

# REM

## Conhecimentos de Práticas de Gestão e Administração Hoteleira

RELATÓRIO DE ESTÁGIO DE MESTRADO

**Paulo Henrique Jardim Freitas**

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA



UNIVERSIDADE da MADEIRA

*A Nossa Universidade*

[www.uma.pt](http://www.uma.pt)

junho | 2025

# **Conhecimentos de Práticas de Gestão e Administração Hoteleira**

RELATÓRIO DE ESTÁGIO DE MESTRADO

**Paulo Henrique Jardim Freitas**

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

ORIENTAÇÃO  
Susana Teles

COORIENTAÇÃO  
António Manuel Martins de Almeida

## **Agradecimentos**

Um relatório de mestrado e um estágio internacional constituíram uma longa viagem e um grande desafio, que incluiu inúmeras contrariedades, tristezas, incertezas, muitos percalços e algumas alegrias pelo caminho, que apesar de ser um processo solitário, só foi possível consumir com o contributo de várias pessoas que foram indispensáveis para trilhar o melhor rumo, em cada momento da caminhada e ganhar uma experiência de vida e profissional únicas.

Este caminho contou com o apoio, energia e força de várias pessoas, a quem dedico com carinho este projeto e esta etapa da minha vida.

Especialmente à minha mãe, Cristina Jardim, que sempre acreditou em mim, agradeço a orientação exemplar e apoio a todos os níveis, sem ela nada disto era possível. Sempre presente com um interesse permanente e fecundo, uma visão crítica e oportuna, um empenho inexcedível e exigente.

À Professora Doutora Susana Teles e ao Professor Doutor António Almeida, por honrarem-me com a sua orientação, apoio e paciência, gratulo pela confiança que em mim depositaram, pela vossa presença, que embora à distância primou pela dedicação e atenção, tanto a nível académico como burocrático.

Aos meus avós e amigos mais chegados pelos conselhos preciosos, amparo, total disponibilidade e encorajamento nos momentos mais cruciais desta difícil jornada, que se revelou desafiante, mas compensatória e proveitosa.

## **Resumo**

A indústria hoteleira está atualmente a assistir a uma profunda mudança de paradigma, impulsionada de forma acelerada pelos constantes avanços tecnológicos, pela alteração das expectativas dos consumidores modernos e por um forte imperativo global no sentido da sustentabilidade ambiental. Inserido neste contexto competitivo, o tema central deste relatório de estágio incide detalhadamente sobre os conhecimentos práticos e teóricos de gestão e administração hoteleira. O documento investiga as novas estratégias e metodologias que estão a moldar a hotelaria moderna, visando compreender como a adaptação a esta nova realidade dita o sucesso das organizações.

Os resultados desta investigação destacam uma clara transformação do paradigma tradicional de hospitalidade. A inovação tecnológica, a sustentabilidade e a personalização reconfiguram a experiência do hóspede e asseguram a competitividade, com especial relevância no segmento de luxo. A análise revela que, no momento de tomar decisões estruturais e infraestruturais, a harmonização entre um design arquitetónico inovador e a implementação de tecnologias sustentáveis aumenta significativamente a rentabilidade financeira da operação e reduz de forma drástica o impacto ambiental. Adicionalmente, comprova-se que o uso estratégico de dados informáticos permite criar experiências exclusivas e memoráveis, promovendo a fidelização duradoura e a lealdade inabalável à marca.

No domínio crítico da inovação e da eficiência operacional, o estudo conclui que a digitalização progressiva dos serviços, materializada através da adoção de aplicações móveis e de modernos quiosques de autoatendimento, juntamente com a automatização de processos de check-in e check-out, reduz o tempo de espera e mitiga a ocorrência de erros humanos. Esta simplificação procedimental liberta as equipas de tarefas burocráticas para se poderem dedicar a atividades de maior valor acrescentado, focadas no acolhimento, melhorando assim a produtividade geral. O estudo de caso do hotel ME Barcelona ilustra perfeitamente como a integração de sistemas inteligentes de gestão impacta de forma extremamente positiva a otimização de recursos materiais e a eficácia operacional de todos os departamentos envolvidos.

Relativamente à sustentabilidade corporativa, as práticas ecológicas e os sistemas de gestão de energia assumem-se como um diferencial competitivo essencial, reduzindo custos

operacionais e alinhando o hotel com as expectativas de um mercado global cada vez mais consciente. A reflexão do estágio evidencia, ainda, o papel crucial dos Recursos Humanos e da Administração. A gestão do capital humano e a aposta na formação constante são os pilares para manter um ambiente de trabalho motivado, fator que influencia diretamente a qualidade do serviço prestado. Paralelamente, a organização administrativa aliada à inovação tecnológica revela-se indispensável para agilizar a tomada de decisões. O sucesso na gestão hoteleira está indissociavelmente ligado à integração entre a satisfação dos colaboradores e a eficiência administrativa, sendo ambos essenciais para proporcionar uma experiência de excelência ao hóspede.

Em conclusão, esta investigação oferece uma compreensão abrangente da paisagem em constante evolução da gestão hoteleira. Como implicações futuras fundamentais, o estudo levanta a necessidade imperativa de perceber se a consolidação estratégica de parcerias externas e a adoção de Inteligência Artificial para análise preditiva e gestão de receitas, a par da Realidade Virtual e Aumentada no desenvolvimento de um marketing imersivo, representam efetivamente o caminho definitivo a seguir pela indústria para garantir a sua plena sustentabilidade e relevância no mercado.

**Palavras-Chave: Novas práticas de gestão hoteleira; decisões operacionais; decisões estruturais; decisões infraestruturais.**

## **Abstract**

The hospitality industry is currently witnessing a paradigm shift driven by technological advancements, changing consumer expectations, and a global push towards sustainability. This work placement report investigates novel strategies and methodologies in hotel management, focusing on both structural and infrastructural decisions that are shaping the landscape of modern hospitality. By analysing how these decisions influence operational efficiency, guest experiences, and long-term sustainability, this research provides valuable insights into the evolving nature of hotel management.

The first segment of the study delves into structural decisions, examining how hotels are redefining their physical layouts and designs to adapt to new trends. From the integration of smart technologies and flexible spaces to optimizing guest flow and enhancing accessibility,

this research analyses how structural modifications impact operational efficiency and guest satisfaction. Case studies and industry examples shed light on the successful implementation of innovative structural changes in various hotel settings.

The second phase of the work placement report focuses on infrastructural decisions, investigating the crucial role of technological integration and sustainable practices in shaping the hotel industry. With a growing emphasis on environmental responsibility, hotels are reassessing their infrastructural elements, including energy management systems, waste reduction measures, and water-saving initiatives. Through an examination of best practices and success stories, this research highlights the benefits of sustainable infrastructural decisions in terms of cost savings, brand image enhancement, and regulatory compliance.

Furthermore, this study explores the interconnectedness of structural and infrastructural decisions, revealing how an integrated approach can lead to holistic and sustainable outcomes. By analysing case studies of hotels that have strategically combined innovative physical layouts with sustainable technologies, the thesis underscores the potential for synergistic effects that amplify guest experiences and operational effectiveness.

In conclusion, this research offers a comprehensive understanding of the evolving landscape of hotel management through the lens of structural and infrastructural decisions. The findings emphasize the importance of forward-thinking approaches that harmonize architectural designs with sustainable technologies, resulting in superior guest satisfaction, reduced environmental impact, and enhanced profitability. By embracing these new ways of decision-making, hotels can position themselves at the forefront of the industry and navigate the complex challenges of the modern hospitality landscape.

**Keywords: New hotel management practices; operational decisions; structural decisions; infrastructural decisions.**

# INDÍCE

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>V</b>
<b>INDÍCE .....</b>	<b>VII</b>
<b>1. CAPÍTULO 1 : INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. CAPÍTULO 2 : GRUPO MELIÁ .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Marcas Meliá .....</b>	<b>7</b>
2.1.1. GRAN MELIÁ.....	7
2.1.2. ME by Meliá .....	7
2.1.3. INNSIDE by Melia.....	7
2.1.4. MELIÁ HOTELS & RESORTS.....	7
2.1.5. SOL HOTELS & RESORTS.....	7
2.1.6. PARADISUS RESORTS .....	8
2.1.7. TRYP by Wyndham.....	8
2.1.8. MELIÁ CLUB.....	8
<b>3. CAPÍTULO 3: ME BARCELONA BY MELIÁ ***** .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1. Serviços e instalações .....</b>	<b>9</b>
3.1.1. Coleção Belbo.....	10
<b>3.2. Organigrama do Hotel ME Barcelona .....</b>	<b>11</b>
<b>3.3. Importância controlo F&amp;B por empresa externa .....</b>	<b>1</b>
<b>3.4. Administração.....</b>	<b>1</b>
<b>3.5. Gestão Recursos Humanos .....</b>	<b>3</b>
<b>4. CAPÍTULO 4: CARACTERIZAÇÃO DE TURISMO .....</b>	<b>5</b>
<b>4.1. Impacto do Covid no turismo .....</b>	<b>5</b>
<b>4.2. Impacto do Turismo no Emprego em Espanha .....</b>	<b>8</b>
4.2.1. Impacto no PIB Espanhol .....	9
<b>5. CAPÍTULO 5: SETOR HOTELEIRO EM ESPANHA .....</b>	<b>10</b>

<b>5.1.</b>	<b>Maiores cadeias hoteleiras espanholas .....</b>	<b>11</b>
<b>5.2.</b>	<b>Importância do Turismo em Espanha .....</b>	<b>12</b>
<b>6.</b>	<b>CAPÍTULO 6: DECISÕES DA OPERAÇÃO EM EMPRESAS (CARACTERIZAÇÃO, IMPORTÂNCIA E IMPACTO) .....</b>	<b>13</b>
<b>6.1.</b>	<b>Decisões estruturais em empresas (caracterização, importância e impacto) .....</b>	<b>14</b>
<b>6.2.</b>	<b>Decisões infraestruturais (caracterização, importância e impacto) .....</b>	<b>15</b>
<b>6.3.</b>	<b>Decisões da operação no setor hoteleiro (caracterização, importância e impacto) 17</b>	
6.3.1.	Decisões estruturais no setor hoteleiro (caracterização, importância e impacto) .....	19
6.3.2.	Decisões infraestruturais no setor hoteleiro (caracterização, importância e impacto) .....	21
<b>6.4.</b>	<b>Redução do Impacto Ambiental .....</b>	<b>30</b>
6.4.1.	Criatividade dos Produtos e Serviços .....	31
6.4.2.	Importância de Monitorizar Necessidades dos Clientes .....	32
<b>7.</b>	<b>CAPÍTULO 7: ANÁLISE DO FORMULÁRIO .....</b>	<b>35</b>
<b>8.</b>	<b>CAPÍTULO 8: ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>55</b>
<b>9.</b>	<b>CAPÍTULO 9: INTERPRETAÇÃO FINAL DA ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>58</b>
<b>10.</b>	<b>CAPÍTULO 10: CONCLUSÃO.....</b>	<b>60</b>
<b>11.</b>	<b>CAPÍTULO 11: BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>62</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1-CHEGADAS INTERNACIONAIS ANUAIS .....</b>	<b>6</b>
<b>FIGURA 2- CHEGADAS MENSAIS ESPANHA .....</b>	<b>6</b>
<b>FIGURA 3 - PAÍSES DE ORIGEM DOS VISITANTES.....</b>	<b>7</b>
<b>FIGURA 5- MAPA ILUSTRATIVO PRINCIPAIS PAÍSES DE ORIGEM.....</b>	<b>7</b>
<b>FIGURA 6- CHEGADA DE TURISTAS EM MILHÕES .....</b>	<b>8</b>
<b>FIGURA 7-PERCENTAGEM DE ENTRADAS TURÍSTICAS ESPANHA EM RELAÇÃO AO ANO ANTERIOR .....</b>	<b>8</b>
<b>FIGURA 8- PERCENTAGEM DE SAÍDAS TURÍSTICAS ESPANHA EM RELAÇÃO AO ANO ANTERIOR .....</b>	<b>8</b>
<b>FIGURA 9- PIB TURISMO EM ESPANHA EM MILHÕES USD.....</b>	<b>9</b>
<b>FIGURA 10- ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS CATALUNHA.....</b>	<b>10</b>
<b>FIGURA 11- ESTATÍSTICAS HOTELEIRAS ESPANHA, FONTE UNWTO 2021.</b>	<b>11</b>
<b>FIGURA 12- PRINCIPAIS CADEIAS ESPANHOLAS EM ESPANHA, FONTE STATISTA, 2019 .....</b>	<b>12</b>
<b>FIGURA 13- COMPARAÇÃO ENTRE A TOMADA DE DECISÕES BASEADA EM IA E A TOMADA DE DECISÕES HUMANA SHRESTHA (2019).....</b>	<b>14</b>
<b>FIGURA 14 - ESQUEMA DE TOMÁS F. ESPINO-RODRIGUEZ (2015).....</b>	<b>16</b>
<b>FIGURA 15- ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS .....</b>	<b>53</b>
<b>FIGURA 16- ESTATÍSTICA DESCRITIVA .....</b>	<b>56</b>

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO 1- O HOTEL ACREDITA NO COMPROMISSO COM O CLIENTE? ..35</b>	<b>35</b>
<b>GRÁFICO 2- A SATISFAÇÃO DO CLIENTE É REGULARMENTE MEDIDA.....36</b>	<b>36</b>
<b>GRÁFICO 3-ESFORÇAMO-NOS POR ATENDER AS NECESSIDADES DO CLIENTE.....38</b>	<b>38</b>
<b>GRÁFICO 4- FAZEMOS O QUE FOR PRECISO PARA CRIAR UM MAIOR VALOR PARA O NOSSO CLIENTE.....39</b>	<b>39</b>
<b>GRÁFICO 5- MONITORAMOS CONTINUAMENTE AS NECESSIDADES DOS NOSSOS CLIENTES.....41</b>	<b>41</b>
<b>GRÁFICO 6- O HOTEL CORRESPONDE RAPIDAMENTE A AMEAÇAS COMPETITIVAS .....42</b>	<b>42</b>
<b>GRÁFICO 7- A GESTÃO DE TOPO DISCUTE REGULARMENTE OS PONTOS FORTES E ESTRATÉGIAS DA CONCORRÊNCIA .....43</b>	<b>43</b>
<b>GRÁFICO 8- PARA O HOTEL OS CLIENTES ALVO REPRESENTAM UMA OPORTUNIDADE DE ALCANÇAR VANTAGEM COMPETITIVA.....44</b>	<b>44</b>
<b>GRÁFICO 9- O HOTEL VÊ APRENDIZAGEM COMO CHAVE DE MELHORIA</b>	<b>45</b>
<b>GRÁFICO 10- SE O HOTEL DEIXAR DE APRENDER APRESENTA UM RISCO PARA O FUTURO .....46</b>	<b>46</b>
<b>GRÁFICO 11- O HOTEL UTILIZA TECNOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS E PRODUTOS.....47</b>	<b>47</b>
<b>GRÁFICO 12- OS NOVOS SERVIÇOS UTILIZAM SEMPRE TECNOLOGIA RECENTE.....48</b>	<b>48</b>
<b>GRÁFICO 13- O HOTEL ACEITA DE FORMA IMEDIATA TODA A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DESENVOLVIDA PELA GESTÃO DE NOVOS SERVIÇOS E PRODUTOS.....49</b>	<b>49</b>
<b>GRÁFICO 14- OS PRODUTOS E SERVIÇOS DO HOTEL SÃO MUITO CRIATIVOS.....50</b>	<b>50</b>

**GRÁFICO 15- OS PRODUTOS E SERVIÇOS DO HOTEL SÃO NORMALMENTE NOVOS NO MERCADO.....51**

**GRÁFICO 16- OS PRODUTOS E SERVIÇOS TÊM FORTE IMPACTO NO HOTEL  
52**

**GRÁFICO 17- SATISFAÇÃO NO HOTEL .....53**

## **1. Capítulo: Introdução**

A indústria hoteleira encontra-se atualmente num momento de profunda e acelerada transformação, assistindo a uma mudança de paradigma que redefine as bases da hospitalidade tradicional. Este fenómeno é impulsionado por uma convergência de fatores globais, destacando-se os contínuos e disruptivos avanços tecnológicos, a alteração substancial das expectativas e comportamentos dos consumidores modernos e um forte imperativo global no sentido da sustentabilidade ambiental, social e económica. Inserido neste contexto altamente competitivo e em constante mutação, o tema central do presente relatório de estágio incide detalhadamente sobre os conhecimentos práticos e teóricos de gestão e administração hoteleira. O documento investiga as novas estratégias, metodologias e filosofias operacionais que estão a moldar o panorama da hotelaria moderna, visando compreender de que forma a capacidade de adaptação a esta nova realidade dita o sucesso e a longevidade das organizações no mercado global.

Este capítulo introdutório analisa as novas práticas de gestão hoteleira aplicadas no caso específico do ME Barcelona by Meliá, um estabelecimento que se posiciona na vanguarda do setor. A análise centra-se primordialmente em três pilares fundamentais da operação contemporânea: a inovação tecnológica, a sustentabilidade integrada e a personalização do serviço. Ao explorar estes eixos, o estudo pretende desvendar os seus impactos diretos e indiretos na operação hoteleira diária, na qualidade da experiência proporcionada ao hóspede e, conseqüentemente, na manutenção da vantagem competitiva, com especial relevância no exigente setor de luxo e estilo de vida, onde a margem para o erro é mínima e a exigência por excelência é constante.

Com base na questão central que norteia este estudo, foram delineadas várias questões de investigação fundamentais para orientar a análise. Torna-se imperativo questionar que inovações tecnológicas específicas foram adotadas pelo ME Barcelona e qual o seu impacto mensurável na gestão hoteleira e na fluidez dos processos. Em paralelo, procura-se entender de que forma a sustentabilidade está verdadeiramente integrada nas operações diárias do hotel, indo além do mero discurso corporativo e traduzindo-se em ações práticas. Outra questão central prende-se com a forma como é aplicada a personalização da experiência do hóspede através da recolha de dados e quais os seus efeitos reais na fidelização de longo prazo e na perceção da imagem da marca no mercado. Por fim, questiona-se quais são os

principais desafios operacionais, financeiros e humanos, bem como as oportunidades estratégicas decorrentes da implementação destas práticas inovadoras num ambiente de luxo.

Para dar resposta a estas interrogações, os objetivos delineados para este estudo passam por analisar de forma crítica a aplicação de inovações tecnológicas na operação do ME Barcelona, avaliando o seu retorno sobre o investimento e a sua aceitação por parte dos clientes e colaboradores. Paralelamente, o estudo visa avaliar as estratégias de sustentabilidade adotadas pelo hotel, desde a gestão de recursos até às políticas de responsabilidade social, e compreender a fundo a abordagem da marca à personalização da experiência do hóspede. A identificação clara dos desafios enfrentados durante o processo de transição para estas novas metodologias, bem como o mapeamento dos benefícios tangíveis e intangíveis alcançados, constituem igualmente metas primordiais desta investigação académica.

A gestão hoteleira moderna enfrenta desafios de uma complexidade sem precedentes num setor que é, por natureza, dinâmico e vulnerável a flutuações externas. As expectativas dos consumidores estão em constante transformação, passando de uma simples procura por alojamento para a exigência de experiências holísticas, imersivas e altamente personalizadas. A crescente competitividade no mercado turístico global, especialmente no segmento de luxo, exige que os hotéis abandonem os modelos de gestão estáticos e reativos, implementando, em vez disso, práticas de gestão proativas, inovadoras e profundamente sustentáveis para atender às procuras de um público cada vez mais informado, interconectado e exigente.

Neste contexto, a adaptação das práticas de gestão torna-se o principal motor de sobrevivência. O setor hoteleiro, tal como outras indústrias de serviços, tem-se visto fortemente pressionado a adaptar-se a um cenário global onde a transição digital não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade absoluta. A digitalização transversal das operações tem transformado de forma radical a maneira como os hotéis gerem os seus processos internos e externos. Desde o momento da reserva até ao serviço pós-estadia, a tecnologia permeia todos os pontos de contacto com o cliente.

Os resultados desta investigação destacam uma clara e inegável transformação do paradigma da hospitalidade. A harmonização entre a inovação tecnológica, as práticas sustentáveis e as estratégias de personalização reconfiguram por completo a experiência do hóspede e

asseguram a competitividade da organização. A análise revela que as decisões estruturais e infraestruturais assumem um papel determinante neste processo. A forma como um edifício é concebido, construído e operado tem um impacto direto nos resultados do negócio. A harmonização entre um design arquitetónico inovador, focado na otimização de espaços e fluxos, e a implementação de tecnologias sustentáveis, como sistemas inteligentes de climatização e iluminação, não só aumenta significativamente a rentabilidade financeira da operação através da redução de desperdícios, como reduz de forma drástica o impacto ambiental do edifício, alinhando-o com os objetivos de desenvolvimento sustentável.

No domínio crítico da inovação e da eficiência operacional, o estudo demonstra que a digitalização progressiva e estratégica dos serviços constitui um ponto de viragem para a indústria. A adoção de aplicações móveis exclusivas, chaves digitais e modernos quiosques de auto-atendimento nos lobbies, juntamente com a automatização de processos burocráticos de entradas e saídas, oferece um nível de conveniência sem precedentes ao cliente moderno, que valoriza a autonomia e a rapidez. Esta transição tecnológica reduz substancialmente o tempo de espera nas receções e mitiga a ocorrência de falhas ou erros humanos no processamento de dados. Mais importante ainda, esta simplificação procedimental liberta as equipas de receção e atendimento de tarefas repetitivas e administrativas de baixo valor acrescentado. Ao invés de estarem focados em ecrãs de computador e preenchimento de formulários, os colaboradores ganham a disponibilidade mental e temporal para se poderem dedicar a atividades focadas no acolhimento caloroso, na interação humana e na antecipação das necessidades dos hóspedes, melhorando assim a produtividade geral e a qualidade percebida do serviço. O estudo de caso do hotel ME Barcelona ilustra perfeitamente e de forma empírica como a integração de sistemas inteligentes de gestão impacta de forma extremamente positiva a otimização de recursos materiais e a eficácia operacional de todos os departamentos envolvidos na operação.

Adicionalmente, comprova-se que o uso estratégico de dados informáticos, suportado por sistemas avançados de gestão de relacionamento com o cliente, permite a criação de perfis detalhados que viabilizam o desenho de experiências exclusivas e memoráveis. Esta capacidade de hiperpersonalização, que antecipa preferências gastronómicas, necessidades de conforto no quarto ou sugestões de lazer adaptadas a cada indivíduo, é o motor contemporâneo para promover uma fidelização duradoura e uma lealdade inabalável à

marca. Num mercado onde a oferta é vasta, a personalização é o fator que transforma um cliente ocasional num embaixador da marca.

Relativamente à sustentabilidade corporativa, as práticas ecológicas, a economia circular e os sistemas avançados de gestão de energia, água e resíduos assumem-se como um diferencial competitivo essencial. A sustentabilidade deixou de ser um nicho de mercado para se tornar um requisito exigido pelos hóspedes, parceiros corporativos e investidores. A implementação destas práticas reduz significativamente os custos operacionais a médio e longo prazo, promovendo a eficiência financeira da unidade, e alinha o hotel com as expectativas éticas e morais de um mercado global cada vez mais consciente e preocupado com as alterações climáticas.

A reflexão extraída do período de estágio evidencia, ainda de forma mais profunda, o papel crucial e insubstituível dos Recursos Humanos e da Administração central. Numa indústria baseada no serviço e no contacto interpessoal, o capital humano é o ativo mais valioso de qualquer unidade hoteleira. A gestão empática e estratégica do talento humano, aliada a uma forte aposta na formação constante e no desenvolvimento de carreiras, são os verdadeiros pilares para manter um ambiente de trabalho são, colaborativo e altamente motivado. Este fator interno influencia de forma direta e mensurável a qualidade do serviço prestado ao cliente final, pois colaboradores satisfeitos e comprometidos geram hóspedes satisfeitos e leais. Paralelamente, a organização administrativa rigorosa, aliada à inovação tecnológica que fornece dados precisos em tempo real, revela-se indispensável para agilizar a tomada de decisões por parte da direção. O sucesso sustentável na gestão hoteleira está, portanto, indissociavelmente ligado à capacidade de integração perfeita entre a satisfação dos colaboradores internos e a eficiência dos processos administrativos, sendo ambos os fatores essenciais e complementares para proporcionar uma experiência de excelência ao hóspede e garantir a rentabilidade da operação.

