulo: Thomson Learning.
- Zylfijaj, R. & Pina B. (2017). Assessment of critical success factors of TQM culture in hospitality sector in Kosovo. *International Journal of Research in Business and Social Science*. 6(1); pp. 65-77.

Webgrafia:

- Antunes, J. & Rita, P. (2007). *O marketing relacional e a fidelização de clientes – estudo aplicado ao termalismo português*, disponível em https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/734/6/antunes%26rita_EGG_2007.pdf, acessido em 21 de maio de 2015; PP. 109-130.
- AHP Tourism Monitor (2016). *Dezembro: unidades de cinco estrelas foram as que mais subiram em taxa de ocupação*; disponível em http://www.hoteis-portugal.pt/docs/content/8-zD3ffGyxsYKYZeGvt-NtD_xTRY13Hz.pdf, acessido em 5 de outubro de 2017;
- Catalyst (2001). *The Catalyst CRM methodology – an overview developed by Catalyst*; disponível em http://www.idi.ntnu.no/emner/tdt4730/pdf/e-handel/CRM_metode.pdf, acessido em 22 de fevereiro de 2013
- Child, P.; Dennis, R.; Gokey, T.; McGuire, T.; Sherman, M. & Singer, M. (1995). *Can Marketing regain the personal touch?*, disponível em <http://mkqpreview1.qdweb.net/PDFDownload.aspx?ar=95>, acessido em 22 de fevereiro de 2013
- Craig, D (2010). *Why it doesn't make sense for most hotels to start a blog*; disponível em http://www.hotelmarketing.com/index.php/content/article/why_it_doesnt_make_sense_for_most_hotels_to_start_a_blog/, acessido em 30 de abril de 2017
- Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa (2014). *Plano Estratégico para o Turismo na região de Lisboa 2015-2019*, disponível em <http://www.ertlisboa.pt/pt/institucional/plano-estrategico-para-o-turismo-na-regiao-de-lisboa-2015-2019/>, acessido em junho de 2018
- Foschini, A & Taddei, R (2006). *Colecção Conquiste a Rede – Blog*; disponível em: http://www.anacarmen.com/download/conquiste-a-rede/Conquiste_a_Rede_Blog.pdf, acessido em 24 de abril de 2017
- Grönroos, C. (1999). *Relationship Marketing: challenges for the organization*; disponível em

- http://www.iei.liu.se/program/ekprog/civilek_internt/ar_3/722g60/gruppernas_artiklar_och_presentationer/1.173451/Grnroos-challengesfortheorganization.pdf,
acedido em 9 de fevereiro de 2013
- Kellen, V. (2002). *CRM measurement frameworks*, disponível em http://www.kellen.net/crm_mf.pdf, acessado em 22 de fevereiro de 2013. pp. 2-37.
 - Mascarenhas, M (2013). *Marketing direto nos tempos atuais*; disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/bitstream/ri/4492/5/TCC-Publicidade%20e%20Propaganda-Matheus%20Martins%20de%20Ara%C3%BAjo%20Mascarenhas.pdf>, acessado em 4 de Setembro de 2017
 - Moutella, C. (2002). *Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo*, disponível em
 - <http://www.brasilpostos.com.br/wp-content/uploads/2013/10/Curso-de-Fidelizacao-Download.pdf>, acessado em 22 de Setembro de 2017
 - Palmatier, R. (2008). *Relationship Marketing*; disponível em <http://faculty.washington.edu/palmatrw/docs/MSI.RM.Book.pdf>, acessado em 9 de fevereiro de 2013
 - Paluello, F (2009). acessado em 16 de Junho de 2017; disponível em: <http://www.scribd.com/doc/13384175/Guia-de-Uso-do-Twitter-para-Empresas-Completo>
 - Peppers and Rogers Group (2004). *CRM Series: Marketing 1 to 1*; disponível em <http://www.mettodo.com.br/ebooks/Marketing%20to1.pdf>, acessado em 22 de fevereiro de 2013
 - Pereira, Ana R. (s/d). *Diversidade do Meio Físico e recursos naturais*, In *Geografia Física e Ambiente*; Centro de Estudos Geográficos, Universidade de Lisboa; disponível em http://www.urv.cat/dgeo/media/upload/arxiu/Lisboa/04_geografia_fisica.pdf, acessado em 10 de janeiro de 2017.
 - Poepsel, M. (2010). *Why hotel website performance matters and why it's so challenging*; acessado em 31 de agosto de 2017; disponível em http://www.hotelmarketing.com/index.php/content/article/why_hotel_website_performance_matters_-_and_why_its_so_challenging/