Olhando para o horizonte do setor, a capacidade de constante adaptação e resiliência será o derradeiro fator de sucesso. Perspetiva-se que a indústria tenha de evoluir rapidamente para integrar de forma proativa ferramentas de Inteligência Artificial em áreas vitais como a previsão da procura turística, a gestão dinâmica de preços e a otimização de receitas, alcançando níveis de precisão até agora impossíveis. Ao mesmo tempo, prevê-se a exploração generalizada da realidade virtual e aumentada para o desenvolvimento de campanhas de marketing verdadeiramente imersivas, permitindo aos potenciais clientes

vivenciar o hotel antes mesmo de efetuarem a reserva. Como tal, este estudo levanta implicações futuras de grande pertinência, instigando à reflexão sobre se a consolidação estratégica de parcerias com entidades tecnológicas externas e o aprofundamento da utilização da inteligência artificial constituirão as rotas prioritárias e incontornáveis para o desenvolvimento futuro e sustentável da hotelaria à escala global.

Para dar resposta cabal e estruturada aos complexos objetivos propostos, e para permitir uma leitura lógica, sequencial e clara da investigação, o presente documento encontra-se metodicamente organizado em onze capítulos interligados. Após o término deste primeiro capítulo introdutório, que estabelece as premissas, os objetivos e a relevância do tema, o documento avança para o desenvolvimento teórico e empírico. O segundo capítulo apresenta o enquadramento histórico pormenorizado do grupo Meliá Hotels International, analisando a sua evolução no mercado, a sua filosofia de expansão corporativa e o seu diversificado portefólio de marcas, essencial para compreender o ecossistema em que o caso de estudo se insere.

O terceiro capítulo foca-se na apresentação específica e detalhada do hotel ME Barcelona, dissecando a sua identidade de marca focada no estilo de vida contemporâneo, a sua infraestrutura arquitetónica, o seu posicionamento no mercado de luxo da Catalunha e as particularidades das suas operações diárias. Seguidamente, o quarto capítulo traça a caracterização macroeconómica e sociológica geral do turismo global e das suas tendências mais recentes, servindo de base teórica rigorosa para o quinto capítulo, que explora de forma mais afunilada e direcionada a caracterização do setor hoteleiro em Espanha, analisando dados estatísticos, regulamentações e dinâmicas de concorrência no destino ibérico.

O sexto capítulo é dedicado ao aprofundamento do enquadramento teórico associado às decisões de operação nas empresas de serviços, explorando teorias de gestão e modelos de eficiência que sustentam as práticas observadas no terreno. Entrando na vertente puramente empírica da investigação, o sétimo capítulo descreve com rigor a metodologia científica adotada, detalhando a conceção, a estrutura e os objetivos do formulário de inquérito aplicado diretamente aos funcionários e gestores do hotel, justificando a validade da amostra e o método de recolha de dados.

O oitavo capítulo apresenta de forma exhaustiva a análise quantitativa e qualitativa dos resultados obtidos através desse mesmo inquérito, recorrendo a ferramentas estatísticas para

extrair padrões e tendências relevantes. O nono capítulo constitui o núcleo crítico do trabalho, sendo dedicado à interpretação final e à discussão integrada de todos os dados recolhidos, cruzando os resultados empíricos do questionário com o referencial teórico e as observações diretas do período de estágio.

O décimo capítulo encerra o corpo principal do documento com as conclusões globais e consolidadas do trabalho, respondendo de forma direta às questões de investigação inicialmente levantadas e apresentando recomendações práticas para a indústria. O documento culmina com o décimo primeiro capítulo, que reúne de forma rigorosa e normalizada a listagem de todas as fontes de informação, artigos científicos, bases de dados e referências bibliográficas consultadas e citadas ao longo da elaboração da tese, garantindo a validade científica e o rigor académico de toda a investigação apresentada.

## **2. Capítulo: Grupo Meliá**

Este capítulo apresenta a evolução do Grupo Meliá Hotels International, desde a sua fundação em 1956 até à atualidade, destacando os principais marcos da sua expansão global, digitalização, práticas sustentáveis e adaptação à realidade pós-pandemia. Serão ainda abordadas as diferentes abordagens temáticas adoptadas por cada uma das marcas e unidades hoteleiras do grupo, evidenciando a sua capacidade de diversificação e posicionamento face a distintos segmentos de mercado.

O Grupo Meliá Hotels International é uma das maiores cadeias hoteleiras do mundo, com uma história que remonta a 1956, em Palma de Maiorca, na Espanha. A empresa foi fundada por Gabriel Escarrer Juliá, um empreendedor visionário que começou a sua carreira no setor hoteleiro com uma pequena unidade em Palma. Hoje, o grupo opera milhares de hotéis em destinos ao redor do mundo, com um portfólio que inclui marcas como Meliá, Sol, Paradisus, Tryp, e Gran Meliá, entre outras.

Aqui está um resumo da história do grupo que pode ser consultada no site oficial do grupo “Melia Hotels International Press Dossier”:

### **1950-1960: Os Primeiros Passos**

O Grupo Meliá teve sua origem em 1956, quando Gabriel Escarrer, com apenas 24 anos, fundou a primeira unidade hoteleira em Palma de Maiorca, chamada "Hotel Meliá". Inicialmente, o hotel foi projetado para o turismo de massa, focando em oferecer acomodações acessíveis para os turistas que começaram a visitar a região das Ilhas Baleares, muito atraída pelo turismo internacional.

### **1960-1980: Expansão Nacional e Internacional**

Nos anos seguintes, o grupo passou a expandir suas operações para outras cidades da Espanha, consolidando a sua presença no país. Durante esse período, a Meliá começou a desenvolver um modelo de negócios mais sofisticado, com uma estratégia de posicionamento voltada para diferentes segmentos de mercado, desde o turismo de massa até o luxo. A década de 70 foi marcada pela expansão para o mercado internacional, começando a operar hotéis em países da América Latina e no Caribe, regiões que se tornaram importantes para o crescimento da empresa.

## **1980-2000: A Internacionalização e Expansão**

Na década de 80, a Meliá começou a se consolidar como uma cadeia hoteleira de referência internacional. Em 1985, a empresa realizou uma importante fusão com o grupo hoteleiro Sol, o que permitiu à Meliá expandir ainda mais seu portfólio de marcas e alcançar novos mercados. Nesse período, o grupo iniciou operações em mercados europeus e, posteriormente, expandiu-se para a Ásia e os Estados Unidos.

Nos anos 90, a Meliá diversificou suas operações, criando novas marcas, como a Paradisus, voltada para o turismo de luxo e resorts all-inclusive, e o Tryp, que foi adquirida do grupo espanhol Iberostar, focando no turismo urbano.

## **2000-2010: Reforço da Marca e Inovações**

Na década de 2000, a Meliá consolidou-se como um dos principais grupos hoteleiros do mundo, aumentando significativamente o número de propriedades e criando uma presença global. A empresa também começou a adotar práticas mais sustentáveis e focadas em inovação, investindo em novas tecnologias e aprimorando a experiência do cliente. Durante esse período, o grupo também investiu em novos destinos estratégicos, como a Ásia e a América Latina.

Em 2007, o grupo Meliá realizou sua entrada na Bolsa de Valores de Madrid, o que impulsionou a sua capacidade de expansão.

## **2010-2020: Transformação Digital e Sustentabilidade**

Nos anos 2010, o Grupo Meliá iniciou uma nova fase de transformação, com uma forte ênfase em sustentabilidade e inovação digital. O grupo adotou novas tecnologias para melhorar a experiência do hóspede e modernizou suas ofertas para atrair um público mais jovem e digitalmente conectado. A Meliá também consolidou sua liderança no segmento de luxo com suas marcas Gran Meliá e Paradisus, ao mesmo tempo em que manteve uma presença sólida no segmento de turismo familiar e de massa com a marca Sol.

A sustentabilidade tornou-se um pilar importante para a Meliá, com a empresa adotando práticas ambientais responsáveis, como a redução do consumo de energia, a gestão de resíduos e o apoio a iniciativas sociais e comunitárias.

## **2020-Presente: Adaptação à Nova Realidade Pós-Pandemia**

A pandemia de COVID-19 impactou severamente a indústria do turismo e hospitalidade globalmente, mas a Meliá soube se adaptar a esse novo cenário. O grupo focou na implementação de protocolos de segurança sanitária e no fortalecimento do seu modelo de negócios digital, incluindo a utilização de plataformas de reservas e check-in online.

Nos últimos anos, o grupo tem focado na recuperação pós-pandemia, apostando na inovação e na digitalização, além de explorar novas tendências de viagem, como o turismo de bem-estar e a maior procura por experiências sustentáveis e imersivas.

## **2.1. Marcas Meliá**

### **2.1.1. GRAN MELIÁ**

Voltada para um público exigente, a rede de hotéis oferece luxo e arquitetura única. Localizados em destinos globais como Marbella, Porto Rico e Xangai, seus restaurantes oferecem pratos regionais e internacionais. Entre os serviços exclusivos, destacam-se o RedGlove, com atendimento de alto padrão, e o *RedLevel*, que oferece serviços personalizados, como mordomo, open bar e wi-fi gratuito.

### **2.1.2. ME by Meliá**

Todos os oito hotéis (categoria de luxo) têm atributos comuns criados, exclusivos da marca, e são direcionados tanto para hóspedes de negócios como a lazer. Suas roupas de cama são de linho com qualidade de 300 fios, travesseiros de plumas e colchão *box spring* diferenciado. Ainda oferecem jornais de cortesia, centro de fitness e centro de negócios.

### **2.1.3. INNSIDE by Melia**

Hotéis definidos por um conceito de futuro, com foco na infraestrutura e nos instrumentos de comunicação. São 15 hotéis localizados em cidades como Berlim, Munique, Madrid, Frankfurt, Bremen e Düsseldorf.

### **2.1.4. MELIÁ HOTELS & RESORTS**

São mais de 110 hotéis e resorts na categoria sofisticada localizados em grandes centros urbanos e destinos paradisíacos.

### **2.1.5. SOL HOTELS & RESORTS**

Possui unidades voltadas para família, com atenção especial para as crianças. As áreas de lazer são com o tema dos *Flinstones* e há equipes para acompanhar desde bebês até

adolescentes. A infraestrutura conta ainda com parede de escalada, *cyber-café* e aulas de spinning, além de restaurantes, bares, piscina e um extenso programa de atividades para todas as idades.

#### **2.1.6. PARADISUS RESORTS**

O diferencial desta marca, criada em 1995, é a localização dos fantásticos hotéis, normalmente em destinos exóticos. Os 13 luxuosos hotéis oferecem sistema all inclusive (tudo incluído), restaurantes com cardápios criados por grandes chefes internacionais, serviços diferenciados e sofisticados spas (sob a marca Yhi Spa).

#### **2.1.7. TRYP by Wyndham**

São mais de 110 hotéis da categoria médio porte localizados em grandes centros comerciais e financeiros como Madrid, Barcelona, Paris, Berlim, Lisboa, Frankfurt, Buenos Aires, São Paulo e Montevideú. O público-alvo é o jovem executivo que busca agilidade no atendimento, conforto e tecnologia de ponta.

#### **2.1.8. MELIÁ CLUB**

É um clube de férias com tempo compartilhado voltado para famílias. Os empreendimentos que oferecem esse serviço estão localizados na Espanha, México, Panamá, Porto Rico e República Dominicana.

### **3. Capítulo: ME Barcelona by Meliá \*\*\*\*\***

Este capítulo apresenta o ME Barcelona by Meliá, a mais recente unidade da marca, destacando o seu conceito de luxo urbano, os serviços e instalações inovadores, bem como a sua abordagem personalizada e culturalmente integrada na gestão hoteleira. Serão também analisados o organigrama da unidade, a importância do controlo de F&B por empresa externa, os modelos de administração e a gestão de recursos humanos, oferecendo uma visão abrangente da estrutura e funcionamento interno do hotel.

Inaugurado em novembro de 2021, é a mais recente unidade da marca ME by Meliá, focada em oferecer um novo padrão de luxo urbano, onde personalização, experiência imersiva e conexão com a cultura local são essenciais. Localizado próximo ao Passeio de Gràcia e Praça da Catalunya, o hotel integra arte, design e música à sua arquitetura e experiência, criando um ambiente criativo e cosmopolita. Com 174 quartos, desde os Standard Rooms até as Premium Suites, todas com amenidades de luxo, o ME Barcelona personaliza a experiência para cada hóspede, incluindo serviços exclusivos como jacuzzi nas varandas de algumas suítes. Além de ser um local de hospedagem, o hotel se posiciona como um epicentro cultural, proporcionando aos hóspedes uma imersão na vida da cidade. A gestão do ME Barcelona se destaca por sua inovação, ao integrar tendências culturais, tecnológicas e sustentáveis, focando em uma experiência única que conecta os visitantes à cidade. Este conceito de personalização e inovação contínua foi a razão pela qual escolhi o hotel para meu estágio, pois reflete a vanguarda da gestão hoteleira, proporcionando um estudo de como a inovação pode transformar a experiência do hóspede e melhorar os processos internos de um hotel de luxo, ao mesmo tempo em que amplia a rentabilidade e a satisfação do cliente.

#### **3.1. Serviços e instalações**

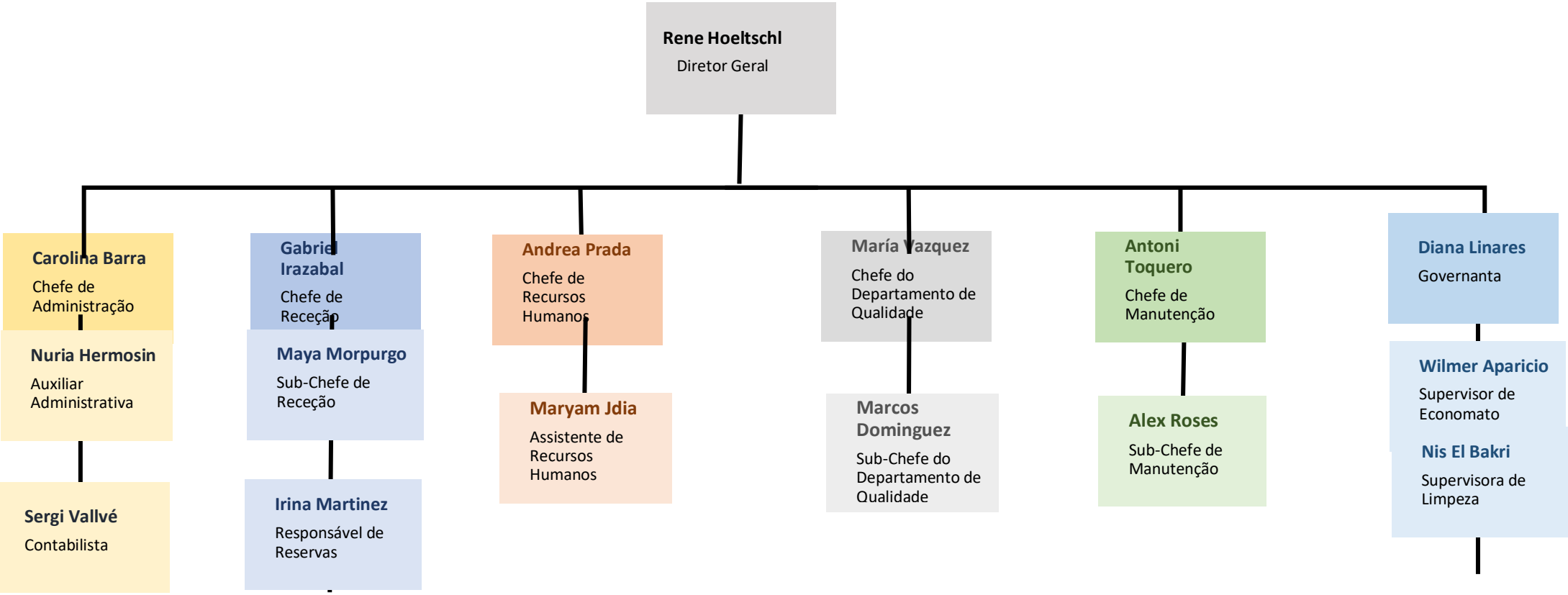
Ao analisar o site do hotel, é possível verificar que o mesmo oferece também a todos os seus hóspedes um ginásio 24h e spa, piscina exterior localizada no terraço, com a melhor vista turística da Praça Catalunya e da Sagrada Família, com cocktail bar com eventos especiais mensais, estacionamento com manobrista, Wi-Fi em todas as divisões seguras privadas, 11 salas de reuniões com capacidade para 770 pessoas com cerca de 1100 m<sup>2</sup>, oferece um serviço de *transfer* do aeroporto, para reduzir stress por partes dos

hóspedes, o hotel oferece um serviço de organização de programas e experiências e informação turística . A ME+ representa uma constante atenção personalizada e experiências únicas com o serviço premium da marca ME

### **3.1.1. Coleção Belbo**

O hotel não oferece serviço interno de alimentação, recorrendo a uma empresa externa, a Belbo. Os restaurantes são concebidos com a visão de um dono de galeria de arte, oferecendo espaços únicos para uma experiência gastronómica refinada. O restaurante principal, Terrenal, serve uma cozinha mediterrânica saudável, com um jardim de ervas biológicas, proporcionando um ambiente perfeito para refeições ao longo do dia e à noite.

**3.2. Organigrama do Hotel ME Barcelona**



### **3.3. Importância controle F&B por empresa externa**

No Hotel ME Barcelona, o serviço de alimentos e bebidas (F&B) é fornecido pela empresa externa Belbo Collection, responsável pelos dois restaurantes e bares, além da alimentação dos funcionários. O controle eficiente de F&B é essencial para manter a qualidade, gerenciar custos e garantir a satisfação dos clientes, especialmente quando dependem de fornecedores externos. A qualidade dos ingredientes influencia diretamente a experiência do hóspede e a reputação do hotel, sendo fundamental realizar avaliações rigorosas dos fornecedores para garantir consistência.

A gestão de custos é outro aspecto crucial, já que os hotéis operam com margens reduzidas. Negociar condições favoráveis com os fornecedores e implementar sistemas de controle de estoque são práticas essenciais para equilibrar qualidade e custos. A comunicação eficaz com fornecedores contribui para melhores preços e condições de serviço, impactando positivamente as finanças do hotel.

A satisfação do cliente é o principal objetivo de qualquer hotel, e a incoerência ou baixa qualidade na oferta de alimentos pode resultar em experiências negativas, afetando a imagem da marca. Saarela e Jauhiainen (2021) destacam que o controle de qualidade é diretamente ligado à satisfação do cliente, e oferecer refeições de alta qualidade aumenta a probabilidade de retorno dos hóspedes, favorecendo o sucesso a longo prazo do hotel.

Em suma, um controle eficaz de alimentos e bebidas, aliado a boas relações com fornecedores externos, é crucial para garantir qualidade, otimizar custos e elevar a experiência do hóspede, elementos essenciais para a competitividade e reputação de um hotel.

### **3.4. Administração**

Durante o meu estágio, trabalhei no departamento de administração do Hotel ME Barcelona, onde fui responsável por tarefas essenciais relacionadas com o controle de Alimentos e Bebidas (F&B) e o economato. Minha principal função consistia em garantir que os processos de compras e gestão de inventário de alimentos e bebidas fossem realizados de maneira eficaz e eficiente. No setor de F&B, monitorava o consumo de produtos, assegurando que as quantidades utilizadas estivessem dentro dos parâmetros estabelecidos. Também acompanhava o fluxo de entrada e saída de mercadorias, verificando se os pedidos estavam corretos e se as quantidades no sistema eram atualizadas. Além disso, era responsável pela gestão das faturas e faturas fiscais relacionadas com os fornecimentos de alimentos e bebidas, garantindo que todos os registros fossem feitos de forma precisa e sem discrepâncias.

No economato, apoiava a gestão de materiais e produtos necessários para o funcionamento diário do hotel, controlando os estoques, preparando pedidos de compras e organizando os documentos relacionados com as aquisições. A tarefa incluía também verificar a disponibilidade de materiais e a comunicação com fornecedores, assegurando que o hotel estivesse sempre bem abastecido, evitando interrupções nos serviços. Embora o tempo dedicado ao departamento fosse limitado a duas horas diárias, essa experiência foi

enriquecedora, permitindo-me compreender profundamente os processos administrativos do hotel, especialmente na gestão de recursos essenciais.

A administração hoteleira e o Departamento de F&B desempenham papéis essenciais na indústria, impactando diretamente a experiência do cliente e a eficiência operacional. A administração eficaz é crucial para criar e manter padrões que garantam a satisfação do cliente, através da gestão estratégica de recursos humanos, finanças e operações. Fraser (2020) destaca que a formação estruturada dos funcionários é fundamental para proporcionar um atendimento de excelência, refletindo-se positivamente nas interações com os hóspedes.

O Departamento de F&B, por sua vez, tem um papel crucial na experiência culinária do hóspede, com a qualidade da comida e das bebidas sendo fatores decisivos para a satisfação. Amicarelli et al. (2022) discutem como a gestão eficiente do desperdício alimentar contribui não apenas para a sustentabilidade, mas também para a eficiência operacional. Ao reduzir o desperdício, os hotéis podem maximizar recursos, diminuir custos e oferecer produtos mais atraentes, beneficiando financeiramente e melhorando a experiência dos clientes. A integração de tecnologias modernas, como sistemas de códigos de barras e entrega robótica, tem se mostrado essencial para otimizar o controlo de F&B, reduzindo o tempo de espera e aumentando a precisão dos pedidos (Saravanan et al., 2021). Esses avanços não apenas melhoram a experiência do hóspede, mas também contribuem para a eficiência operacional.

A experiência culinária do cliente vai além da simples alimentação; ela pode ser um diferencial no marketing do hotel. Samatovich (2021) afirma que serviços excepcionais de F&B podem ser uma proposta única, atraindo novos clientes e promovendo a lealdade dos já existentes. Ao priorizar qualidade nas ofertas de F&B, os hotéis podem cultivar uma reputação positiva que ressoará com os hóspedes a longo prazo. A gestão eficaz da cadeia de fornecimento e a colaboração estreita com os fornecedores são essenciais para garantir a qualidade e a eficiência dos serviços de F&B. Okumus (2020) evidencia que uma boa gestão do desperdício alimentar não só contribui para a sustentabilidade, mas também melhora o desempenho financeiro ao reduzir despesas desnecessárias, além de melhorar a experiência do hóspede.

Além disso, a liderança dentro da administração do hotel é crucial para moldar a cultura de serviço, criando um ambiente onde os funcionários se sentem valorizados e motivados a oferecer a melhor experiência aos hóspedes. Uma cultura de serviço sólida resulta em maior retenção de funcionários, melhor desempenho e, conseqüentemente, satisfação dos clientes, incentivando a repetição das visitas. A colaboração entre os departamentos administrativos e de F&B é fundamental para identificar oportunidades de melhoria e implementar soluções inovadoras que melhorem os serviços e protocolos operacionais.

Em resumo, os papéis da administração hoteleira e do Departamento de F&B são vitais para a experiência do cliente e a eficiência operacional de um hotel. A implementação de práticas eficazes de gestão, o uso de tecnologia inovadora e o compromisso com a excelência no serviço ajudam a criar uma atmosfera positiva tanto para os hóspedes quanto para os funcionários. O controle eficaz de recursos, como alimentos, bebidas

e materiais, e a gestão estratégica de processos administrativos são essenciais para garantir o bom funcionamento do hotel, a satisfação do cliente e o sucesso a longo prazo da empresa. Ao priorizar essas áreas, os hotéis podem prosperar em um mercado competitivo, melhorando a qualidade do serviço e mantendo uma vantagem competitiva.

### **3.5. Gestão Recursos Humanos**

Durante o meu estágio no departamento de Recursos Humanos (RH) do Hotel ME Barcelona, passei cerca de 6 horas diárias envolvido em uma rotina dinâmica e repleta de desafios. A experiência foi enriquecedora, pois as tarefas variavam diariamente, e sempre surgiam novos conceitos e problemas a serem resolvidos. Embora tivesse algumas restrições quanto às responsabilidades, como decisões estratégicas ou de maior impacto, pude atuar de forma independente em diversas funções operacionais e administrativas. Todas as minhas ações eram, no entanto, revisadas e confirmadas pelo Diretor Geral, garantindo que o processo estivesse alinhado com as diretrizes da empresa.

Uma das minhas principais funções era registrar as contratações no sistema do hotel, garantindo que os dados dos novos colaboradores fossem inseridos de forma precisa e atualizada. Também era responsável por organizar a documentação necessária para a integração dos novos funcionários, incluindo contratos e formulários, assegurando que estivessem em conformidade com as normas legais e internas. Além disso, criava e atualizava tabelas de Excel com dados essenciais sobre os funcionários, como informações sobre turnos e horas trabalhadas, o que facilitava a gestão de recursos humanos e o acompanhamento das informações. Essas tarefas exigiam organização, atenção aos detalhes e capacidade de adaptação, já que as necessidades do hotel podiam mudar rapidamente.

A gestão de recursos humanos (GRH) desempenha um papel crucial na criação e sucesso de novos hotéis, especialmente em um setor altamente competitivo como a hotelaria. A GRH é responsável por várias áreas, como recrutamento, formação de equipas, retenção de talentos e desenvolvimento de uma cultura organizacional forte, o que impacta diretamente na eficiência operacional e na experiência do cliente. Um dos maiores desafios enfrentados por novos hotéis é garantir que a equipa seja composta por profissionais qualificados, que compartilhem a visão e os valores da empresa. Estratégias eficazes de recrutamento são essenciais para atrair os melhores talentos, como o uso de plataformas de redes sociais, parcerias com escolas de formação em hotelaria e participação em feiras de emprego .

Uma vez que os colaboradores são recrutados, a formação é crucial para garantir que tenham as competências necessárias para oferecer um serviço de excelência. Programas de formação bem estruturados não apenas desenvolvem as habilidades técnicas, mas também integram os valores e a cultura do hotel, o que é essencial para manter uma equipa motivada e produtiva (Haldorai et al., 2022). Além disso, a retenção de talentos é um desafio constante na hotelaria, que tradicionalmente sofre com altos índices de rotatividade. Investir em pacotes de compensação competitivos, oportunidades de progressão na carreira e

um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal são estratégias importantes para manter os colaboradores satisfeitos e engajados (KARATEPE et al., 2022).

Outro ponto fundamental para o sucesso de novos hotéis é o cultivo de uma cultura organizacional forte e inclusiva, que promova um ambiente de respeito e colaboração entre os colaboradores. Estudos mostram que quando os funcionários compartilham os valores da organização, eles tendem a se sentir mais motivados e comprometidos com o sucesso do hotel (Ultra-García et al., 2021). A GRH tem um papel essencial na promoção dessa cultura, ajudando a estabelecer os valores essenciais e incentivando práticas de desenvolvimento de liderança que incentivem o engajamento da equipa.

A incorporação de práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde (GRHV) também tem ganhado destaque no setor hoteleiro, promovendo a sustentabilidade ambiental. Implementar práticas ecológicas não só beneficia o meio ambiente, mas também melhora o envolvimento dos colaboradores, uma vez que muitas pessoas se sentem mais motivadas a trabalhar em empresas que promovem uma causa ambiental (Haldorai et al., 2022). Isso se tornou ainda mais evidente após a pandemia de Covid-19, que forçou os hotéis a repensar suas práticas de gestão de recursos humanos, especialmente no que diz respeito ao apoio à saúde mental dos colaboradores e a comunicação clara durante crises (Agarwal, 2021).

Além disso, o desenvolvimento profissional contínuo é crucial para garantir que os colaboradores estejam sempre atualizados e preparados para os desafios do setor. Programas de treinamento que abordem desde a melhoria de competências até o desenvolvimento de habilidades de liderança são fundamentais para criar uma força de trabalho preparada e motivada (Sobaih et al., 2020). Investir na formação contínua dos colaboradores contribui para o sucesso a longo prazo, pois colaboradores bem treinados oferecem um serviço de maior qualidade, o que, por sua vez, leva à satisfação dos hóspedes e à fidelização dos mesmos.

Em conclusão, a gestão de recursos humanos é um fator-chave para o sucesso de novos hotéis. Através de estratégias de recrutamento eficazes, programas de formação contínuos, retenção de talentos e desenvolvimento de uma cultura organizacional forte, os hotéis podem criar uma equipa de colaboradores motivados e comprometidos. Além disso, práticas sustentáveis e o investimento em bem-estar e resiliência são essenciais para garantir que os hotéis superem os desafios do setor e mantenham a competitividade no mercado. Ao integrar essas estratégias, a GRH não só melhora o desempenho dos colaboradores, mas também contribui para a qualidade do serviço prestado aos clientes, resultando no sucesso global do hotel.

## 4. Capítulo: Caracterização de Turismo

Este capítulo explora o papel essencial do turismo na economia global e, em especial, em Espanha, analisando os seus impactos económicos, culturais e ambientais. Serão abordados os efeitos da pandemia da COVID-19 no setor, as transformações recentes, o impacto no emprego e no PIB espanhol, bem como a importância de práticas sustentáveis e de estratégias que garantam a resiliência e a equidade social no desenvolvimento turístico.

O turismo desempenha um papel vital nas economias globais, representando mais de 10% do PIB mundial e gerando 1 em cada 10 empregos, com grande impacto em regiões rurais e países em desenvolvimento. Ele impulsiona o crescimento económico, gera empregos e promove o desenvolvimento de habilidades locais. No entanto, seus efeitos vão além dos aspetos económicos, abrangendo dimensões culturais e ambientais que afetam profundamente as comunidades e ecossistemas (USLU et al., 2020).

Culturalmente, o turismo pode fomentar a preservação do património e tradições locais, promovendo um sentimento de orgulho nas comunidades. Contudo, a comercialização da cultura para atender às expectativas turísticas pode resultar na diluição da autenticidade e homogeneização cultural, exigindo um equilíbrio cuidadoso entre preservação e adaptação à procura turística.

Ambientalmente, o ecoturismo pode contribuir para a conservação e a consciencialização ambiental, beneficiando ecossistemas e economias locais. Por outro lado, o turismo massivo causa poluição, destruição de habitats e sobrecarga de ecossistemas, especialmente em regiões costeiras, onde o turismo de praia degrada o ambiente e diminui a biodiversidade.

O turismo também pode exacerbar desigualdades socioeconómicas, com os lucros concentrados em grandes corporações turísticas e benefícios limitados para as comunidades locais, gerando ressentimento (Wijijayanti et al., 2020). O turismo sustentável busca mitigar esses impactos, priorizando a sustentabilidade ambiental e a equidade social. Estruturas de gestão eficazes que envolvem as comunidades locais podem equilibrar benefícios económicos com a preservação ambiental e cultural, criando um modelo de desenvolvimento inclusivo (Streimikiene et al., 2021).

Em resumo, o turismo tem impactos positivos e negativos, e para maximizar seus benefícios e reduzir danos, é fundamental promover práticas sustentáveis, uma distribuição justa dos lucros e a participação das comunidades locais na gestão do turismo.

### 4.1. Impacto do Covid no turismo

A pandemia de COVID-19 teve um impacto profundo e duradouro no setor de turismo global. Com as restrições de viagens e o fechamento de fronteiras, o turismo internacional registou uma queda de 74% em 2020, a maior da história, resultando em perdas de 4 triliões de dólares em receitas (OMT, 2021). Economias altamente dependentes do turismo, como as de pequenos estados insulares e destinos populares em países em desenvolvimento, foram as mais afetadas, enfrentando grandes desafios económicos e sociais

(Banco Mundial, 2024). A crise expôs a vulnerabilidade dessas economias, que já estavam fragilizadas pela dependência do turismo, resultando em perdas de empregos, falências de empresas e uma recuperação econômica lenta e incerta. Destinos como Maldivas, Fiji e Seychelles enfrentaram enormes dificuldades para garantir estabilidade econômica e social. Além disso, muitas famílias que dependiam diretamente do turismo, como guias turísticos e trabalhadores de hotéis, ficaram em situação de vulnerabilidade extrema, sem acesso a salários e apoio social. Além dos efeitos econômicos, o setor turístico também teve que se reinventar para sobreviver, adotando tecnologias digitais e implementando medidas sanitárias rigorosas. Empresas se adaptaram oferecendo turismo virtual e pacotes voltados ao turismo local e de saúde e bem-estar. Em Espanha, o impacto foi evidente, com uma queda de 77,33% no turismo em 2020, comparado ao ano anterior, refletindo a paralisação quase total do setor. Embora a recuperação tenha iniciado, os números continuam abaixo dos níveis pré-pandemia, com a indústria enfrentando uma recuperação lenta e crescente incerteza. Em resumo, a pandemia afetou profundamente as economias e comunidades globais, e a indústria do turismo agora busca se reconfigurar para se tornar mais resiliente e sustentável. A crise destacou a vulnerabilidade do setor a choques globais, reforçando a importância da diversificação econômica, inovação e adaptação para garantir sua sustentabilidade a longo prazo.

Espanha	Turismo Internacional
Data	Chegadas Anuais
2022	71.561.488
2021	31.180.802
2020	18.933.103
2019	83.509.153
2018	81.868.522
2017	75.315.008
2016	68.153.673
2015	64.938.945
2014	64.938.945
2013	60.675.489

Figura 1-Chegadas Internacionais anuais

Fonte: *countryeconomy.com* 2022

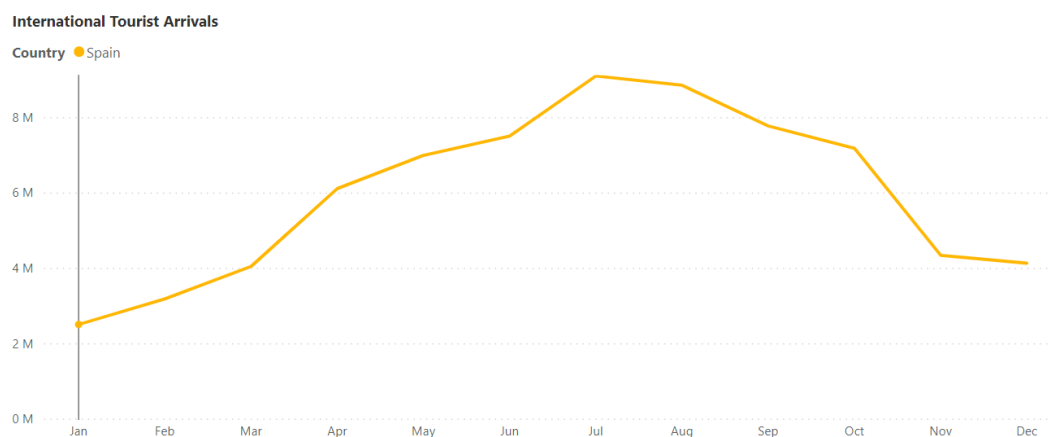


Figura 2- Chegadas Mensais Espanha

Fonte: UNWTO 2022

Os principais países de origem dos turistas que visitam a Espanha são principalmente de origem europeia, tendo como cinco países principais o Reino Unido com 15.116.684 visitantes, França com 10.091.315, Alemanha com 9.763.261, Itália com 4.002.647 e por fim Países Baixos com 3.905.253 de visitantes anuais em 2022. Fora da Europa, em como o sexto maior mercado de turismo para Espanha está os Estados Unidos da América com 2.788.470 visitantes, Portugal também, como país que partilha fronteira com a Espanha, deixa uma marca notória nas visitas anuais tendo em conta da nossa população muito menor que os países mencionados acima, à exceção dos Países Baixos e Bélgica que têm população semelhante à nossa.

Países	Chegadas Anuais
Reino Unido	15.116.684
França	10.091.315
Alemanha	9.763.261
Itália	4.002.647
Países Baixos	3.905.253
Estados Unidos	2.788.470
Bélgica	2.506.141
Portugal	2.417.968

Figura 3 - Países de origem dos visitantes

Fonte: *countryeconomy.com* 2022

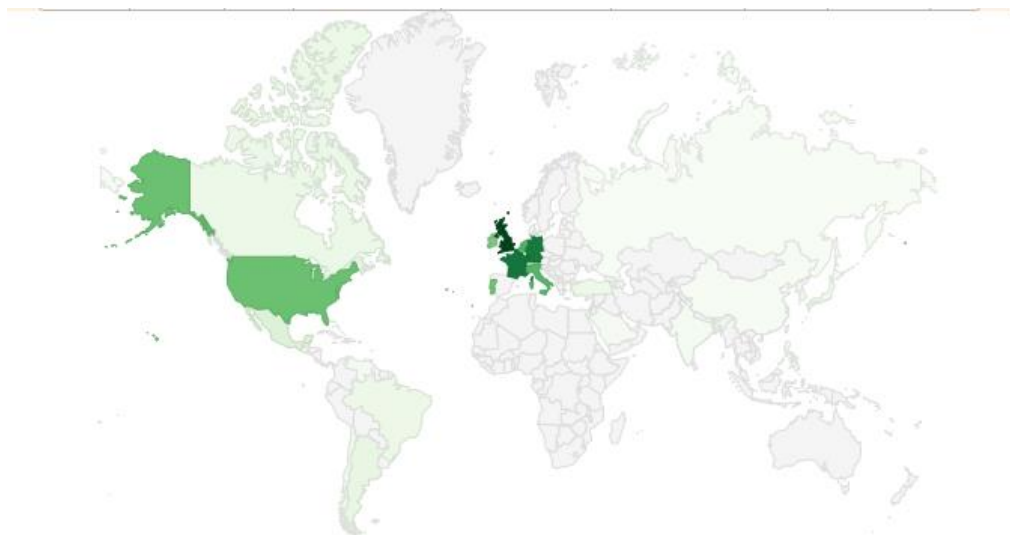


Figura 4- Mapa ilustrativo principais países de origem

Fonte: *countryeconomy.com* 2022

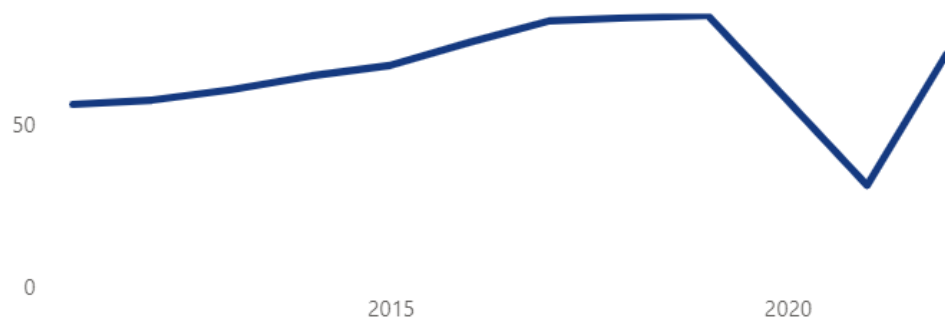


Figura 5- Chegada de Turistas em milhões

Fonte: UNWTO 2022

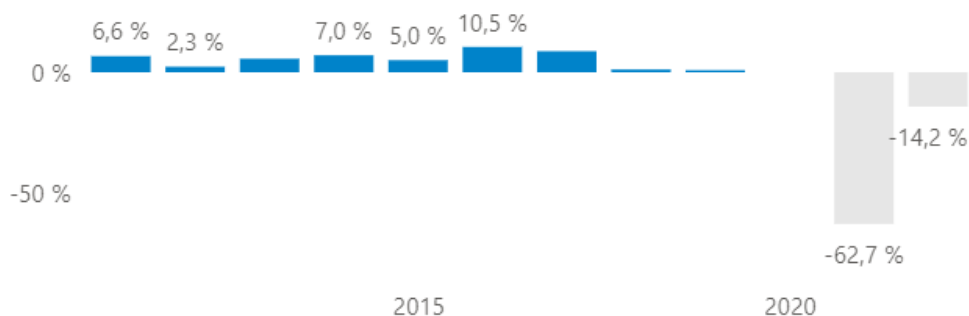


Figura 6- Percentagem de Entradas Turísticas Espanha em relação ao ano anterior

Fonte: UNWTO 2022

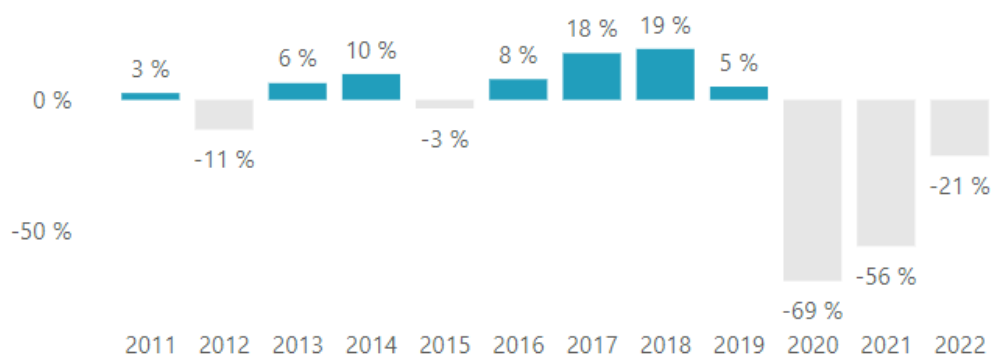


Figura 7- Percentagem de Saídas Turísticas Espanha em relação ao ano anterior

Fonte: UNWTO 2022

## 4.2. Impacto do Turismo no Emprego em Espanha

Em 2023, o setor de turismo em Espanha empregou 2,6 milhões de pessoas, consolidando-se como um dos pilares económicos do país. A diversidade de atrações, como praias, história e cultura, faz da Espanha um destino turístico globalmente reconhecido, com quase 2,4 milhões de pessoas envolvidas diretamente no setor. Além de impulsionar o emprego, o turismo também é crucial para a economia, gerando receitas que financiam investimentos e projetos benéficos para a sociedade.

O impacto do turismo vai além da economia direta, sendo um catalisador para o crescimento de indústrias correlatas, como hotelaria, restauração e transporte. Isso fortalece a infraestrutura turística, cria negócios e diversifica a economia. Contudo, é vital manter um equilíbrio sustentável para que o turismo continue a ser benéfico a longo prazo. Estratégias de turismo responsável e gestão sustentável dos recursos naturais e culturais são essenciais para preservar a atratividade do destino e minimizar os impactos negativos do turismo em massa. Assim, a continuidade do turismo como um motor económico depende de sua adaptação a práticas mais responsáveis e conscientes.

#### 4.2.1. Impacto no PIB Espanhol

Em 2022, o turismo consolidou sua posição como um dos principais pilares da economia espanhola, representando 12,2% do PIB, com receitas de 159.490 milhões de euros, superando em 1,4% os níveis pré-pandemia de 2019. A recuperação também gerou um aumento de 1,4% no número de empregos, evidenciando a resiliência do setor frente aos desafios da crise sanitária.

No entanto, apesar do crescimento nas receitas e empregos, o setor enfrentou desafios financeiros devido à inflação, com custos elevados, especialmente em energia, que subiram 28,9%, impactando a margem de lucro das empresas turísticas. A procura de turistas estrangeiros desempenhou um papel crucial na recuperação, com destinos espanhóis recebendo um aumento significativo de visitantes de mercados-chave. Países como o México registraram um aumento de 17,6% nas pernoites em comparação com 2019, e mercados europeus, como Países Baixos, Bélgica e França, também contribuíram para essa recuperação.

Esses dados refletem a resiliência do turismo espanhol e a diversificação de seus mercados emissores, essenciais para a sustentabilidade a longo prazo do setor. Contudo, os custos inflacionários continuam sendo um desafio, e a atenção a essas questões será fundamental para garantir a estabilidade e o crescimento contínuo do turismo na Espanha.

Fonte: Exceltur 2023

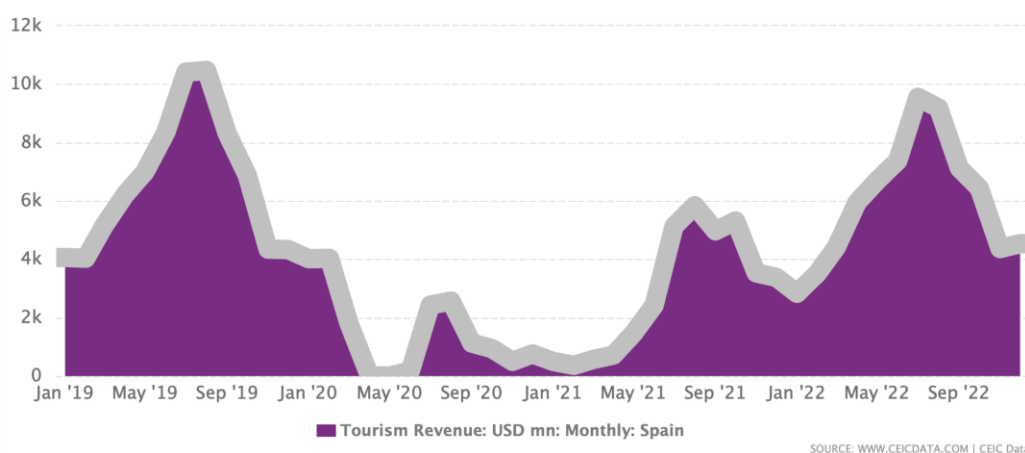


Figura 8- PIB Turismo em Espanha em Milhões USD

Fonte: CEIC Data

## 5. Capítulo: Setor Hoteleiro em Espanha

Este capítulo aborda a importância do turismo na economia espanhola, com foco no setor hoteleiro. Explora a contribuição para o PIB, a geração de empregos, a diversidade de alojamentos e o papel das principais cadeias hoteleiras. Também analisa os efeitos da pandemia e os desafios atuais para manter a competitividade e a sustentabilidade do setor.

O turismo é crucial para a economia da Espanha, contribuindo com 97.126 milhões de euros ao Produto Interno Bruto (PIB) do país, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE). Nos últimos anos, a Espanha se consolidou como um dos destinos turísticos mais procurados, impulsionando significativamente o setor hoteleiro e gerando novos postos de trabalho, além de dinamizar a economia local.

O aumento da procura turística tem beneficiado o setor hoteleiro espanhol, resultando em um crescimento substancial de empresas relacionadas ao ramo. A oferta de hospedagem diversificada, incluindo hotéis de luxo, hostels, pousadas e apartamentos turísticos, atende a diferentes perfis de turistas e faixas de preço. Além disso, a inovação tem sido um fator importante, com o uso de plataformas digitais, inteligência artificial e práticas sustentáveis, visando atender a um público que valoriza a experiência personalizada e a responsabilidade ambiental.

A competitividade do mercado turístico também tem levado à evolução constante do setor hoteleiro, que se adapta às novas tendências, como ecoturismo, turismo gastronômico e cultural. Essas mudanças refletem a crescente procura por produtos e serviços especializados, destacando ainda mais a importância do setor para a economia.

Em resumo, o setor hoteleiro espanhol, impulsionado pelo turismo, desempenha um papel essencial no desenvolvimento econômico, geração de empregos e adaptação às mudanças nas preferências dos turistas. A busca por inovação e adaptação às tendências globais será determinante para a sustentabilidade e sucesso do setor no futuro.