- Reino, S & Hay, B (s/d). *The use of youtube as a tourism marketing tool*; disponível em <http://eresearch.qmu.ac.uk/2315/1/2315.PDF>, acessado em 4 de julho de 2017.
- Rublescki, A (2009). Webmarketing e cibercliente: o marketing em tempos de “4P’s + 2D’s+4C’s”; acessado em 10 de agosto de 2017; disponível em <http://www.bocc.uff.br/pag/rublescki-anelise-webmarketing-cibercliente.pdf>
- Sheth, J. & Parvatiyar, A. (1995). *Relationship Marketing in consumer markets: antecedents and consequences*; disponível em <http://www.parvatiyar.net/articles/jour5.pdf>, acessado em 9 de fevereiro de 2013
- <http://restosdecoleccion.blogspot.pt/2015/07/casino-estoril.html>, acessado em 3 de janeiro de 2017
- <http://restosdecoleccion.blogspot.pt/2010/05/estrada-marginal-da-costa-do-estoril.html>, acessado em 3 de janeiro de 2017
- <http://restosdecoleccion.blogspot.pt/2012/07/aeroporto-de-lisboa-entre-1942-e-1947.html>, acessado em 3 de janeiro de 2017
- <http://restosdecoleccion.blogspot.pt/2010/07/estacoes-e-comboios-na-linha-do-estoril.html>, acessado em 3 de janeiro de 2017
- <http://espacoememoria.blogspot.pt/2014/03/curso-historia-local-650-anos-da.html>, acessado em 3 de janeiro de 2017
- <https://www.flickr.com/photos/96897289@N02/9247593094>, acessado em 3 de janeiro de 2017
- <http://albertohelder.blogspot.pt/2012/08/colonia-balnear-infantil-de-o-seculo.html> acessado em 3 de janeiro de 2017
- Gabinete de Estatística da CMCascais, disponível em <http://www.cm-cascais.pt/indicadores?page=1>, acessado a 10 de janeiro de 2017
- Turismo 2020 – Plano de Ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal 2014-2020, disponível em http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Turismo2020_Parte%20I_mercados%20-%20SWOT.pdf, acessado em 28 de outubro de 2017

APÊNDICES

APÊNDICE I – Enunciado do Inquérito por questionário

O presente questionário insere-se numa tese de doutoramento que tem como objetivo tentar perceber se os hotéis da Costa do Estoril utilizam estratégias de marketing relacional, reconhecendo a sua importância na gestão de uma relação saudável e lucrativa com o cliente. A confidencialidade é garantida (anónimo), sendo que os resultados nunca irão revelar o nome do hotel, apenas são importantes as informações que constam nas primeiras perguntas (dados de caracterização). Agradece-se a sua participação.

Parte I - Dados de caracterização

1. N° de estrelas

2 estrelas

3 estrelas

4 estrelas

5 estrelas

2. N° de quartos:

Menos de 40

Entre 40 e 80

Entre 80 e 120

Mais de 120

3. Cargo do respondente: _____

4. N° de funcionários

Menos de 20

Entre 20 e 40

Entre 40 e 60

Mais de 60

5. Existe Departamento de Marketing?

Sim Não

5.1. Se sim, com quantos colaboradores? _____

Parte II – Estratégia hoteleira

6. O Hotel tem uma estratégia de divulgação?

Sim

Não

6.1. Se sim, como?

Publicidade

Website

Redes Sociais

Outros

Quais? _____

6.2. Se não, porquê? _____

7. Numa escala de 1 a 10 (em que 1 é nada importante e 10 é muito importante), como caracteriza a importância de manter os clientes fidelizados?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Nota: Se não conseguir colocar um círculo vermelho em redor do número, escreva, por favor, o número correspondente aqui: _____

8. Relativamente a clientes fidelizados, qual a taxa de clientes que tem por hábito regressar ao hotel?

Menos de 30%

Entre 30 e 60%

Mais de 60%

Não sei

9. Costuma utilizar alguma estratégia de marketing relacional?

Sim

Não

9.1. Quais?		
	Sim	Não
a) Website atualizado		
b) Redes sociais		
c) Newsletters via email		
d) Atualização da Base de Dados		
e) Cartões de fidelização		
f) Ofertas personalizadas		
g) Resposta a reclamações		
h) Análise dos inquéritos de satisfação		
i) Formação dos colaboradores em contato direto com clientes		
j) Blog		
k) Utilização do Youtube		
Outro? <input type="checkbox"/>	Qual?	

9.2. Importância que lhe atribui (1 a 5)					
	1	2	3	4	5
a) Website atualizado					
b) Redes sociais					
c) Newsletters via email					
d) Atualização da Base de Dados					
e) Cartões de fidelização					
f) Ofertas personalizadas					
g) Resposta a reclamações					
h) Análise dos inquéritos de satisfação					
i) Formação dos colaboradores em contato direto com clientes					
j) Blog					
k) Utilização do Youtube					
Outro _____					

Nota: 1 equivale a nada importante e 5 significa muito importante

10. Como captam a maior parte dos vossos clientes? (pode assinalar mais que uma resposta)

Website

Centrais de reserva

Directamente ao balcão

Agências de viagem

Outros

Quais? _____

11. Considera que existe uma relação entre a satisfação dos clientes e o desempenho dos seus colaboradores?

Sim

Não

12. Qual a média as habilitações literárias dos recursos humanos em contacto mais direto com o cliente?⁴

12º ano regular (nível 3)

12º ano profissional (nível 4)

Curso Técnico Superior Profissional (nível 5)

Licenciatura (nível 6)

Mais que níveis 6

Não sei responder

13. Fazem algum estudo de satisfação dos clientes?

Sim

Não

13.1. Se sim, como o fazem?

Inquéritos de satisfação

Conversa com os clientes no *check-out*

Outro?

Qual?

13.2. Com que frequência o fazem?

⁴ Nív

14. No caso do seu hotel, considera que os clientes fidelizados permitem:

	Sim	Não
a) Aumentar as vendas		
b) Reduzir os custos		
c) Obter publicidade gratuita		
d) Manter os colaboradores		
e) Melhorar constantemente o serviço		
f) Outro <input type="checkbox"/> Qual?		

15. No que diz respeito a redes sociais, qual (quais) utiliza?

Facebook

Twitter

Instagram

Outro Qual? _____

Obrigado pela atenção e tempo dispensado!