Tipos de Alojamentos Turísticos na Região da Catalunha (Fonte: IDESCAT, 2021)

Estabelecimentos Hoteleiros na Catalunha em 2021										
Hotéis										
	1 Estrela	2 Estrelas	3 Estrelas	4 Estrelas	4 Estrelas Superior	5 Estrelas	Grande Luxo	Total	Hostels e Pensões	Total
Estabelecimentos	314	352	634	550	111	49	27	2.037	1.055	3.092
Barcelona	51	55	128	159	37	22	22	474	305	779

Figura 9- Estabelecimentos Hoteleiros Catalunha

Em 2021, a Espanha consolidou-se como um destino turístico de destaque, apoiado por uma infraestrutura hoteleira robusta. Com 19.542 hotéis, o país oferecia aos visitantes uma ampla variedade de acomodações, somando 941.030 quartos e 1.977.283 camas. A taxa média de ocupação de quartos foi de 49%, evidenciando a popularidade constante do destino ao longo do ano. Isso demonstra o apelo duradouro das suas praias, cidades históricas e rica cultura. A diversidade de opções de hospedagem, que abrange desde

hotéis luxuosos até hostels e acomodações mais tradicionais, permite que a Espanha atenda às diversas preferências dos turistas. Essa flexibilidade oferece experiências personalizadas, adequadas a diferentes orçamentos e gostos. Além da quantidade de quartos, a qualidade da infraestrutura hoteleira também é um fator importante na satisfação dos turistas. Serviços de excelência, comodidades modernas e hospitalidade contribuem para o destaque da Espanha no setor turístico mundial.

Com belezas naturais, um património histórico e uma cultura vibrante, a Espanha continua a ser um destino muito procurado. A diversidade de acomodações e a alta taxa de ocupação refletem o sucesso contínuo do turismo no país, que se adapta constantemente para atender às expectativas dos turistas modernos e garantir experiências memoráveis.

Espanha	Capacidade Total			Taxa de Ocupação	
	Estabelecimentos disponíveis	Quartos Disponíveis	Cama Disponíveis	Quartos	Camas
Valores	19.542	941.030	1.977.283	49%	43%

Figura 10- Estatísticas hoteleiras Espanha, Fonte UNWTO 2021

### 5.1. Maiores cadeias hoteleiras espanholas

As cadeias hoteleiras espanholas desempenham um papel crucial na promoção da Espanha como destino turístico global, com destaque para empresas como Meliá, Iberostar, Riu, Barceló e NH Hotel Group. A Meliá, a maior rede espanhola, gerou mais de 3 bilhões de euros e possui mais de 83.000 quartos em quatro continentes, refletindo a força e a influência do setor hoteleiro espanhol internacionalmente.

Além da Meliá, Iberostar, Riu e Barceló se destacam com fortes desempenhos financeiros, superiores a 2 bilhões de euros, contribuindo para a imagem da Espanha como destino de classe mundial, com serviços de alta qualidade. O NH Hotel Group, com sede em Madrid, também marca sua presença no mercado global com um volume de negócios de aproximadamente 1,7 bilhões de euros, evidenciando a diversidade geográfica do setor.

No mercado doméstico, o Grupo Hotusa, com sua marca Eurostars Hotel Company, lidera em número de hotéis na Espanha, com 125 estabelecimentos, e tem mais de 200 hotéis em 19 países, reforçando a internacionalização do setor. Embora a Meliá não lidere em número de hotéis, ela se destaca em número de quartos, com 26.226 no país, oferecendo uma experiência de luxo e fidelizando clientes.

Em resumo, as cadeias hoteleiras espanholas dominam tanto o mercado nacional quanto o internacional, consolidando a reputação da Espanha como destino turístico de renome mundial. A solidez financeira, inovação constante e expansão internacional são as bases para o sucesso dessas empresas no setor hoteleiro global.

Top 10 Cadeias Hoteleiras em Solo Espanhol		
Cadeia	Hotéis	Quartos
MELIÀ HOTELS INTERNATIONAL	96	26.226
BARCELÓ HOTELS & RESORTS	64	16.553
EUROSTARS HOTELS	125	13.260
MARRIOTT	89	13.189
NH	103	12.417
IBEROSTAR	42	11.446
ACCORHOTELS	90	10.912
H10	48	10.734
BEST HOTELS	32	10.732
RIU	29	10.284

Figura 11- Principais cadeias espanholas em Espanha, FONTE Statista, 2019

## 5.2. Importância do Turismo em Espanha

O turismo é um dos pilares da economia espanhola, representando 14,6% do Produto Interno Bruto (PIB) e sustentando cerca de 2,8 milhões de empregos, segundo o *World Travel & Tourism Council* (2019). Além disso, as despesas dos turistas estrangeiros no país somaram 68,4 bilhões de euros em 2019, correspondendo a 16,6% das exportações espanholas, destacando a importância do setor tanto na balança comercial quanto na saúde econômica do país.

No entanto, a crise da COVID-19 teve um impacto sem precedentes no turismo, afetando a mobilidade e a confiança dos viajantes. Em 2020, cerca de 70% das chegadas de turistas e 45% do PIB relacionado ao turismo provinham de turistas domésticos, o que revelou a vulnerabilidade do setor em tempos de crise sanitária. A pandemia forçou a Espanha, classificada como o segundo destino turístico mundial em 2019, a repensar suas estratégias e se adaptar rapidamente.

A recuperação do setor depende da colaboração entre os setores público e privado, do investimento em inovação e da adoção de medidas de segurança sanitária. A capacidade de se reinventar e adotar práticas resilientes será essencial para que a Espanha mantenha sua posição como um dos destinos turísticos mais competitivos do mundo, conforme destacado pelo Índice de Competitividade de Viagens e Turismo do Fórum Econômico Mundial.

## 6. Capítulo: Decisões da operação em empresas (caracterização, importância e impacto)

Este capítulo explora as diferentes categorias de decisões empresariais operacionais, estruturais e infraestruturais destacando sua caracterização, importância e impacto tanto em empresas em geral quanto no setor hoteleiro especificamente. Aborda ainda aspectos fundamentais da gestão hoteleira, como excelência no atendimento ao cliente, satisfação, lealdade e reputação online, e como esses fatores influenciam diretamente os resultados financeiros. São discutidos processos essenciais, como simplificação do check-in/check-out, gestão eficaz de reclamações e melhoria contínua da qualidade do serviço. O texto também enfatiza a importância da cooperação interdepartamental, comunicação eficaz com o cliente e a redução de conflitos internos, além de considerar práticas sustentáveis para minimizar o impacto ambiental. Por fim, destaca-se a criatividade na oferta de produtos e serviços, a necessidade constante de monitorização do mercado, a adaptação às necessidades dos clientes e a resposta estratégica a ameaças competitivas, visando garantir a competitividade e o sucesso das empresas hoteleiras.

As decisões operacionais desempenham um papel crucial no sucesso e estrutura de uma empresa, impactando diretamente a gestão de recursos, processos e capital humano. Elas são fundamentais para o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização e afetam a cadeia de abastecimento, eficiência de produção e serviço ao cliente.

Metodologias como o *Lean*, que focam na eliminação de desperdícios e melhoria contínua, ajudam a otimizar a eficiência operacional e fomentam uma cultura de inovação e adaptabilidade. A implementação de tecnologias da Indústria 4.0, também tem um grande impacto, permitindo maior agilidade e adaptação rápida às mudanças do mercado, alinhando a operação com as estratégias da empresa Rebecca Castagnoli et al (2022).

Uma cultura organizacional forte, como sugerido por Akpa et al. (2021), também é essencial para alinhar os colaboradores aos objetivos estratégicos e melhorar a produtividade. No aspecto financeiro, a gestão eficaz dos custos operacionais é vital para melhorar as margens e financiar iniciativas estratégicas, conforme a análise de Feinberg e Zanardi (2022).

A análise de dados transformou a tomada de decisões, permitindo uma abordagem mais preditiva e proativa. Duman e Akdemir (2021) destaca que a análise de grandes volumes de dados ajuda a detetar padrões e antecipar mudanças, refinando as práticas operacionais e informando decisões estratégicas.

Em resumo, as decisões operacionais são essenciais para a competitividade e sustentabilidade da empresa, alinhando a estrutura organizacional com os objetivos estratégicos e permitindo o crescimento em um mercado competitivo e dinâmico.

## 6.1. Decisões estruturais em empresas (caracterização, importância e impacto)

As decisões estruturais, conforme destacam Espino-Rodríguez e Gil-Padilla (2015), têm um impacto de longo prazo e exigem investimentos significativos. Elas são fundamentais para o suporte ao processo produtivo, abrangendo áreas como a estrutura organizacional, gestão de recursos humanos, controle de estoque, gestão da qualidade e desenvolvimento de novos serviços. Esses aspectos envolvem decisões sobre capacidade, localização, tecnologia, integração vertical e parcerias com fornecedores.

A tomada de decisões organizacionais é um aspecto central na teoria das organizações e microeconomia. Shrestha (2019) define a tomada de decisões racional como o processo de escolher a alternativa mais eficaz para alcançar o melhor resultado possível. Esse processo envolve identificar alternativas, avaliar suas consequências e comparar a precisão de cada uma delas. As organizações, assim, podem ser vistas como "redes de decisões", que devem ser estruturadas para otimizar os objetivos organizacionais.

Com a adoção crescente de algoritmos de inteligência artificial (IA), especialmente aprendizado de máquina, novos desafios surgem no processo de decisão. A IA permite gerar informações e previsões precisas a partir de grandes volumes de dados, oferecendo decisões rápidas, precisas e repetíveis, com custos baixos e qualidade semelhante à humana. Essa tecnologia tem se mostrado um fator chave para a evolução das decisões organizacionais. Shrestha (2019) compara a tomada de decisões com IA e humana, apontando as vantagens e desvantagens de cada abordagem, com o objetivo de esclarecer como essas metodologias influenciam os processos decisórios nas organizações.

Condições para tomada de Decisões	Decisões tomadas por IA	Decisões tomadas por Humanos
Especificação do espaço de procura de decisão	Requer um espaço de pesquisa de decisão bem especificado com funções de objetivo específicas.	Acomoda um espaço de pesquisa de decisão vagamente definido.
Interpretabilidade do processo de decisão e dos resultados	A complexidade das formas funcionais pode dificultar a interpretação do processo de decisão e dos resultados.	As decisões são explicáveis e interpretáveis, embora vulneráveis a uma interpretação retrospectiva.
Dimensão do conjunto alternativo	Accommodates large alternative sets.	Limited capacity to uniformly evaluate a large alternative set.
Velocidade de decisão	Comparativamente rápido. Limitação da relação entre velocidade e precisão.	Comparativamente lento. Elevado compromisso entre velocidade e precisão.
Replicabilidade dos resultados	O processo de tomada de decisão e os resultados são altamente replicáveis devido ao procedimento computacional padrão.	A replicabilidade é vulnerável a factores inter e intra-individuais, como as diferenças de experiência, atenção, contexto e estado emocional do decisor.

Figura 12- Comparação entre a tomada de decisões baseada em IA e a tomada de decisões humana Shrestha (2019).

As decisões estruturais nas organizações desempenham um papel crucial na formação do comportamento organizacional e nos resultados estratégicos, impactando diretamente o desempenho a longo prazo. O

alinhamento entre estrutura organizacional e estratégia é essencial para o funcionamento eficaz da empresa, permitindo inovação e crescimento em mercados competitivos. A forma como as organizações estruturam suas operações, seja por sistemas funcionais, divisionais ou matriciais, influencia a comunicação, a motivação dos funcionários e a capacidade de adaptação às mudanças.

Estruturas bem projetadas facilitam a coordenação e a colaboração, além de promover práticas sustentáveis que melhoram o desempenho empresarial. As organizações com estruturas flexíveis têm maior capacidade de inovação, uma vantagem essencial para se adaptar rapidamente às mudanças do mercado. Farida e Setiawan (2022) destacam que estruturas que incentivam a inovação correlacionam-se positivamente com os resultados estratégicos, criando um ambiente criativo e resolutivo.

Além disso, a estrutura organizacional afeta o desempenho ao influenciar a dinâmica das equipes e a colaboração, como demonstrado por Vendrell-Herrero et al. (2021), que associam uma estrutura bem planejada à inovação de produtos e serviços. A inovação, por sua vez, é um elemento central, com a interação entre decisões estruturais e cultura organizacional promovendo uma constante melhoria, conforme discutido por Chatterjee et al. (2024).

A flexibilidade estrutural é fundamental para o crescimento sustentável, principalmente para Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que podem se beneficiar de capacidades dinâmicas, como ilustrado por Valdez-Járez e Castillo-Vergara (2021). Estruturas adaptativas são essenciais para identificar oportunidades e capitalizar inovações. No entanto, a rigidez estrutural pode restringir a criatividade e limitar a adaptação às tendências emergentes.

Portanto, decisões estruturais eficazes criam ambientes que favorecem inovação e desempenho. A evolução contínua dessas estruturas é vital para garantir que as empresas permaneçam competitivas e capazes de se adaptar a um mercado dinâmico. Em resumo, a integração estratégica de decisões estruturais e a capacidade de adaptação são fundamentais para o sucesso organizacional a longo prazo.

## **6.2. Decisões infraestruturais (caracterização, importância e impacto)**

Decisões infraestruturais englobam aquelas que impactam a estrutura fundamental de uma organização ou sistema, incluindo sua tecnologia, equipamentos, instalações físicas e processos de produção. Essas escolhas são de suma importância, pois influenciam diretamente a habilidade da organização ou sistema em gerar bens ou serviços com qualidade e eficiência.

A caracterização das decisões infraestruturais pode variar conforme a natureza e abrangência da organização ou sistema em questão. No entanto, de maneira geral, essas decisões dizem respeito à definição da tecnologia, equipamentos e processos de produção a serem adotados, bem como à alocação de recursos destinados à manutenção e atualização desses ativos.

A relevância das decisões infraestruturais está intrinsecamente ligada ao fato de que elas estabelecem os fundamentos para a produção de bens e serviços. Uma vez tomadas, essas decisões tendem a ser de difícil

modificação e podem causar um impacto substancial na qualidade, produtividade e eficiência da organização ou sistema.

Os efeitos das decisões infraestruturais refletem-se por toda a organização ou sistema, afetando a eficiência operacional, a satisfação do cliente, a qualidade dos produtos e serviços, bem como a capacidade de inovação. Por exemplo, uma escolha infraestrutural de investir em novas tecnologias de produção pode resultar em um notável aumento na produtividade, qualidade e satisfação do cliente.

Desta forma, as decisões infraestruturais são cruciais para a saúde e o êxito de uma organização ou sistema, exigindo uma abordagem cuidadosa e uma consideração atenta de suas implicações a longo prazo. A infraestrutura deve ser encarada como um investimento de longo prazo, capaz de proporcionar benefícios substanciais em termos de qualidade, produtividade e eficiência.

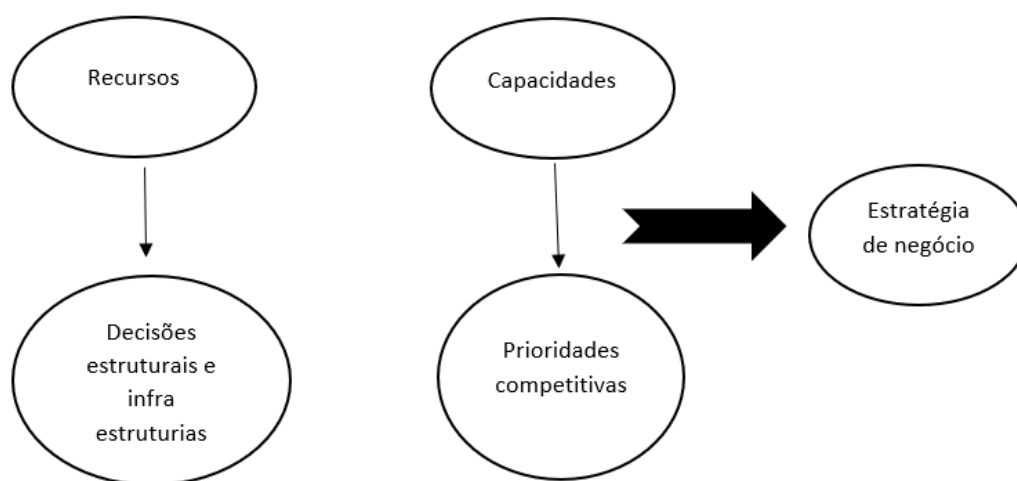


Figura 13 - Esquema de Tomás F. Espino-Rodríguez (2015)

O conceito de estratégia operacional, conforme apresentado por Tomás F. Espino-Rodríguez (2015), compreende um plano de longo prazo que engloba políticas e decisões estruturais e infraestruturais. Essas decisões são cruciais para atingir a estratégia competitiva da organização, influenciando diretamente a forma como a empresa compete no mercado, considerando suas capacidades e prioridades competitivas.

No contexto das decisões de infraestrutura, elas têm como objetivo apoiar os processos de produção, abrangendo aspectos como a estrutura organizacional, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de novos serviços e produtos, sistemas de planejamento, controle de estoque e gestão da qualidade. Essas decisões, predominantemente de médio e curto prazo, procuram mudanças contínuas, especialmente em setores como o hoteleiro, que exige inovação constante nos processos de prestação de serviços.

A eficácia da estratégia operacional é medida pela existência de relações positivas e significativas entre as prioridades competitivas e as decisões estruturais e infraestruturais nas operações. Estudos anteriores indicam que práticas como gestão da qualidade total, gestão de recursos humanos e manutenção têm impacto positivo nas prioridades competitivas.

Relações entre decisões estruturais e infraestruturais e prioridades competitivas, como custo e qualidade, foram evidenciadas em diversos setores industriais. Além disso, a literatura destaca que empresas mais competitivas são aquelas que investem significativamente em aspectos estruturais e infraestruturais voltados para o desenvolvimento de capacidades.

No setor de serviços, análises mostram a relação entre prioridades competitivas relacionadas à qualidade, entrega, custo e flexibilidade e decisões operacionais. Essas estratégias operacionais, alinhadas com as prioridades competitivas, são fundamentais para explicar o desempenho da organização. A estratégia de operações, portanto, desempenha um papel essencial na criação de uma vantagem competitiva baseada em recursos estratégicos, como tecnologia, estrutura organizacional e práticas operacionais.

### **6.3. Decisões da operação no setor hoteleiro (caracterização, importância e impacto)**

O setor hoteleiro é altamente dependente de decisões operacionais que afetam tanto a experiência dos clientes quanto a eficiência dos serviços. Essas decisões englobam vários aspectos, incluindo a qualidade do serviço, a integração tecnológica e a formação do pessoal, todos fundamentais para a experiência do cliente e o desempenho organizacional. A implementação estratégica de sistemas de informação no setor, como a gestão de reservas e o controle de estoque, é essencial para melhorar a eficiência operacional e reduzir erros. Tecnologias como quiosques de check-in automatizado e chaves móveis contribuem significativamente para uma experiência mais fluida e satisfatória para os hóspedes.

A qualidade do serviço é outra componente crucial. Uma experiência superior de atendimento, que abarca tanto aspectos tangíveis (como limpeza e conforto) quanto intangíveis (como cordialidade e capacidade de resposta), está diretamente correlacionada à satisfação do cliente e à lealdade à marca. A formação contínua do pessoal, em particular, capacita os funcionários a atender de maneira personalizada e eficiente, refletindo uma estratégia operacional voltada para as expectativas dos clientes. Investir na formação e no desenvolvimento de equipas tem um impacto positivo na qualidade do atendimento, influenciando diretamente o desempenho da organização e a fidelização de clientes.

Além disso, a utilização de análise de dados tem se mostrado uma ferramenta importante na tomada de decisões operacionais. A coleta e análise de retorno dos hóspedes, por exemplo, permite que os hotéis ajustem suas operações para atender melhor às preferências dos clientes. Esses ajustes podem incluir melhorias nos tempos de espera durante o check-in ou a personalização de ofertas com base nas críticas e retornos recebidos, o que leva a uma maior satisfação e fidelização do cliente. Este tipo de abordagem baseada em dados também fortalece a competitividade do hotel no mercado, uma vez que a personalização e a antecipação das necessidades dos clientes criam uma experiência mais relevante e envolvente.

A sustentabilidade também se tornou um pilar importante nas decisões operacionais do setor hoteleiro. A crescente consciencialização dos consumidores sobre questões ambientais levou os hotéis a adotarem

práticas ecológicas, como a eficiência energética e a redução de resíduos. Estas iniciativas não só ajudam a reduzir custos operacionais, mas também melhoram a imagem do hotel e atraem uma base de clientes que valoriza a responsabilidade ambiental. Estudos demonstram que a sustentabilidade pode ser um fator diferenciador importante para os consumidores, o que reforça a ideia de que as decisões operacionais focadas na sustentabilidade têm um impacto direto na lealdade do cliente e na reputação da marca.

Em tempos de crise, como a pandemia de COVID-19, as decisões operacionais assumem uma importância ainda maior. A capacidade de resposta rápida, com medidas como políticas de cancelamento flexíveis e protocolos de limpeza reforçados, foi crucial para que os hotéis se mantivessem competitivos e continuassem a atender seus clientes. A gestão eficaz das operações durante uma crise, como o ajuste dos serviços de forma a garantir segurança e satisfação, contribuiu para a recuperação de muitos estabelecimentos. A capacidade de adaptação rápida às mudanças do mercado, por meio de decisões operacionais ágeis, tem sido uma vantagem competitiva significativa.

A eficiência operacional também desempenha um papel crucial no sucesso a longo prazo dos hotéis. A adoção de tecnologias que automatizam processos, como sistemas de check-in e check-out rápidos, contribui para uma melhor experiência do cliente e para a redução de custos operacionais. Hotéis que conseguem melhorar sua eficiência por meio de processos mais ágeis não apenas aumentam a satisfação do cliente, mas também impulsionam seu desempenho financeiro, pois os hóspedes tendem a valorizar o serviço rápido e eficiente.

A integração de práticas de gestão de recursos humanos (GRH) baseadas em conhecimento e análise de dados também se mostra fundamental. A capacitação contínua dos funcionários, aliada a uma gestão ágil de recursos humanos, melhora o desempenho da equipa e permite que os hotéis se adaptem rapidamente às expectativas dos clientes. Funcionários bem treinados são essenciais para oferecer um serviço personalizado e de alta qualidade, o que, por sua vez, se traduz em maior satisfação e fidelização dos clientes.

Finalmente, as decisões operacionais no setor hoteleiro são um reflexo da complexidade das interações entre vários fatores, como a qualidade do serviço, a utilização de tecnologia, a sustentabilidade e a gestão de recursos humanos. As escolhas feitas pelos hoteleiros devem ser baseadas em uma compreensão profunda das tendências do mercado e do comportamento dos consumidores. A capacidade de ajustar as operações de acordo com as procuras do mercado, de forma ágil e eficiente, é essencial para a competitividade e o sucesso do negócio. Hotéis que implementam uma abordagem holística, focada em dados, sustentabilidade e formação contínua do pessoal, estão melhor posicionados para criar experiências excepcionais para os clientes e garantir sua viabilidade a longo prazo.

Portanto, as decisões operacionais não afetam apenas a eficiência e a qualidade imediata do serviço, mas também moldam a lealdade do cliente e o sucesso comercial. Ao alinhar as estratégias operacionais com as

expectativas dos clientes e as procuras do mercado, os hotéis podem não só melhorar a experiência do cliente, mas também alcançar um crescimento sustentável e a liderança no competitivo setor hoteleiro.

### **6.3.1. Decisões estruturais no setor hoteleiro (caracterização, importância e impacto)**

As decisões estruturais no setor hoteleiro são parte integrante da modelação da eficiência operacional e da melhoria da experiência global dos hóspedes. Estas decisões incluem uma multiplicidade de dimensões, incluindo a configuração espacial, a afetação de recursos e a integração de tecnologias avançadas que, coletivamente, facilitam os serviços de hospitalidade. O planeamento estratégico dos espaços físicos é fundamental; ele diz respeito não só ao fluxo das operações, mas também à interação entre o pessoal e os hóspedes. Por exemplo, um salão bem concebido pode incentivar a socialização e o envolvimento, enquanto uma disposição otimizada das áreas de Back-Of-House pode melhorar a produtividade do pessoal.

Para além disso, a implementação de tecnologias inteligentes exemplifica a forma como as decisões estruturais podem simplificar as operações. Soares, Mendes-Filho e Gretzel (2021) elaboram as vantagens da automatização e análise de dados na gestão hoteleira, que não só melhoram a eficiência, mas também permitem uma experiência de acolhimento personalizada. Isto pode incluir funcionalidades programáveis do quarto, sistemas de check-in móvel e plataformas de gestão de relacionamento com os clientes que acompanham e analisam as preferências dos hóspedes, permitindo assim experiências à medida capazes de promover a fidelização dos hóspedes.

Para além da integração tecnológica, a adaptabilidade dos hotéis às necessidades flutuantes do mercado é um aspeto estrutural fundamental. A abordagem ágil, como destacado por Stylos, Zwiegelaar e Buhalis (2021), permite que os hotéis adaptem rapidamente os seus serviços e estratégias operacionais em resposta às mudanças do mercado, como alterações no comportamento do consumidor ou em condições económicas transitórias. Essa flexibilidade é essencial, não apenas para maximizar a receita durante os períodos de pico, mas também para garantir a sustentabilidade durante as recessões.

O significado do governo corporativo na orientação dessas decisões estruturais não pode ser superestimado. Alaali et al. (2021) afirmam que quadros de governação eficazes são fundamentais para a supervisão estratégica e para os processos de tomada de decisão nas organizações hoteleiras. Num setor que frequentemente tem de enfrentar pressões externas, tais como o cumprimento de regulamentos e padrões operacionais éticos, uma governação saudável desempenha um papel fundamental na modelação das respostas estruturais que melhoram a resiliência e o desempenho operacional.

Os recentes desafios colocados pela pandemia de Covid-19 sublinharam ainda mais a importância das decisões estruturais na promoção da resiliência do setor. Os hotéis das regiões em desenvolvimento, como os do Líbano, mostraram uma adaptabilidade significativa através de mudanças estruturais inovadoras, como discutido por Yacoub e Elhajjar (2021). Essas adaptações incluíram o redesenho de espaços para acomodar medidas de distanciamento social e a incorporação de protocolos de higiene aprimorados. Estas

inovações estruturais não só enfrentam obstáculos operacionais imediatos, como também abrem caminho para a sustentabilidade a longo prazo face a crises inesperadas.

Em última análise, a interação destas decisões estruturais - que se processa desde o progresso tecnológico e as configurações espaciais até ao governo das empresas - constitui a espinha dorsal de uma gestão operacional eficaz no setor hoteleiro. Influenciam significativamente tanto a eficiência das operações hoteleiras como a qualidade das experiências dos hóspedes, promovendo também práticas sustentáveis que são cada vez mais vitais num panorama global em rápida evolução. A integração de estratégias de reforço dos trabalhadores contribui para uma maior sustentabilidade do setor. A integração de estratégias de fortalecimento dos colaboradores desempenha um papel fundamental na promoção de uma força de trabalho empenhada, essencial para oferecer experiências excecionais aos hóspedes (Alkahtani et al., 2021). O reforço dos empregados não só melhora a satisfação no trabalho, como também permite que o pessoal contribua ativamente para as inovações na prestação do serviço que podem aumentar significativamente a experiência dos hóspedes. Este compromisso promove uma cultura de responsabilidade e apropriação entre o pessoal, o que, por sua vez, se traduz numa maior qualidade de serviço que responde às expectativas de evolução dos hóspedes.

Uma força de trabalho dedicada é decisiva para o sucesso das práticas de sustentabilidade, uma vez que os funcionários mais empenhados têm maior probabilidade de adotar e defender iniciativas ecológicas. Os hotéis que dão prioridade à sustentabilidade não só apelam ao crescente segmento de viajantes conscientes do ambiente, como também respeitam a crescente regulamentação destinada a reduzir a marca ecológica do setor hoteleiro. A promoção de práticas sustentáveis, como a redução de resíduos, a conservação de recursos e o compromisso com a comunidade, torna-se mais viável quando os funcionários estão motivados e equipados para apoiar estes princípios nas suas rotinas diárias.

A importância de compreender as crises turísticas e as suas implicações não pode ser subestimada. Como evidenciado pelos recentes desafios globais, o setor hoteleiro deve adaptar-se continuamente à dinâmica do mercado e às pressões sociais. Um processo eficaz de tomada de decisões estruturais permite que os hotéis desenvolvam planos de emergência sólidos que melhoram a resiliência organizacional e a preparação durante as crises. A capacidade de rodar as operações em resposta a eventos inesperados - como pandemias, catástrofes naturais ou recessões económicas - requer uma abordagem flexível e informada das configurações estruturais. Ao sublinhar a renovação estratégica, os hotéis podem apoiar as operações e mitigar os impactos negativos tanto nos hóspedes como nos empregados (Duan, Xie e Morrison, 2022).

Uma vez que os hotéis navegam na complexidade da gestão hoteleira moderna, a adoção de estratégias financeiras e práticas sustentáveis continua a ser fundamental. As decisões financeiras que priorizam o verde - como investimentos com caridade energética e materiais sustentáveis - produzem uma economia significativa a longo prazo, contribuindo para a gestão ambiental (Mueller & Sensini, 2021). À medida que a sustentabilidade se torna um elemento-chave de diferenciação no mercado hoteleiro altamente

competitivo, o alinhamento das estratégias financeiras com os objetivos de sustentabilidade garante que os hotéis não são apenas economicamente válidos, mas também socialmente responsáveis.

Concluindo, as decisões estruturais cuidadosamente analisadas podem conduzir a uma melhoria dos serviços operacionais, garantindo simultaneamente um futuro sustentável para o setor hoteleiro. A natureza interligada do envolvimento dos empregados, da gestão de crises e das estratégias financeiras sublinha a necessidade de uma abordagem holística do processo de tomada de decisões estruturais. Ao promover um ambiente em que os colaboradores estão motivados para contribuir para a sustentabilidade e iniciativas ágeis perante os desafios, os hotéis estão posicionados para prosperar num mercado em evolução (Smart et al., 2021). Esta compreensão global das dinâmicas estruturais não só melhora a eficiência operacional e a experiência dos hóspedes, como também fortalece a resiliência do setor face às incertezas futuras.

### **6.3.2. Decisões infraestruturais no setor hoteleiro (caracterização, importância e impacto)**

As decisões sobre infraestruturas no setor hoteleiro são fundamentais para determinar a eficiência operacional, melhorar a experiência dos hóspedes e promover a sustentabilidade ambiental. Essas decisões não só influenciam os resultados imediatos, mas também têm implicações a longo prazo na reputação da marca e na competitividade do mercado. Este relatório explora a importância dessas decisões e suas consequências em três áreas principais: eficiência operacional, experiência do hóspede e sustentabilidade.

A eficiência operacional é uma das principais características das decisões sobre infraestruturas. A implementação de processos simplificados, como check-ins automatizados e sistemas de gestão integrados, melhora a utilização de recursos e reduz desperdícios. O uso de análise de dados, como a modelagem preditiva do comportamento do cliente, permite aos hotéis otimizar operações e personalizar serviços para atender melhor às expectativas dos hóspedes. Essa integração de tecnologia não só melhora a eficiência, mas também a qualidade do serviço prestado.

A experiência do hóspede é diretamente impactada pelas decisões sobre a infraestrutura, como o *layout* dos espaços e as tecnologias adotadas. Espaços bem projetados e a utilização de tecnologias como check-in móvel e quartos inteligentes podem melhorar significativamente a experiência do cliente. Estudos mostram que uma experiência bem concebida, tanto nos espaços físicos quanto no serviço prestado, está fortemente ligada à satisfação do hóspede. A integração de tecnologias de ponta nos serviços do hotel oferece uma experiência mais fluida e personalizada, o que contribui para a lealdade e a retenção de clientes.

A sustentabilidade ambiental também se tornou uma consideração central nas decisões de infraestrutura. Hotéis que adotam práticas ecológicas, como o uso de materiais sustentáveis, sistemas de alta eficiência energética e gestão de resíduos, reduzem seu impacto ambiental e atraem viajantes conscientes. A incorporação de tecnologias verdes, como painéis solares e eletrodomésticos eficientes, não só ajuda na redução de custos operacionais, mas também fortalece a imagem de marca e amplia o apelo a consumidores ecológicos.

As consequências das decisões sobre infraestruturas são diversas. A eficiência operacional pode resultar em custos mais baixos e maior rentabilidade, como demonstrado durante a pandemia de Covid-19, quando muitos hotéis adaptaram suas infraestruturas para garantir a segurança, ao mesmo tempo em que melhoraram a percepção dos hóspedes sobre as medidas de saúde. Isso contribuiu para a retenção de clientes e fortaleceu a reputação do hotel. Por outro lado, a falta de adaptação às novas procuras tecnológicas pode prejudicar a experiência do hóspede, aumentar os custos operacionais e resultar em críticas negativas, afetando diretamente a satisfação e a lealdade.

A interação entre as decisões de infraestrutura e a sustentabilidade é crucial. Embora os custos iniciais de soluções sustentáveis possam ser mais elevados, os benefícios a longo prazo, como a redução de despesas com energia e a fidelização de clientes ecológicos, superam esses custos. A integração da sustentabilidade não só atende às exigências ambientais, mas também se alinha com as expectativas de um mercado cada vez mais consciente.

Em conclusão, as decisões sobre infraestruturas no setor hoteleiro são determinantes para o sucesso de um hotel. A eficiência operacional, a experiência dos hóspedes e a sustentabilidade ambiental estão interligadas, e os gestores devem realizar um planejamento estratégico cuidadoso para garantir que suas infraestruturas atendam às exigências do mercado moderno. A adoção de tecnologias inovadoras e práticas sustentáveis pode posicionar um hotel como líder de mercado, enquanto a negligência dessas áreas pode resultar em desvantagens competitivas significativas.

#### **6.3.2.1. *Excelente serviço ao cliente:***

Prestar um serviço excepcional ao cliente é crucial na indústria hoteleira. Formar os colaboradores para terem alto nível de cortesia, serem recetivos e proactivos na resposta às necessidades dos hóspedes como também, incentivar interações personalizadas e fazer um esforço extra para exceder as expectativas dos hóspedes para estar sempre presente o sentimento de cuidado personalizado com o hóspede.

#### **6.3.2.2. *Satisfação do Cliente e Lealdade:***

A satisfação e lealdade dos clientes na indústria hoteleira são influenciadas por fatores como a qualidade do serviço, personalização e experiências dos clientes. A qualidade do serviço, que inclui fiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia e aspetos tangíveis, é crucial para gerar satisfação e fidelidade. A personalização, atendendo às preferências individuais dos hóspedes, cria um sentimento de valor, fortalecendo a lealdade. Interações personalizadas também estimulam prazer, promovendo uma conexão emocional duradoura. Além disso, experiências positivas, ligadas à qualidade do serviço e imagem da marca, são fundamentais para a repetição da preferência e para recomendações boca-a-boca, um recurso valioso para o setor. Hotéis que priorizam esses aspetos conseguem melhorar a satisfação dos clientes e fidelizar sua base, adaptando-se às crescentes expectativas dos consumidores.

#### **6.3.2.3. *Avaliações Online e Reputação:***

Na indústria hoteleira contemporânea, as avaliações online e a reputação desempenham um papel crucial nas decisões dos consumidores e nas estratégias de gestão dos hotéis. Com a crescente dependência de plataformas digitais, a transparência nas avaliações impacta diretamente a escolha dos clientes. Veltri et al.

(2023) destacam que informações claras e acessíveis nas avaliações online promovem decisões mais informadas, reforçando a importância de manter uma presença online positiva. Críticas favoráveis aumentam a satisfação do cliente, promovem a lealdade à marca e incentivam a repetição de negócios, obrigando os hotéis a gerenciar proativamente sua reputação online. Kim e Kim (2022) apontam que retorno positivo está diretamente relacionado com maior satisfação do cliente. Além disso, a integração de avaliações de múltiplas fontes tornou-se essencial para os consumidores, que buscam uma visão completa das opções de hospedagem (Zhao et al., 2021). Em resposta, os gestores devem monitorar e interagir com opiniões em diferentes plataformas, ajustando suas estratégias de marketing e serviços. Assim, a digitalização das avaliações reflete uma transformação significativa no setor, moldando as tendências da indústria e as dinâmicas competitivas.

#### **6.3.2.4. Impacto nos Resultados Financeiros:**

A gestão financeira desempenha um papel fundamental no aumento da eficiência operacional, lucratividade e sustentabilidade no setor hoteleiro. O planejamento financeiro eficaz e a tomada de decisões são essenciais para navegar pelos inúmeros desafios representados pela procura flutuante, o aumento dos custos operacionais e as crescentes preocupações ambientais. Ao empregar práticas financeiras robustas, os hotéis podem otimizar a alocação de recursos, simplificar as operações e manter sua vantagem competitiva.

Um aspecto significativo da gestão financeira é a gestão de receitas, que se concentra em estratégias de preços e na maximização das taxas de ocupação. De acordo com Muriti, Wadongo e Olielo (2021), práticas eficazes de gestão de receitas afetam substancialmente o desempenho financeiro, permitindo que os hotéis capitalizem as tendências de mercado e melhorem a lucratividade. Essas estratégias podem estar associadas a iniciativas de sustentabilidade, alinhando objetivos económicos com a responsabilidade ambiental. Por exemplo, a adoção de tecnologias energeticamente eficientes pode reduzir os custos operacionais de longo prazo e aumentar o apelo do hotel para consumidores conscientes do meio ambiente (Duric & Potočnik Topler, 2021).

A relação entre as práticas de sustentabilidade e o desempenho da empresa tem atraído atenção no setor. Pereira-Moliner et al. (2021) destacam que a integração da sustentabilidade na gestão financeira não só traz vantagens competitivas, mas também melhora o desempenho geral. Ao enfatizar práticas sustentáveis, os hotéis podem atrair um grupo demográfico cada vez mais preocupado com questões ambientais, aumentando assim sua lucratividade. Essa abordagem é apoiada por Bodhanwala e Bodhanwala (2022), que identificam uma correlação positiva entre sustentabilidade e desempenho das empresas no setor de viagens e turismo.

No entanto, a implementação de estratégias eficazes de gestão financeira não está isenta de desafios. Os hotéis muitas vezes enfrentam dificuldades em prever a procura e gerir o fluxo de caixa, o que pode comprometer a eficiência operacional. Da mesma forma, equilibrar objetivos financeiros de curto prazo com metas de sustentabilidade de longo prazo apresenta um dilema complexo (Duric & Potočnik Topler, 2021). Ao enfrentar esses desafios, os hotéis devem adotar uma abordagem abrangente de planejamento financeiro que considere a lucratividade e a sustentabilidade como objetivos interligados. Por fim, a sinergia

entre gestão financeira e eficiência operacional é crucial para alcançar o sucesso na indústria hoteleira competitiva.

#### **6.3.2.5. Gestão da Reclamação e Resolução de Problemas:**

A gestão eficaz de reclamações é crucial no setor hoteleiro, impactando diretamente a satisfação do cliente e a melhoria das operações. Para lidar com as diversas reclamações dos hóspedes, é fundamental desenvolver e implementar estratégias robustas de gestão. A análise do comportamento de reclamação, especialmente por meio de críticas online, permite identificar padrões e tomar medidas proativas. Sann et al. (2022) ressaltam como a análise de dados pode ajudar a resolver problemas recorrentes, como a falta de limpeza nos quartos. Além disso, uma comunicação clara e eficaz desempenha um papel vital na gestão de reclamações, especialmente em tempos de crise, como observado por Liu et al. (2021), que destacam como a transparência pode mitigar a insatisfação e fortalecer a confiança dos hóspedes. A digitalização trouxe uma nova dinâmica à gestão de reclamações, com o boca-a-boca eletrônico (eWOM) impactando diretamente a reputação do hotel. Chen et al. (2022) mostram que responder ativamente às críticas negativas pode transformar essas interações em oportunidades de melhoria. Além disso, o marketing de relacionamento, como sugerido por Salem (2021), contribui para a fidelização dos clientes, permitindo que os hotéis resolvam questões diretamente, antes de elas se ampliarem. Em resumo, ao adotar estratégias eficazes de gestão de reclamações, os hotéis não apenas aumentam a satisfação do cliente, mas também impulsionam a melhoria contínua e mantêm sua competitividade no mercado.

#### **6.3.2.6. Processos simplificados de check-in/check-out:**

A gestão eficaz do check-in e check-out é crucial para hotéis que procuram aprimorar a experiência do hóspede e otimizar a eficiência operacional em que vários estudos destacam a importância de processos simplificados e automatizados nessas áreas, fornecendo benefícios significativos tanto para os hóspedes quanto para os hotéis.

Um estudo publicado no "*International Journal of Hospitality Management*" (Xiang, Z., et al., 2015) analisou o impacto da tecnologia na automatização dos processos de check-in e check-out em hotéis. O trabalho em questão mestra que a automatização desses processos através de auto check-in e aplicações de telemóveis aumenta a eficiência e a satisfação do cliente, em que os hóspedes apreciam a conveniência de evitar filas na recepção, o que contribui para uma experiência mais positiva. Outro estudo conduzido no "*Journal of Hospitality and Tourism Technology*" (Wang, D., & Xiang, Z., 2007) frisou como sistemas de gestão hoteleira e ferramentas de reserva online podem otimizar as operações, incluindo o check-in e check-out e que a automatização de tarefas, como o fornecimento de chaves de quartos eletrônicas, agiliza o processo e melhora a eficiência operacional e que para além de aumentar a satisfação do cliente e a eficiência operacional, processos simplificados de check-in/check-out também podem contribuir para uma maior segurança dos dados dos hóspedes um artigo na revista "*Journal of Hospitality and Tourism Management*" (Santana, G., et al., 2019) destacou a importância de salvaguardar informações pessoais e financeiras durante esses processos, e a automatização pode contribuir para uma gestão mais segura desses

dados. Portanto após analisar estes autores é possível concluir que a adoção de tecnologias e processos simplificados de check-in/check-out na hotelaria é uma tendência, essas práticas não só melhoram a experiência do cliente, mas também otimizam a eficiência operacional, contribuindo para o sucesso geral dos hotéis no mercado competitivo da hospitalidade.

#### **6.3.2.7. Melhoria da Qualidade do Serviço:**

A melhoria da qualidade do serviço no setor hoteleiro é essencial para promover a satisfação e a lealdade dos clientes, especialmente em um cenário altamente competitivo e com expectativas em constante evolução. Três estratégias-chave para influenciar positivamente a qualidade do serviço são a formação dos colaboradores, a integração de tecnologia e os mecanismos de retorno dos hóspedes. Ao focar nessas áreas, os hotéis podem criar experiências memoráveis para os hóspedes e aumentar as taxas de retorno.

A formação contínua dos colaboradores é fundamental para garantir que eles possuam as competências necessárias para oferecer um serviço de excelência. Programas de treinamento ajudam a desenvolver habilidades de resolução de problemas e a promover uma cultura voltada para o cliente. Segundo Hussein et al. (2023), organizações que priorizam a gestão de recursos humanos e a satisfação dos colaboradores obtêm melhor desempenho no serviço. A capacitação em cenários simulados, por exemplo, permite que os funcionários se adaptem a diferentes situações e superem as expectativas dos hóspedes.

A integração de tecnologias também é crucial para melhorar a qualidade do serviço. Ferramentas como sistemas de gestão de relacionamento com clientes, check-in móvel e chatbots permitem uma maior personalização dos serviços e maior eficiência operacional. Harif et al. (2022) afirmam que essas tecnologias permitem uma análise de dados que facilita a adaptação dos serviços às preferências individuais dos clientes, além de liberar tempo para interações mais personalizadas.

Os mecanismos de retorno, como inquéritos e avaliações online, são fundamentais para medir a satisfação dos hóspedes e identificar áreas de melhoria. Gontur et al. (2022) destacam que o retorno ativo pode fortalecer a lealdade dos clientes, pois eles percebem que suas opiniões são valorizadas e resultam em ações concretas. Esses mecanismos também incentivam a motivação da equipa, ao reconhecer os colaboradores que se destacam no atendimento.

A combinação dessas três estratégias cria uma abordagem integrada para a melhoria contínua da qualidade do serviço. A formação dos colaboradores oferece as habilidades necessárias para um serviço de excelência, a tecnologia melhora a eficiência e a personalização, e o retorno garante que os hotéis se ajustem às necessidades dos clientes. Juntas, essas práticas não apenas aprimoram a experiência do hóspede, mas também contribuem para a fidelização, essencial para a sustentabilidade dos hotéis no mercado competitivo atual.

Em conclusão, para melhorar a qualidade do serviço, os hotéis devem adotar uma abordagem multifacetada que envolva a formação constante dos colaboradores, o uso de tecnologias inovadoras e a implementação de mecanismos eficazes de retorno. Investir nessas áreas cria um ambiente que prioriza a satisfação do

cliente e fomenta a lealdade, elementos cruciais para o sucesso a longo prazo no setor hoteleiro. Pesquisas futuras podem explorar mais a fundo os impactos dessas estratégias nas percepções dos clientes e no desempenho global dos hotéis.

A gestão financeira desempenha um papel crucial na indústria hoteleira, especialmente quando se trata de estratégias de formação dos colaboradores, que são essenciais para o sucesso de um hotel. O desempenho financeiro de um estabelecimento influencia diretamente a quantidade de recursos que podem ser alocados para programas de formação, impactando as competências dos funcionários e, conseqüentemente, a qualidade do serviço oferecido aos hóspedes. Este relatório explora a relação entre o desempenho financeiro e as estratégias de formação de funcionários, destacando como essa conexão afeta as competências dos colaboradores, a qualidade do serviço e o sucesso geral do hotel.

Hotéis com bom desempenho financeiro tendem a investir mais na formação dos funcionários, resultando em um aprimoramento significativo das competências e conhecimentos dos colaboradores. Estudos como os de Yoopetch et al. (2021) mostram que a formação eficaz melhora o desempenho profissional, tornando os funcionários mais competentes e adaptáveis às diversas situações do dia a dia. Isso leva a um serviço de maior qualidade e à satisfação dos hóspedes. Por outro lado, hotéis com dificuldades financeiras podem reduzir os investimentos em formação, o que pode resultar em uma força de trabalho com menos habilidades, impactando negativamente a qualidade do serviço e, por fim, a fidelidade dos clientes.

Além disso, a formação eficaz está diretamente ligada à melhoria da qualidade do serviço. A excelência no atendimento é um fator determinante para a reputação do hotel e sua competitividade no mercado. Hotéis que investem em estratégias de formação focadas no atendimento ao cliente e na responsabilidade social corporativa tendem a apresentar melhores resultados financeiros. Segundo Babajee et al. (2022), práticas responsáveis, como treinamento em atendimento ético, melhoram a qualidade do serviço e impactam positivamente na percepção do cliente, resultando em maior lealdade e negócios recorrentes.

A integração de sistemas de informação também pode otimizar os processos de formação, proporcionando uma experiência mais eficiente e acessível aos funcionários. O uso de tecnologia na formação permite que os colaboradores adquiram habilidades de forma mais eficaz e consistente. De acordo com Jawabreh et al. (2022), a utilização estratégica de sistemas de informação impacta diretamente o desempenho financeiro dos hotéis, pois a formação tecnológica melhora a eficiência e a qualidade do serviço. Com ferramentas mais adequadas, os funcionários conseguem oferecer um atendimento de melhor qualidade e resolver problemas de maneira mais rápida e eficaz.

A sustentabilidade também emerge como um fator importante nas estratégias de formação dos hotéis. Funcionários treinados em práticas sustentáveis não só melhoram seu desempenho profissional, mas também contribuem para a reputação ecológica do hotel. Aboramadan e Karaté (2021) sugerem que hotéis

com programas de formação focados na sustentabilidade têm maior chance de atrair clientes preocupados com o meio ambiente, o que pode resultar em melhores resultados financeiros. Assim, a formação que inclui práticas ecológicas permite que os hotéis alinhem suas operações aos valores contemporâneos e fortaleçam sua competitividade no mercado.

A gestão da diversidade é uma outra área que beneficia diretamente a formação dos funcionários. A indústria hoteleira atende a um público diversificado, e uma formação que enfatiza a inclusão e o respeito às diferenças pode melhorar a interação com os hóspedes e aumentar a satisfação. Hotéis financeiramente estáveis têm melhores condições de implementar programas de formação em diversidade, o que melhora o desempenho organizacional e a qualidade do atendimento. Estudos como o de Númen et al. (2022) mostram que a gestão eficaz da diversidade está correlacionada com um melhor desempenho comercial, destacando a importância de uma formação abrangente.

Em conclusão, o desempenho financeiro dos hotéis é um fator determinante para o sucesso das suas estratégias de formação. Hotéis que investem na formação dos seus colaboradores apresentam melhorias nas competências, na qualidade do serviço e no desempenho financeiro. Por outro lado, hotéis com limitações financeiras podem comprometer a qualidade da formação, prejudicando o serviço e a satisfação dos hóspedes. Esta análise destaca a importância de a gestão hoteleira tratar a formação como um investimento estratégico, essencial para melhorar a qualidade do serviço e garantir o sucesso a longo prazo do hotel.

#### ***6.3.2.8. Melhor Cooperação Interdepartamental e Comunicação com o Cliente***

A comunicação eficaz dentro dos hotéis é crucial para melhorar tanto a coordenação interdepartamental quanto as interações com os clientes, o que, em última análise, melhora as experiências dos hóspedes e a eficiência operacional. A indústria hoteleira é multifacetada, exigindo uma troca transparente de informações entre departamentos como a recepção, a governança e a direção, para garantir que as operações ocorram de maneira eficiente. Além disso, a comunicação eficiente com os clientes é essencial para atender às expectativas dos hóspedes e promover a sua fidelidade. Este relatório explora diversas estratégias para aprimorar a comunicação interdepartamental e melhorar a comunicação com os clientes no contexto hoteleiro.

Em primeiro lugar, a implementação de reuniões interdepartamentais regulares pode melhorar consideravelmente a comunicação entre as várias divisões de um hotel. Essas reuniões oferecem aos departamentos a oportunidade de alinhar seus objetivos, compartilhar informações relevantes e discutir os desafios enfrentados nas operações diárias. De acordo com Rabiul et al. (2023), estilos de liderança que promovem a comunicação aberta e incentivam o retorno entre a equipa contribuem para uma melhor competência comunicativa e maior comprometimento no trabalho. Ao promover uma cultura de

colaboração por meio de reuniões regulares, os hotéis podem melhorar sua eficiência operacional e garantir que todos os departamentos trabalhem com objetivos unificados.

Além das reuniões estruturadas, a tecnologia moderna pode ser utilizada como uma ferramenta poderosa para aprimorar a comunicação interdepartamental. A adoção de sistemas automatizados de prestação de serviços pode otimizar o fluxo de informações entre os setores, facilitando o acesso dos funcionários a dados em tempo real sobre as procuras e problemas dos clientes. Ao integrar plataformas de comunicação e software de gestão, os hotéis podem facilitar respostas rápidas às necessidades dos clientes, enquanto promovem um ambiente de trabalho mais organizado entre os departamentos.

A formação da equipa em práticas de comunicação eficazes é essencial para manter altos níveis de qualidade no serviço. Jawabreh, Al Fayoumi e Bareya (2022) destacam a importância das habilidades de comunicação entre os funcionários da recepção para melhorar a satisfação dos clientes. Sessões de formação focadas em habilidades de comunicação podem capacitar os funcionários a expressar preocupações, oferecer soluções e colaborar de maneira mais eficaz com os colegas. Ao equipar a equipa com as ferramentas necessárias de comunicação, os hotéis podem promover um ambiente onde a informação circula livremente, o que, em última instância, leva à melhoria nas experiências dos hóspedes.

A comunicação com os clientes também desempenha um papel central na formação das experiências dos hóspedes. Uma estratégia para melhorar a comunicação com os hóspedes é a implementação de serviços personalizados. Rane et al. (2023) argumentam que o uso de dados dos clientes para adaptar os serviços pode resultar em maior lealdade e satisfação dos hóspedes. Ao entender as preferências e o histórico dos clientes, os hotéis podem responder de forma proativa às suas necessidades, melhorando assim as experiências dos clientes. Por exemplo, um hotel poderia usar análises de dados para ajustar as comodidades ou opções de alimentação de acordo com as estadias anteriores de um hóspede, promovendo uma sensação de atenção personalizada que é altamente apreciada pelos clientes.

Outra estratégia eficaz para melhorar a comunicação com os clientes é a incorporação de canais digitais. O uso de aplicativos móveis ou plataformas online permite que os hotéis se comuniquem com os clientes em tempo real. Esses canais podem ser usados para diversos fins, como gestão de reservas, pedidos de serviços e recolha de retorno. Wu, Wang e Ling (2021) descobriram que a gestão da qualidade dos serviços internos leva a melhorias substanciais tanto na satisfação dos clientes quanto na eficiência operacional. Ao utilizar a tecnologia móvel para facilitar a comunicação, os hotéis podem não só melhorar as experiências dos clientes, mas também aliviar a pressão sobre a equipa ao reduzir pedidos e consultas repetitivas.

Por fim, a pesquisa ativa de retorno dos hóspedes é uma estratégia de comunicação inestimável que mostra aos clientes que suas opiniões são valorizadas. Pesquisas, cartões de comentários e comunicações de acompanhamento após a estadia de um hóspede permitem que os hotéis avaliem os níveis de satisfação e identifiquem áreas a serem melhoradas. Segundo Ali et al. (2021), a qualidade do serviço em hotéis tem um impacto significativo na satisfação dos clientes, o que torna essencial engajar-se com os hóspedes após

sua estadia para responder a quaisquer preocupações. O estabelecimento de canais de retorno aprofundados não só ajuda os hotéis a fazer os ajustes necessários, mas também cultiva a lealdade dos clientes ao demonstrar compromisso com altos padrões de serviço.

Em conclusão, a melhoria da comunicação interdepartamental e da comunicação com os clientes são elementos essenciais para a oferta de um atendimento excepcional e para a eficiência operacional em hotéis. Estratégias como reuniões interdepartamentais regulares, uso de tecnologia, formação da equipa, serviços personalizados, canais de comunicação digital e solicitação de retorno dos clientes podem promover um ambiente onde a comunicação floresce em todas as facetas das operações hoteleiras. À medida que o cenário hoteleiro evolui, os hotéis devem priorizar a comunicação como um aspeto fundamental dos seus serviços para garantir a satisfação dos hóspedes e o sucesso contínuo em um mercado competitivo.

### **6.3.2.9. Redução de Conflitos Internos**

Os conflitos internos em hotéis podem dificultar significativamente a coesão das equipas, afetar negativamente a satisfação dos funcionários e, em última análise, degradar a experiência dos hóspedes. Abordar esses problemas é crucial para a gestão hoteleira. Uma abordagem multifacetada que inclua a melhoria da comunicação, o aperfeiçoamento da formação dos funcionários e a implementação de técnicas eficazes de resolução de conflitos pode ajudar a aliviar tensões internas e promover um ambiente de trabalho mais colaborativo.

A comunicação eficaz é essencial para reduzir conflitos entre a equipa do hotel. A má comunicação pode levar a mal-entendidos, que frequentemente se transformam em conflitos maiores. Kim (2021) afirma que uma comunicação interna estratégica pode desenvolver a resiliência organizacional e melhorar as relações entre os funcionários, mitigando assim os conflitos internos. Reuniões regulares de equipa, sessões de retorno e comunicações informais podem cultivar uma atmosfera aberta e de confiança, onde os funcionários se sentem seguros para expressar preocupações e partilhar ideias. Além disso, a continuidade nos padrões de comunicação em vários níveis da hierarquia do hotel pode fortalecer ainda mais as relações entre os membros da equipa, melhorando, em última análise, o trabalho em equipa.

A formação de pessoal é outro componente crítico nas estratégias de redução de conflitos. Programas de formação abrangentes dotam os funcionários com as habilidades necessárias para desempenhar seus papéis e compreender suas responsabilidades, o que pode reduzir fatores estressantes relacionados às funções que levam a conflitos (Raub et al., 2021). Sessões de formação focadas em habilidades interpessoais, inteligência emocional e escuta ativa podem melhorar a capacidade dos funcionários de administrar suas interações de forma mais eficaz. Além disso, a incorporação de técnicas de gestão de conflitos na formação dos funcionários pode preparar a equipa para lidar com disputas de maneira proativa e construtiva. Esse investimento em recursos humanos não só leva a uma maior satisfação dos funcionários, mas também se

traduz em uma melhor qualidade de serviço, como demonstrado por Hussein et al. (2023), que descobriram que funcionários bem treinados exibem níveis mais altos de comportamento de serviço, melhorando assim a experiência geral dos hóspedes.

Além da comunicação e da formação, técnicas de resolução de conflitos são essenciais para mitigar disputas internas. A implementação de métodos estruturados para a resolução de conflitos equipa os funcionários com ferramentas para abordar problemas imediatamente antes que eles se intensifiquem. Técnicas como mediação e negociação podem ser incentivadas, permitindo que os funcionários encontrem soluções em colaboração, minimizando assim os atritos. Oficinas interativas que simulam cenários de conflitos reais podem preparar ainda mais os funcionários para enfrentar os desafios de forma eficaz (Wu, X., Zhang, Y., & Liu, L., 2021). Essas estratégias proativas não só diminuem as tensões internas, mas também melhoram a atmosfera geral de trabalho em equipa dentro do hotel.

Para sublinhar ainda mais essas estratégias, é vital compreender o contexto em que os conflitos e as resoluções surgem. González-Torres et al. (2021) indicam que a gestão das relações dentro da cadeia de fornecimento de turismo é crucial, particularmente durante crises como a pandemia de COVID-19. Essa ideia reforça a necessidade de os hotéis adotarem uma abordagem holística para gerir dinâmicas internas, reconhecendo que as relações se estendem além da equipa imediata do hotel para incluir associações com partes interessadas externas.

Em resumo, a redução de conflitos internos em hotéis requer uma abordagem estratégica abrangente, focada na melhoria da comunicação, na sólida formação de funcionários e na implementação de técnicas eficazes de resolução de conflitos. Ao promover um ambiente de trabalho caracterizado por abertura, preparação e colaboração, os hotéis podem melhorar o trabalho em equipa e melhorar significativamente a experiência dos hóspedes. Envolver os funcionários nessas áreas críticas não só beneficia a equipa, mas também se correlaciona diretamente com a satisfação e lealdade dos hóspedes, proporcionando uma vantagem competitiva na indústria hoteleira.

#### **6.4. Redução do Impacto Ambiental**

A indústria da hospitalidade está cada vez mais adotando práticas sustentáveis para reduzir seu impacto ambiental, em resposta ao crescente foco global sobre a sustentabilidade. Este relatório explora diversas estratégias inovadoras que os hotéis podem adotar para diminuir sua pegada ecológica enquanto aumentam sua competitividade no mercado.

A eficiência energética é uma área-chave para a redução do impacto ambiental nos hotéis. Tecnologias inteligentes, como sistemas de gestão de energia e termostatos automáticos, ajudam a monitorar e controlar o consumo de energia de forma eficaz. A adoção de fontes de energia renovável, como painéis solares e turbinas eólicas, pode melhorar ainda mais a eficiência energética. Hotéis podem também implementar

sistemas de aquecimento solar de água, reduzindo a dependência de fontes de energia convencionais e cortando custos com utilidades, além de atrair consumidores que preferem acomodações ecológicas.

A gestão de resíduos é outro ponto crucial. A separação eficiente de resíduos permite programas de reciclagem e compostagem, reduzindo a quantidade de lixo que vai para os aterros. Hotéis situados em áreas naturais, como o Parque Natural da Arrábida, podem adotar práticas de compostagem e reutilização de materiais, alinhando suas operações com os ecossistemas locais. O uso de soluções digitais, como aplicativos móveis, pode melhorar a gestão de desperdícios alimentares, contribuindo para uma gestão de resíduos mais eficiente.

Além disso, a adoção de práticas sustentáveis nas operações diárias, como a compra de produtos locais e orgânicos, reduz a pegada de carbono e apoia as economias locais. O uso de itens biodegradáveis e reutilizáveis também contribui significativamente para a redução de resíduos.

O envolvimento dos hóspedes é essencial para o sucesso das práticas sustentáveis. Informar e educar os hóspedes sobre as iniciativas ecológicas do hotel pode estimular uma cultura de consciência ambiental. Incentivos, como recompensas para hóspedes que optam por não fazer a limpeza diária dos quartos ou que participam de atividades sustentáveis, como caminhadas na natureza, são exemplos de como os hotéis podem engajar seus clientes nas ações de sustentabilidade.

A integração dessas estratégias de eficiência energética, gestão de resíduos, práticas sustentáveis e envolvimento dos hóspedes pode transformar os hotéis em líderes no setor de hospitalidade sustentável. Estudos de caso, como o do Parque Natural da Arrábida, demonstram que adotar práticas avançadas de sustentabilidade não apenas melhora a competitividade, mas também atrai consumidores preocupados com o meio ambiente. Com uma abordagem holística que envolve tanto os processos internos quanto os hóspedes, os hotéis podem reduzir significativamente seu impacto ambiental e contribuir para um futuro mais sustentável na hospitalidade.

#### **6.4.1. Criatividade dos Produtos e Serviços**

A indústria da hospitalidade enfrenta um mercado altamente competitivo, sendo a inovação essencial para melhorar as experiências dos hóspedes e garantir uma vantagem competitiva. A inovação nos hotéis pode ser impulsionada por diversas abordagens, como a adoção de novas tecnologias e a introdução de serviços personalizados, essenciais para atender às expectativas em constante evolução dos clientes.

Um fator importante para a inovação é a utilização tanto de conhecimento externo quanto interno. De acordo com Hameed, Nisar e Wu (2021), a integração de retorno dos clientes e o acompanhamento das tendências do setor são fundamentais para o desenvolvimento de inovações eficazes. Ao analisar dados de

hóspedes e avaliações em redes sociais, os hotéis podem criar soluções que atendam diretamente às procuras dos clientes, aumentando a satisfação e fidelização.

A cultura organizacional também desempenha um papel significativo. Santos-Vijande et al. (2021) destacam que empresas com uma cultura de inovação robusta são mais bem-sucedidas na gestão de inovações de serviços. No setor hoteleiro, a capacitação dos funcionários da linha de frente, que são o primeiro ponto de contato com os hóspedes, pode gerar soluções criativas que melhoram a experiência do cliente. Iniciativas lideradas pelos funcionários frequentemente resultam em serviços mais eficientes e maior satisfação dos hóspedes, como observado por González-González e García-Almeida (2021).

A incorporação de tecnologia também tem transformado a experiência dos hóspedes. Inovações como aplicativos móveis para pedidos de serviço, check-in online e recomendações personalizadas simplificam processos e melhoram as interações com os clientes. Amoako, Doe e Neequaye (2023) indicam que plataformas digitais que oferecem experiências personalizadas influenciam positivamente a fidelidade dos clientes, promovendo a recompra.

A pesquisa de Pascual-Fernández et al. (2021) sublinha que as inovações no setor hoteleiro, como iniciativas ecológicas, programas de bem-estar e novos conceitos de hospitalidade, podem fortalecer a posição de uma marca no mercado. Essas inovações ajudam os hotéis a se adaptarem às preferências dos clientes, atraindo novos hóspedes e mantendo os existentes.

Em resumo, a inovação é essencial para o crescimento e sucesso do setor de hospitalidade. A combinação de conhecimento interno e externo, uma cultura organizacional voltada para a inovação, a adoção de tecnologias avançadas e a atenção às preferências dos hóspedes garante uma vantagem competitiva sustentável. Ao priorizar a inovação, os hotéis podem melhorar continuamente seus serviços e se manter relevantes em um mercado em constante evolução.

#### **6.4.2. Importância de Monitorizar Necessidades dos Clientes**

A medição precisa das necessidades dos clientes é crucial para melhorar a prestação de serviços, fortalecer relacionamentos e garantir o sucesso organizacional, especialmente em mercados competitivos. Empresas que se dedicam a entender as necessidades dos clientes estão em melhor posição para oferecer serviços personalizados que superem as expectativas, criando uma base sólida para o sucesso a longo prazo.

Estudos, como o de Hallecreutz e Parmler (2021), destacam que a satisfação do cliente vai além do produto, englobando aspectos como a qualidade do serviço e a imagem da marca. Ao medir com precisão as necessidades dos clientes, as empresas podem fornecer serviços mais alinhados com as expectativas dos consumidores, o que resulta em maior satisfação e retenção. Esse entendimento também permite ajustes contínuos nas estratégias, adaptando-se rapidamente às preferências dos clientes.

A integração de mecanismos de retorno é essencial para aprimorar os serviços em tempo real. Segundo Rane, Achari e Choudhary (2023), a lealdade do cliente é diretamente influenciada pela capacidade da empresa de compreender e atender às suas necessidades de maneira eficaz. Isso resulta em um envolvimento mais profundo com os clientes, promovendo sua lealdade e confiança, fundamentais para a sustentabilidade no mercado competitivo.

A confiança também é fortalecida quando as empresas conseguem atender consistentemente às expectativas dos clientes, como explicado por Uzir et al. (2021). A correspondência entre os serviços prestados e as necessidades percebidas pelos consumidores aumenta a confiança, o que favorece relações comerciais duradouras. A medição eficaz das necessidades dos clientes também pode ser um fator de diferenciação em mercados saturados. Empresas que entendem bem os desejos de seus clientes podem criar propostas de valor únicas, garantindo uma vantagem competitiva.

Além disso, a qualidade do serviço, analisada com base nas necessidades dos clientes, é um fator decisivo para a satisfação. Bungatang e Reynel (2021) enfatizam que a eficácia dos elementos de qualidade do serviço impacta diretamente o contentamento dos clientes. Ao avaliar esses elementos, as empresas podem aprimorar sua oferta e se destacar no mercado.

Concluindo, medir as necessidades dos clientes é essencial para a prestação eficaz de serviços, a gestão de relacionamentos sólidos e o sucesso a longo prazo. Organizações que investem nessa medição não só melhoram suas ofertas, mas também constroem relações baseadas em confiança e lealdade, que são cruciais para prosperar em mercados altamente competitivos. A medição das necessidades dos clientes deve, portanto, ser vista como uma estratégia corporativa essencial para garantir a competitividade e o sucesso sustentado.

#### **6.4.2.1. Resposta a Ameaças Competitivas**

A indústria da hospitalidade enfrenta desafios competitivos sem precedentes, que exigem inovação e adaptação para garantir sustentabilidade e crescimento. A interseção entre inovação, melhoria da experiência do cliente e adaptações de marketing tornou-se fundamental para os hotéis, especialmente em um cenário global dinâmico. Para navegar eficazmente por essas mudanças, os hotéis estão reformulando suas operações, incorporando novas tecnologias, melhorando o atendimento ao cliente e ajustando suas estratégias de marketing.

A inovação tecnológica desempenha um papel central na resposta dos hotéis às ameaças competitivas. Liu e Yang (2021) observam que, após a pandemia de COVID-19, muitos hotéis passaram a adotar tecnologias para aumentar a eficiência operacional e atender às novas procuras de saúde e segurança dos hóspedes. Tecnologias como check-in sem contato e concierge via dispositivos móveis exemplificam como a inovação pode melhorar a experiência do cliente e aumentar a produtividade dos hotéis.

A experiência do cliente também se tornou uma área de foco crucial. Shi et al. (2021) destacam que os hotéis de luxo, em particular, adotaram estratégias de resiliência para personalizar a experiência dos hóspedes, garantindo fidelidade mesmo em tempos econômicos difíceis. Políticas de reserva flexíveis, pacotes personalizados e o uso de inteligência artificial para analisar o retorno dos hóspedes estão permitindo que os hotéis atendam melhor às expectativas, o que resulta em um aumento da satisfação e da lealdade.

As adaptações de marketing também são essenciais para os hotéis que buscam prosperar em um mercado competitivo. Kuo, Fang e Lepage (2022) enfatizam a importância da eco inovação como uma ferramenta estratégica, já que os consumidores têm se tornado mais conscientes sobre questões ambientais. Hotéis que adotam práticas sustentáveis e as comunicam efetivamente em suas campanhas de marketing podem se destacar no mercado, não só atendendo às expectativas de responsabilidade social, mas também fortalecendo a lealdade à marca.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ganhou destaque no setor, com Peña-Miranda et al. (2022) sugerindo que a resiliência das empresas pode ser fortalecida por meio de práticas sustentáveis e engajamento com as comunidades locais. Ao integrar essas práticas em suas estratégias de marketing, os hotéis podem atrair consumidores socialmente conscientes, construindo uma imagem de marca sólida e responsável.

Além das estratégias mencionadas, os hotéis devem realizar análises competitivas constantes para ajustar suas operações às mudanças do mercado. Rossidis, Belia e Vasiliadis (2021) afirmam que a gestão estratégica eficaz exige uma avaliação contínua das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, utilizando ferramentas como a análise SWOT para apoiar a tomada de decisões. Essa análise permite que os hotéis se adaptem e se posicionem de maneira competitiva, superando desafios e aproveitando oportunidades de crescimento.

A sobrevivência competitiva no setor de hospitalidade também depende de uma cultura organizacional flexível e de práticas operacionais adaptáveis. Noel (2022) destaca que, além da adoção de novas tecnologias e melhorias nos serviços ao cliente, os hotéis devem ser ágeis em sua resposta às mudanças do mercado. Essa abordagem holística permite que os hotéis não apenas enfrentem perturbações, mas também continuem inovando e se adaptando às tendências emergentes.

Em conclusão, as estratégias dos hotéis para lidar com as ameaças competitivas incluem inovação tecnológica, personalização da experiência do cliente, práticas de sustentabilidade e adaptação das estratégias de marketing. Ao integrar esses elementos, os hotéis podem melhorar sua vantagem competitiva e garantir o sucesso a longo prazo. Uma abordagem estratégica que seja proativa e flexível é fundamental para enfrentar os desafios do mercado e promover o crescimento e a resiliência no setor de hospitalidade.

## 7. Capítulo: Análise do formulário

A análise e interpretação dos dados recolhidos por meio de formulários são essenciais para transformar informações brutas em insights valiosos. Contudo, apresentar números e respostas de forma isolada pode dificultar a compreensão. Nesse sentido, os gráficos destacam-se como ferramentas poderosas para facilitar a visualização e entendimento dos dados quantitativos e qualitativos. Por meio da representação gráfica, torna-se possível identificar padrões, tendências e relações que, de outra forma, poderiam passar despercebidos. Este capítulo tem como objetivo destacar a importância dos gráficos na apresentação de dados provenientes de formulários, abordando as técnicas gráficas mais eficazes, suas vantagens e as melhores práticas para escolher o tipo de gráfico adequado. Ao longo do texto, ofereço uma visão abrangente de como os gráficos podem otimizar a análise de dados, promovendo uma comunicação mais clara e persuasiva.

A análise e interpretação de dados recolhidos por meio de formulários são processos essenciais para transformar informações brutas em insights valiosos. No entanto, a simples apresentação de números e respostas pode ser difícil de compreender sem uma estrutura visual adequada. Neste contexto, os gráficos surgem como ferramentas poderosas para facilitar a exposição e a compreensão de dados quantitativos e qualitativos. Através da representação gráfica, é possível identificar padrões, tendências e relações que, de outra forma, poderiam passar despercebidos. Este capítulo tem como objetivo explorar a importância da utilização de gráficos na apresentação de dados obtidos de formulários, discutindo as diferentes técnicas gráficas mais eficazes, suas vantagens e as melhores práticas para a escolha do tipo de gráfico adequado. Ao longo deste capítulo, procuro fornecer uma visão abrangente sobre como os gráficos podem otimizar a análise de dados, promovendo uma comunicação mais eficiente e persuasiva.

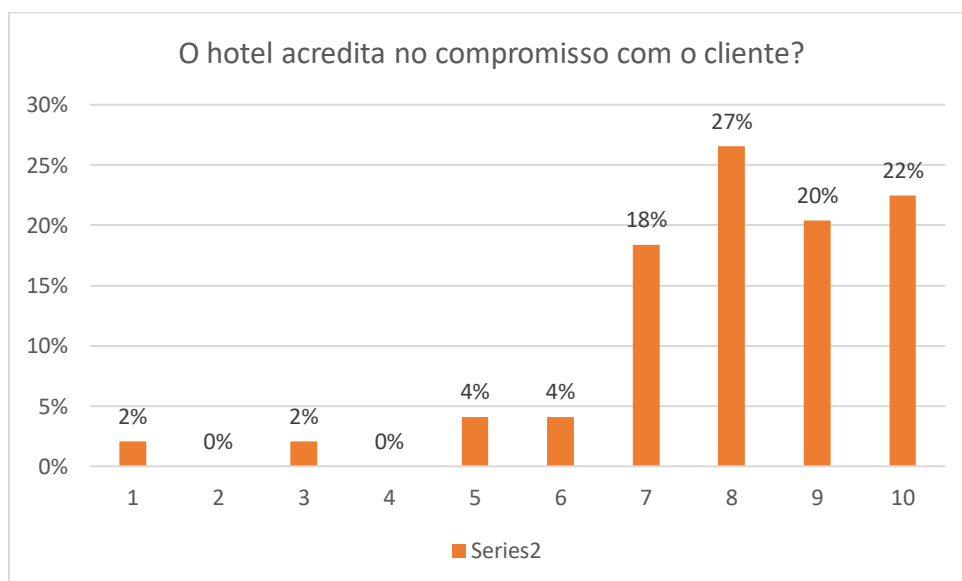


Gráfico 1- O hotel acredita no compromisso com o cliente?

Os dados relativos à questão "O hotel acredita no compromisso com o cliente" indicam que os funcionários acreditam que a unidade hoteleira cumpre as suas promessas. Considerando os níveis 5 e 6 como intermédias, apenas 4% considera que o hotel falha nas promessas, 8,2% adota uma atitude neutra, enquanto 87,8% acredita que o hotel cumpre. É de reparar que mais de 40% (42,8%) dos inquiridos acredita que o hotel cumpre integralmente as suas promessas.

Essa percepção positiva reflete um alto nível de satisfação e confiança dos funcionários em relação às políticas e práticas do hotel. A confiança dos funcionários é um indicador crucial para a reputação e o sucesso do estabelecimento, pois funcionários satisfeitos e confiantes tendem a proporcionar um serviço de melhor qualidade aos clientes.

O fato de apenas 4% dos funcionários considerar que o hotel falha nas suas promessas é um sinal positivo de que a maioria dos colaboradores tem uma percepção favorável das práticas de gestão e compromisso com o cliente adotadas pela unidade hoteleira. A atitude neutra de 8,2% dos funcionários sugere que há espaço para melhorias na comunicação e execução das promessas feitas pelo hotel, o que pode ser uma oportunidade para a gestão reforçar suas práticas e políticas de atendimento ao cliente.

Os 87,8% que acreditam no cumprimento das promessas do hotel e, em particular, os 42,8% que têm uma visão totalmente positiva, são um testemunho do esforço contínuo da unidade hoteleira em manter altos padrões de serviço e fidelidade ao cliente. Este nível de confiança é vital não apenas para manter a satisfação do cliente, mas também para criar um ambiente de trabalho positivo e motivador para os funcionários, que se sentem valorizados e parte integrante do sucesso da empresa.

Dessa forma, a gestão deve continuar a investir em formações, comunicação transparente e práticas de reconhecimento, garantindo que as promessas feitas aos clientes sejam sempre cumpridas e que a equipa continue a acreditar no compromisso do hotel com a excelência no atendimento.

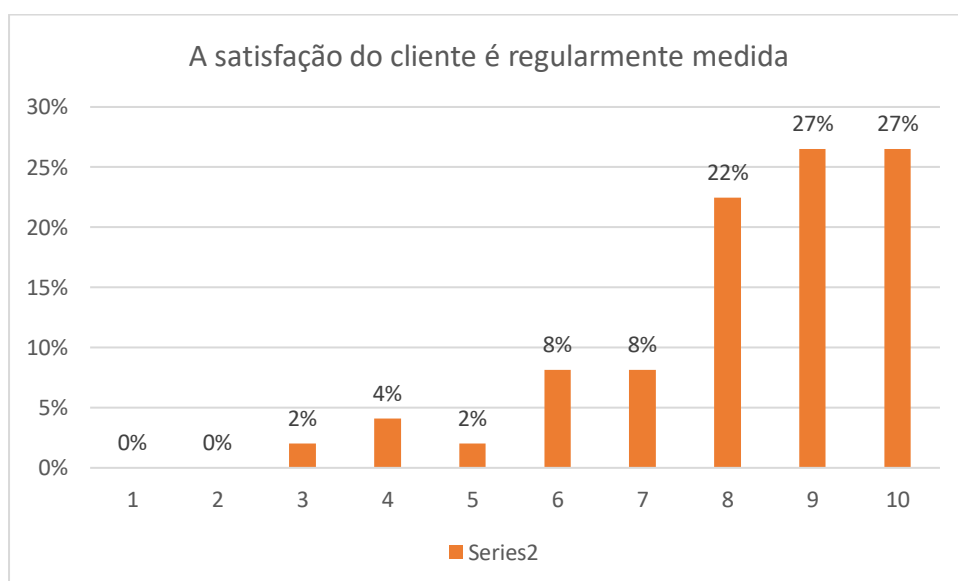


Gráfico 2- A satisfação do cliente é regularmente medida

Os inquiridos concordam que o hotel se preocupa em medir regularmente a satisfação do cliente, questão da maior importância num contexto de concorrência acrescida. Mais de metade (54%) dos inquiridos, que atribuem a nível 9 e 10, considera que o hotel não terá falhas neste respeito.

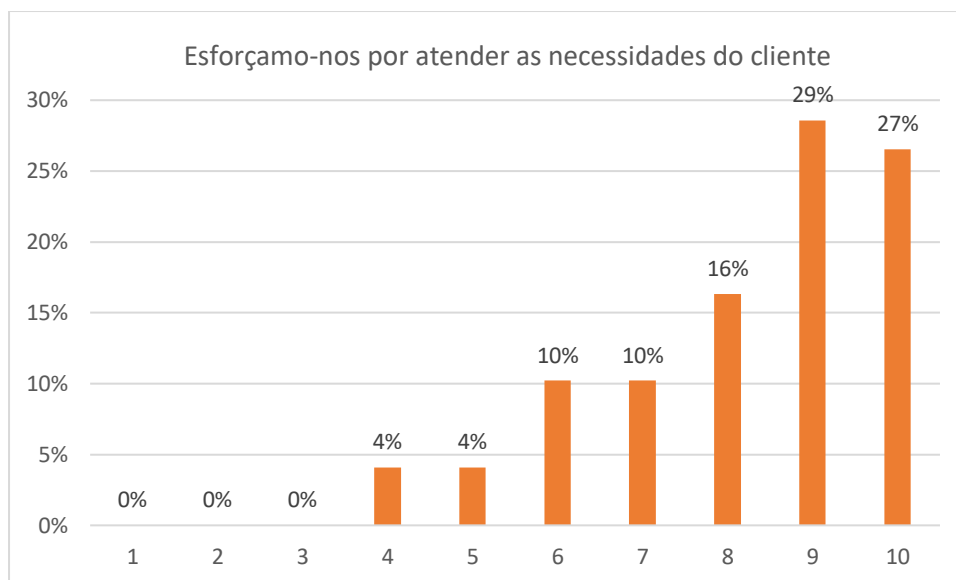
Essa percepção positiva por parte dos funcionários em relação à medição da satisfação do cliente é crucial para o sucesso contínuo da unidade hoteleira. Medir regularmente a satisfação do cliente permite ao hotel identificar áreas de melhoria, responder rapidamente a problemas e adaptar suas práticas para atender melhor às necessidades e expectativas dos hóspedes. Em um mercado altamente competitivo, onde a experiência do cliente pode ser um diferencial significativo, esta prática não só reforça o compromisso do hotel com a excelência, mas também ajuda a construir uma base de clientes fiéis.

Além disso, o fato de 54% dos inquiridos acreditarem firmemente que o hotel não tem falhas nesse aspeto sugere um forte alinhamento entre a gestão do hotel e sua equipa no que diz respeito às práticas de monitoramento e melhoria contínua da satisfação do cliente. Essa confiança interna é um indicador de que os funcionários estão bem informados sobre as iniciativas do hotel e acreditam na eficácia dessas medidas.

No entanto, é igualmente importante considerar os 46% restantes dos inquiridos que podem ter atribuído níveis inferiores. Esta fatia da equipa pode estar percebendo áreas onde o hotel ainda pode melhorar. Analisar os retornos desses funcionários pode fornecer visões internas valiosas sobre aspetos específicos que podem estar sendo negligenciados ou que necessitam de maior atenção.

Para continuar avançando, o hotel deve manter e, se possível, intensificar suas práticas de monitoramento da satisfação do cliente, garantindo que todos os retornos sejam ouvidos e considerados. Investir em tecnologias que facilitem a recolha e análise de dados de satisfação pode ser uma estratégia eficaz. Além disso, envolver os funcionários em formações contínuas sobre a importância do retorno do cliente e como utilizá-lo para melhorar o serviço pode fortalecer ainda mais a cultura de excelência no atendimento.

Por fim, a transparência nas ações tomadas com base no retorno dos clientes pode reforçar a confiança dos funcionários nas práticas do hotel. Ao comunicar claramente como os dados recolhidos são utilizados para implementar melhorias, a gestão pode assegurar que todos os membros da equipa se sintam parte do processo de aprimoramento contínuo, aumentando seu comprometimento e contribuindo para uma experiência excepcional para os hóspedes.



*Gráfico 3-Esforçamo-nos por atender as necessidades do cliente*

Sobre o esforço do hotel em satisfazer as necessidades do cliente, mais de metade (56%) acredita que o hotel faz o seu melhor. Os inquiridos com algumas dúvidas, ou que acham que muito mais poderia ser feito, são uma minoria.

Essa percepção maioritariamente positiva é um indicativo de que o hotel está no caminho certo em suas práticas de atendimento ao cliente. Quando a maioria dos funcionários acredita que a empresa faz o seu melhor para satisfazer as necessidades dos clientes, isso reflete um ambiente de trabalho onde os esforços para oferecer um serviço de alta qualidade são visíveis e valorizados. Este tipo de atitude positiva entre os funcionários é essencial, pois eles são os principais embaixadores da experiência do cliente e suas percepções influenciam diretamente o serviço prestado.

No entanto, é importante prestar atenção à minoria que possui algumas dúvidas ou acredita que mais poderia ser feito. Embora sejam poucos, esses funcionários podem fornecer visões internas valiosas sobre áreas específicas que ainda necessitam de melhorias. Suas observações podem ajudar a identificar pontos cegos nas operações do hotel ou aspetos do serviço que não estão atendendo plenamente às expectativas dos clientes.

Para continuar aprimorando a satisfação do cliente, a gestão do hotel deve considerar estabelecer canais contínuos de retorno, tanto dos clientes quanto dos funcionários, para identificar áreas de melhoria de forma proativa. Isso pode incluir pesquisas de satisfação, reuniões regulares com a equipa e análises de comentários de clientes. Além disso, investir em programas de formação contínua para os funcionários, focados em habilidades de atendimento ao cliente, resolução de problemas e personalização do serviço, é crucial. Capacitar a equipa para que possam responder eficazmente às diversas necessidades dos clientes é essencial para manter um alto nível de satisfação.

Implementar uma cultura de inovação onde ideias e sugestões dos funcionários são incentivadas e valorizadas pode ser muito benéfico, pois muitas vezes, aqueles que estão na linha de frente do atendimento têm as melhores perspectivas sobre o que pode ser melhorado. Reconhecer e recompensar os funcionários que demonstram um compromisso excepcional com a satisfação do cliente pode motivar a equipa e reforçar comportamentos positivos. Manter uma comunicação aberta e transparente sobre as iniciativas do hotel para melhorar a satisfação do cliente, incluindo o uso de retornos recolhidos para fazer mudanças, pode aumentar a confiança dos funcionários de que suas opiniões são valorizadas e que o hotel está comprometido com a melhoria contínua.

Ao abordar as preocupações dos funcionários que veem oportunidades para melhorar e ao mesmo tempo reforçar as práticas que já são bem-sucedidas, o hotel pode continuar a elevar os padrões de atendimento ao cliente. A busca constante por excelência e a disposição para ouvir tanto os clientes quanto os funcionários são essenciais para manter a competitividade e a reputação positiva no mercado hoteleiro.

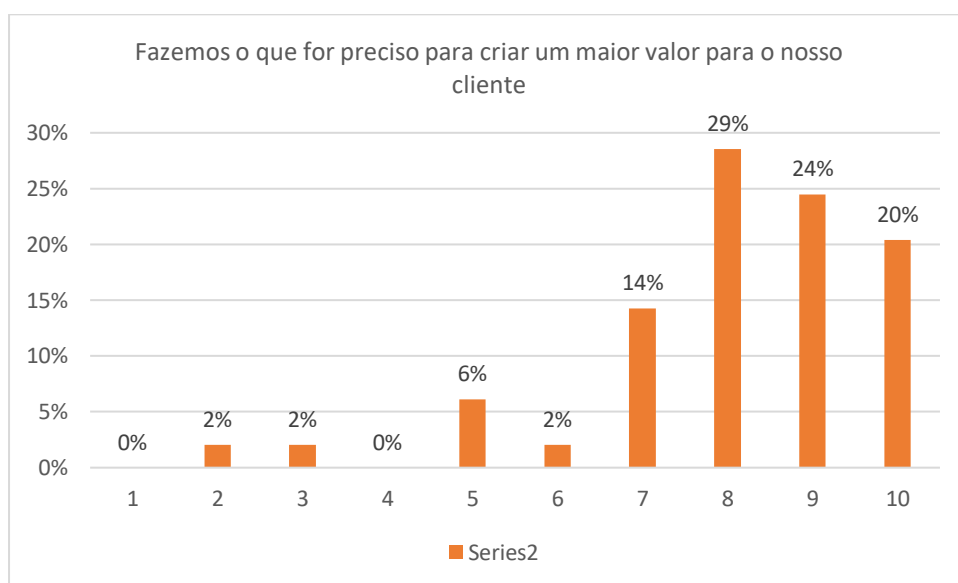


Gráfico 4- Fazemos o que for preciso para criar um maior valor para o nosso cliente

A opinião relativa aos três primeiros aspetos, sendo muito positiva e parecendo indicar que o hotel está a fazer o seu melhor para satisfazer as necessidades dos clientes, é corroborada nesta questão, com inquiridos a concordar com a afirmação de que o hotel faz o que for preciso, o que traduz um elevado grau de coerência. Cerca de 73% dos inquiridos concorda com a afirmação.

Este elevado índice de concordância revela que a maioria dos funcionários percebe uma consistência nas ações e nos esforços do hotel para atender às necessidades dos clientes. Essa coerência é fundamental para construir e manter a confiança, tanto internamente, entre os funcionários, quanto externamente, junto aos clientes. A percepção de que o hotel está disposto a ir além para garantir a satisfação do cliente reflete uma cultura organizacional comprometida com a excelência no serviço.

Afirmar que o hotel "faz o que for preciso" implica uma dedicação que vai além do cumprimento das expectativas básicas. Significa que os funcionários estão dispostos a tomar medidas extraordinárias para resolver problemas e garantir que cada cliente tenha uma experiência positiva. Este tipo de atitude é crucial em um setor onde a personalização e a atenção aos detalhes podem ser os diferenciais que fidelizam os clientes e os fazem retornar.

Além disso, o fato de 73% dos inquiridos concordarem com essa afirmação sugere que a maioria da equipa está alinhada com os valores e as metas da organização, criando um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. Quando os funcionários acreditam que seu empregador está genuinamente comprometido com a satisfação do cliente, eles se sentem mais motivados e comprometidos em suas funções, o que pode levar a um desempenho superior e a um serviço ao cliente de alta qualidade.

No entanto, é importante não ignorar os 27% dos inquiridos que não concordaram totalmente com a afirmação. Este grupo pode ter percepções ou experiências que indicam áreas onde o hotel pode melhorar ainda mais. Identificar e compreender as preocupações desses funcionários pode fornecer oportunidades para fortalecer ainda mais as práticas de atendimento ao cliente e assegurar que todos os membros da equipa sintam que têm os recursos e o suporte necessários para atender as necessidades dos hóspedes de forma eficaz.

Para manter e aumentar essa percepção positiva, o hotel deve continuar investindo em formações regulares, focados em habilidades de atendimento ao cliente e na resolução de problemas. Além disso, criar uma cultura de retorno contínuo, onde os funcionários se sintam à vontade para compartilhar suas ideias e sugestões, pode ser benéfico. Reconhecer e recompensar os esforços extraordinários dos funcionários também pode reforçar a importância de fazer o que for preciso para satisfazer os clientes.

Concluindo, a elevada concordância com a afirmação de que o hotel faz o que for preciso para satisfazer os clientes destaca uma forte cultura de serviço e um compromisso com a excelência. Ao continuar a apoiar e a capacitar seus funcionários, o hotel pode assegurar que essa atitude positiva e proativa se mantenha, garantindo uma experiência excepcional para todos os seus clientes e solidificando sua posição no mercado.

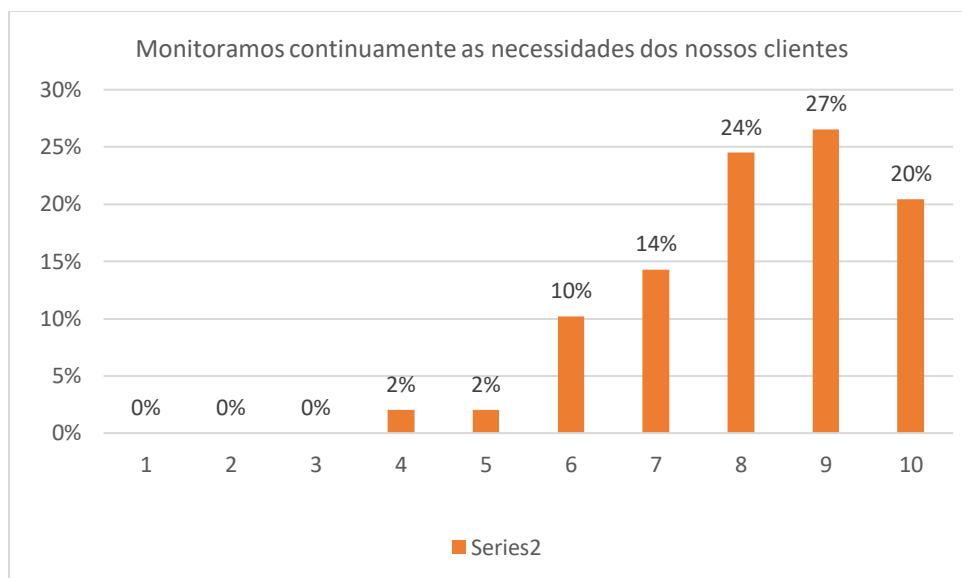


Gráfico 5- Monitoramos continuamente as necessidades dos nossos clientes

O gráfico ilustra a distribuição percentual das respostas dos inquiridos em relação à afirmação "Monitoramos continuamente as necessidades dos nossos clientes", usando uma escala de 1 a 10, onde 1 representa discordância total e 10 representa concordância total. A maioria dos respondentes atribuiu níveis altas, refletindo um alto nível de concordância com a afirmação. Os níveis 8, 9 e 10, com 24%, 27% e 20% das respostas, respectivamente, somam um total de 71%, evidenciando uma forte percepção positiva sobre o monitoramento contínuo das necessidades dos clientes.

Níveis intermediárias foram dadas nas escalas 6 e 7, com 10% e 14% dos votos, respectivamente. Isso indica que 24% dos participantes têm uma visão moderada sobre a questão, reconhecendo algum nível de monitoramento, mas possivelmente enxergando oportunidades para melhorias.

Níveis abaixo de 6 são extremamente raras, com apenas 4% dos respondentes atribuindo níveis 4 ou 5, e nenhum respondente escolhendo níveis de 1 a 3. Isso sugere uma percepção mínima de falhas significativas no monitoramento das necessidades dos clientes.

A análise geral revela que a predominância de níveis altas (8 a 10) sugere que o hotel é amplamente reconhecido por seus esforços em monitorar as necessidades dos clientes de forma contínua. Esse resultado é positivo para a gestão, pois indica que os funcionários percebem um forte compromisso com a atenção às necessidades dos clientes, crucial para sua satisfação e lealdade.

As níveis intermediárias (6 e 7) indicam que uma pequena parte dos respondentes pode identificar áreas com potencial para melhorias. Esse retorno é valioso para a gestão, que pode utilizar essas informações para ajustar e aprimorar seus processos de monitoramento.

A quase ausência de níveis baixas sugere que o hotel não enfrenta problemas significativos nesta área, reforçando a percepção de um bom desempenho geral. Esses dados são importantes para a administração do hotel, evidenciando a eficácia das práticas atuais de monitoramento. Manter e, se possível, aumentar esses

níveis de satisfação pode ser um diferencial competitivo crucial. No entanto, é importante prestar atenção ao retorno das níveis intermediárias para garantir que todas as áreas de possível melhoria sejam exploradas e aprimoradas.

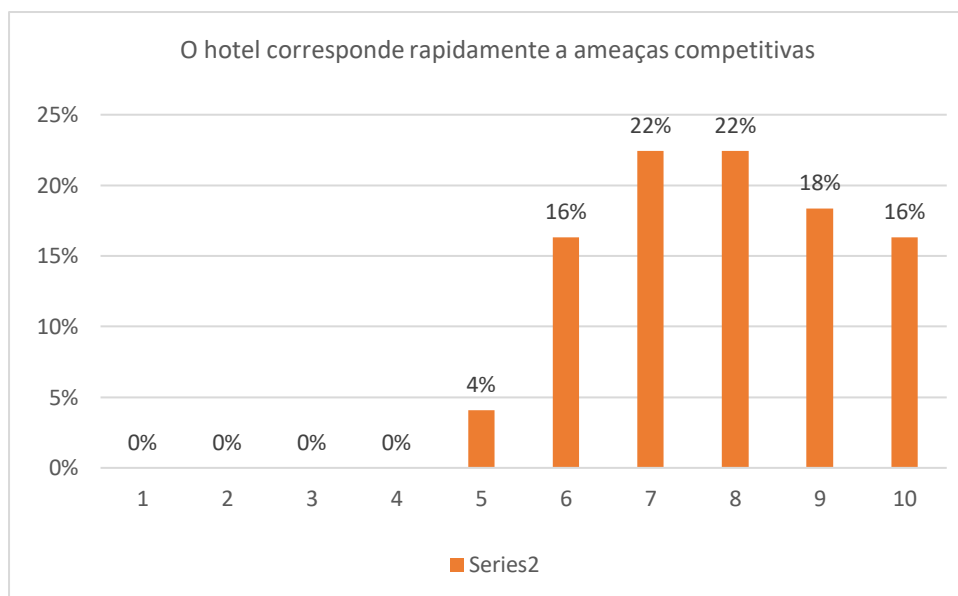


Gráfico 6- O hotel corresponde rapidamente a ameaças competitivas

O gráfico ilustra a distribuição percentual das respostas dos inquiridos sobre a capacidade do hotel de responder rapidamente a ameaças competitivas, usando uma escala de 1 a 10, onde 1 representa discordância total e 10 representa concordância total. Os níveis 7 e 8 são as mais frequentes, cada uma recebendo 22% das respostas. Os níveis 9 e 10 também têm uma representação significativa, com 18% e 16% dos votos, respectivamente. Isso indica que 78% dos respondentes atribuíram níveis de 7 a 10, sugerindo uma percepção majoritariamente positiva sobre a capacidade do hotel de reagir rapidamente a ameaças competitivas.

As níveis intermediárias são representadas pelo nível 6, dada por 16% dos inquiridos, e pelo nível 5, que recebeu 4% das respostas. Juntas, as níveis intermediárias representam 20% dos respondentes, indicando uma visão moderada sobre a questão e sugerindo que há espaço para algumas melhorias.

Não houve respostas nos níveis de 1 a 4, o que sugere que não há uma percepção de falhas graves na resposta do hotel às ameaças competitivas. Isso reflete uma confiança geral na eficácia das estratégias e processos adotados pelo hotel para enfrentar a concorrência.

A análise geral mostra que a predominância de níveis altas (7 a 10) indica que a maioria dos funcionários acredita que o hotel é eficaz em responder rapidamente às ameaças competitivas, sinalizando que as estratégias implementadas são vistas como eficientes. As níveis intermediárias (5 e 6) apontam que, embora haja uma percepção positiva, há também reconhecimento de que melhorias podem ser feitas. A ausência de níveis baixas reforça que não existem preocupações significativas entre os funcionários sobre a capacidade do hotel de enfrentar a concorrência.

Os resultados sugerem que o hotel está bem posicionado para responder rapidamente às ameaças competitivas, o que é crucial para manter sua posição no mercado. Contudo, é importante que a administração considere os retornos intermediários como oportunidades para otimizar ainda mais suas estratégias. Ao focar nas áreas de possível melhoria, o hotel pode assegurar uma resposta mais eficaz às dinâmicas de mercado, garantindo sua vantagem competitiva a longo prazo.

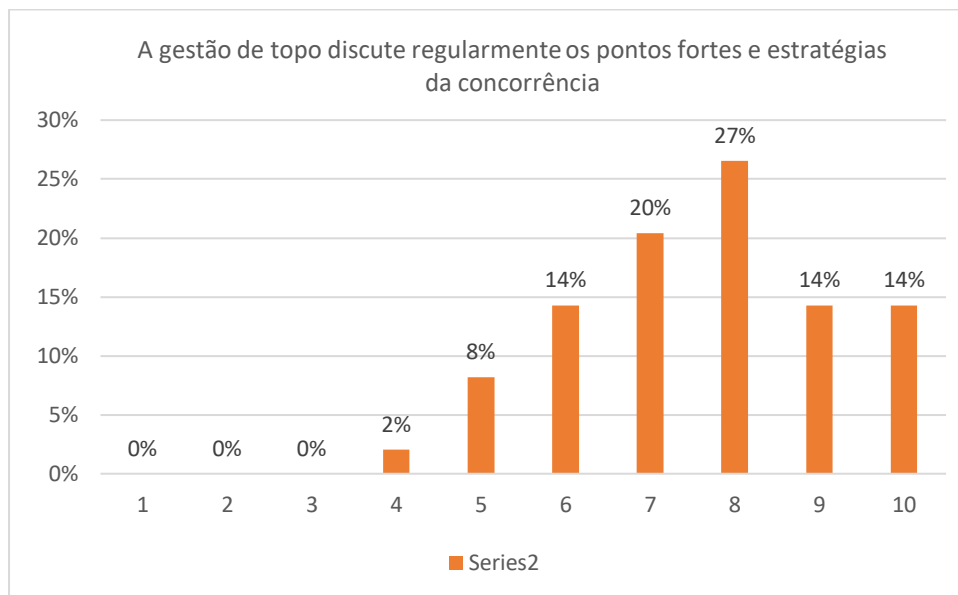


Gráfico 7- A gestão de topo discute regularmente os pontos fortes e estratégias da concorrência

O gráfico mostra a distribuição percentual das respostas à afirmação "A gestão de topo discute regularmente os pontos fortes e estratégias da concorrência" em uma escala de 1 a 10. Não houve respostas nas escalas de 1 a 3, indicando que nenhum participante discorda totalmente da afirmação. Apenas 2% dos participantes escolheram a escala 4, sugerindo um leve desacordo, e 8% optaram pela escala 5, indicando um desacordo um pouco maior. A escala 6 foi escolhida por 14% dos participantes, mostrando um aumento na concordância.

A nível 7 recebeu 20% das respostas, representando uma concordância considerável. A maior parte das respostas, no entanto, está concentrada nas escalas 8 a 10, com a escala 8 recebendo 27% dos votos, o que demonstra uma forte concordância. As escalas 9 e 10 foram escolhidas por 14% dos participantes cada, continuando a tendência de forte concordância.

A análise geral revela que a maioria das respostas está concentrada nas escalas de 6 a 10, evidenciando uma percepção positiva em relação à frequência com que a gestão de topo discute os pontos fortes e estratégias da concorrência. A quase ausência de respostas nas escalas mais baixas (1 a 3) sugere que poucos participantes discordam da afirmação. O pico na escala 8, com 27%, reflete a opinião predominante de que a gestão de topo discute regularmente esses aspetos.

Em conclusão, o gráfico sugere uma percepção amplamente positiva entre os participantes sobre a regularidade das discussões da gestão de topo a respeito da concorrência. A alta concentração de respostas nas escalas mais altas, especialmente na escala 8, indica um elevado nível de concordância com a afirmação.

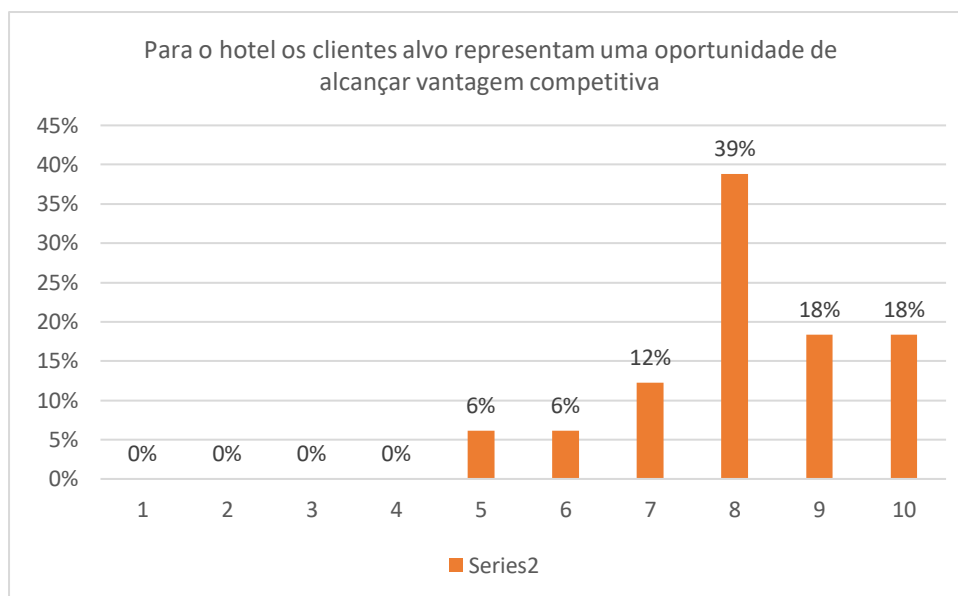


Gráfico 8- Para o hotel os clientes alvo representam uma oportunidade de alcançar vantagem competitiva

O gráfico mostra a distribuição percentual das respostas à afirmação "Para o hotel, os clientes alvo representam uma oportunidade de alcançar vantagem competitiva", utilizando uma escala de 1 a 10. Não há respostas nas escalas de 1 a 4, indicando que nenhum participante discorda fortemente da afirmação. Apenas 6% dos participantes escolheram a escala 5, e 6% optaram pela escala 6, indicando um leve desacordo. A nível 7 foi atribuída por 12% dos participantes, sugerindo uma concordância moderada.

A maior parte das respostas está concentrada nas escalas de 8 a 10. O nível 8 recebeu 39% dos votos, refletindo uma forte concordância com a afirmação. Os níveis 9 e 10 foram escolhidas por 18% dos participantes cada, mostrando uma alta concordância e continuando a tendência de reconhecimento da importância dos clientes alvo para alcançar vantagem competitiva. A concentração nas escalas mais altas, especialmente no nível 8, reforça a visão positiva de que os clientes alvo representam uma oportunidade significativa para o hotel.

A ausência de respostas nas escalas mais baixas sugere que não há discordância significativa, e as pequenas percentagens nas escalas intermediárias indicam um leve desacordo ou neutralidade. Em resumo, o gráfico sugere uma percepção amplamente positiva entre os participantes em relação à importância dos clientes alvo para alcançar vantagem competitiva. Isso implica que a maioria dos participantes acredita que reconhecer e aproveitar a oportunidade representada pelos clientes alvo é essencial para o sucesso do hotel. A alta concentração de respostas nas escalas mais elevadas demonstra um consenso sobre a relevância estratégica dessa abordagem e sugere que o hotel está no caminho certo para maximizar sua vantagem competitiva.

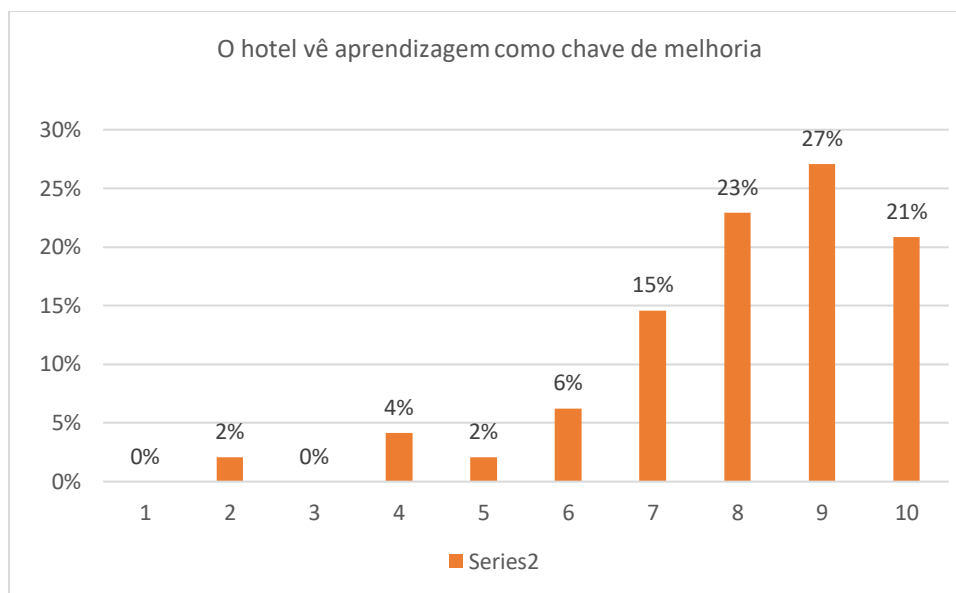


Gráfico 9- O hotel vê aprendizagem como chave de melhoria

Este gráfico mostra a distribuição percentual das respostas à afirmação "O hotel vê a aprendizagem como chave para a melhoria", usando uma escala de 1 a 10, onde 1 representa discordância total e 10 representa concordância máxima.

Observa-se que os níveis 8, 9 e 10 predominam significativamente, com 23%, 27% e 21% das respostas, respectivamente. Isso indica que 71% dos participantes acreditam firmemente que o hotel se esforça ao máximo para criar valor para seus clientes. A alta concentração de níveis elevadas demonstra uma visão amplamente positiva sobre os esforços do hotel, com a maioria dos funcionários convencidos de que as promessas feitas aos clientes são cumpridas de maneira eficaz.

As níveis intermediárias também têm uma presença considerável, com 6% dos respondentes escolhendo a nível 6 e 15% optando pelo nível 7. Isso sugere que uma parte dos inquiridos tem uma opinião positiva, embora moderada, sobre os esforços do hotel. A nível 7, em particular, pode indicar que, apesar da satisfação, alguns funcionários acreditam que há espaço para melhorias.

As níveis mais baixas, de 1 a 5, representam apenas uma pequena parte das respostas, somando 8% no total. Isso indica que apenas uma pequena proporção dos participantes não acredita que o hotel faz tudo o que é necessário para criar valor para o cliente. As níveis mais baixas (1, 2 e 3) somam apenas 2%, sugerindo que muito poucos funcionários discordam da afirmação.

Em resumo, a predominância das níveis altas (8 a 10) reflete a confiança dos funcionários nos esforços do hotel para maximizar o valor oferecido aos clientes. A elevada concentração de respostas positivas sugere que o hotel está alinhado com sua missão de agregar valor e é amplamente reconhecido internamente por isso. As níveis intermediárias (6 e 7) indicam que, embora o trabalho do hotel seja reconhecido, ainda há oportunidades para melhorias. O baixo número de respostas negativas indica que a insatisfação é mínima,

com a equipa, no geral, percebendo o hotel como comprometido com a excelência no atendimento ao cliente.

Os resultados indicam que o hotel está no caminho certo para agregar valor ao cliente, mas há espaço para reforçar essa percepção, especialmente entre os colaboradores que atribuíram níveis intermediários. Um diálogo aberto para entender melhor suas preocupações pode ajudar o hotel a continuar evoluindo.

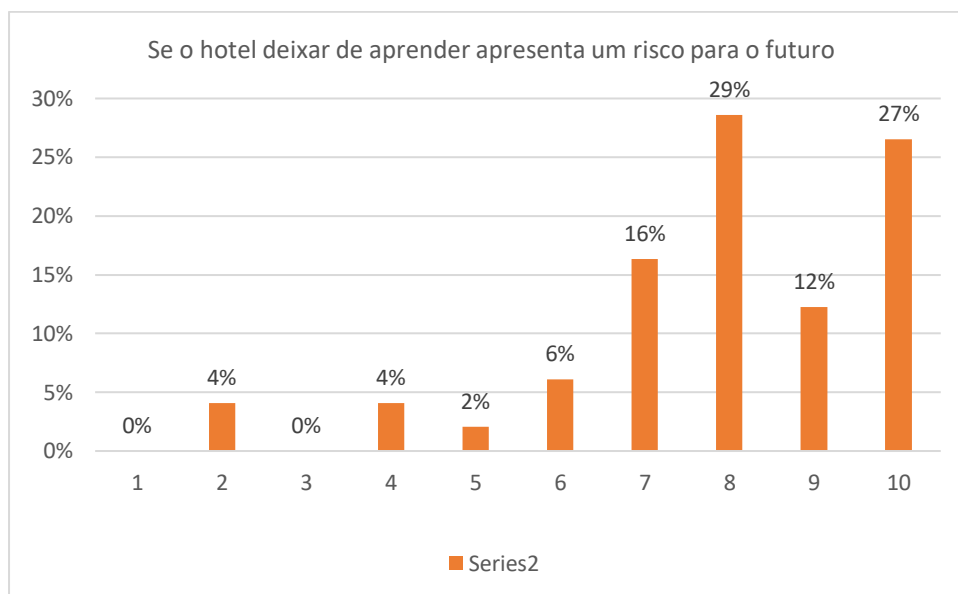


Gráfico 10- Se o hotel deixar de aprender apresenta um risco para o futuro

O gráfico ilustra a distribuição percentual das respostas à afirmação "Se o hotel deixar de aprender, apresenta um risco para o futuro", utilizando uma escala de 1 a 10, onde 1 indica discordância total e 10 indica concordância máxima.

Observa-se que as avaliações mais altas predominam: a nível 8, atribuída por 29% dos respondentes, e a nível 10, escolhida por 27%, somam 56% das respostas. Isso sugere que mais da metade dos participantes acredita fortemente que o hotel se esforça ao máximo para criar valor para o cliente. A nível 9 também é significativa, recebendo 12% das respostas, o que eleva o total de respostas na faixa de 8 a 10 para 68%, indicando um alto grau de concordância.

As avaliações moderadas estão representadas pelo nível 7, que obteve 16% das respostas. Isso indica que uma parte dos inquiridos reconhece os esforços do hotel, mas vê alguma possibilidade de melhorias. Os níveis 6 e 5, com 6% e 2% das respostas, respectivamente, indicam que apenas uma pequena fração dos participantes tem uma visão mais moderada.

As respostas baixas são relativamente raras: os níveis 2 e 4, cada uma com 4% das respostas, sugerem que apenas 8% dos inquiridos têm uma percepção negativa ou neutra em relação aos esforços do hotel. Não foram registadas respostas para os níveis 1 e 3, o que indica a ausência de opiniões extremamente negativas.

Em conclusão, o gráfico mostra uma avaliação predominantemente positiva dos esforços do hotel para criar valor para o cliente. A maioria dos inquiridos atribui níveis altas (8 a 10), demonstrando que os funcionários acreditam que o hotel está comprometido em gerar um impacto significativo. As avaliações intermediárias sugerem que, embora a satisfação seja geral, há pequenas áreas para aprimoramento. As respostas mais baixas, que representam apenas 8% do total, indicam que há uma minoria com uma visão menos positiva, mas essa proporção é pequena em comparação com o total geral.

Essa distribuição de respostas sugere que o hotel está no caminho certo para agregar valor ao cliente, mas pode ser útil investigar as razões por trás das respostas mais baixas para alinhar as percepções de todos os colaboradores. Isso pode envolver ajustes em processos ou estratégias para maximizar o valor percebido pelos clientes.

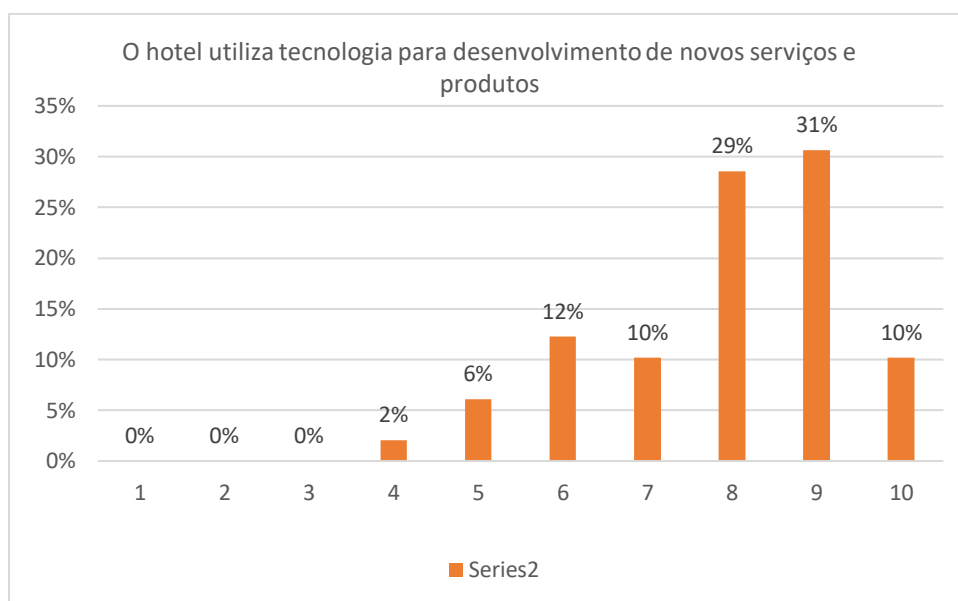


Gráfico 11- O hotel utiliza tecnologia para desenvolvimento de novos serviços e produtos

O gráfico apresenta a distribuição percentual das respostas à afirmação "O hotel utiliza tecnologia para desenvolvimento de novos serviços e produtos", em uma escala de 1 a 10, onde 1 representa discordância total e 10 representa concordância máxima.

Observa-se que a maioria das avaliações são altas: a nível 8 é a mais frequente, com 29% dos respondentes, e a nível 9 vem logo a seguir, com 31%. Isso indica que 60% dos participantes classificam muito bem os esforços do hotel para criar valor para o cliente. A nível 10, atribuída por 10% dos respondentes, eleva o total de respostas entre 8 e 10 para 70%, mostrando uma alta aprovação geral.

As avaliações intermediárias também têm presença, com 12% dos respondentes escolhendo a nível 6 e 10% optando pelo nível 7. Isso sugere que uma parte do público vê os esforços do hotel de forma positiva, mas acredita que há espaço para melhorias. A nível 5, escolhida por 6% dos participantes, reforça essa visão moderada, indicando reconhecimento, mas com menor intensidade.

Por outro lado, as avaliações baixas são praticamente inexistentes. Apenas 2% dos respondentes deram a nível 4, e não houve respostas para os níveis de 1 a 3. Isso demonstra que opiniões extremamente negativas ou de grande insatisfação são muito raras.

Em resumo, o gráfico mostra um consenso positivo entre os respondentes sobre os esforços do hotel para agregar valor ao cliente, com 60% das respostas situando-se nas faixas mais altas (8 a 10). As avaliações intermediárias, que somam 28%, indicam que, apesar da percepção geralmente boa, ainda há espaço para melhorias. A quase ausência de avaliações muito baixas reforça que o hotel está no caminho certo, com poucas áreas de preocupação em termos de valor percebido pelos clientes. Essa avaliação sugere que a maioria dos funcionários está alinhada com os esforços da empresa, embora alguns possam perceber a necessidade de ajustes adicionais para maximizar o valor oferecido.

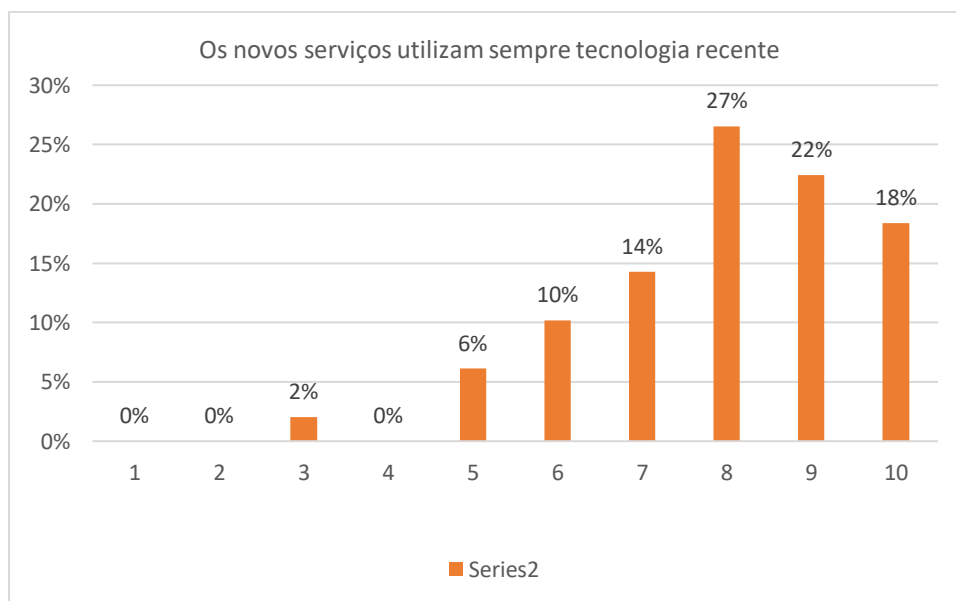


Gráfico 12- Os novos serviços utilizam sempre tecnologia recente

Este gráfico ilustra a distribuição das respostas à afirmação "Fazemos o que for preciso para criar um maior valor para o nosso cliente", usando uma escala de 1 a 10, onde 1 representa discordância total e 10 representa concordância total.

Observa-se que as avaliações mais altas predominam: a nível 8 é a mais frequente, com 27% dos respondentes, seguida pelo nível 9, escolhida por 22%, e a nível 10, selecionada por 18%. Isso indica que 67% dos participantes avaliam o desempenho do hotel de forma positiva, atribuindo níveis de 8 a 10, sugerindo uma percepção muito favorável sobre os esforços do hotel para agregar valor ao cliente.

As avaliações intermediárias também têm presença, com 14% dos funcionários atribuindo a nível 7 e 10% optando pelo nível 6. A nível 5 foi escolhida por 6% dos respondentes, e os níveis 3 e 4 foram selecionadas por apenas 2% dos participantes. Isso sugere que há algumas percepções medianas e ligeiramente insatisfatórias, mas em menor quantidade.

Por outro lado, não foram registradas respostas para os níveis 1 e 2, e a nível 3 foi atribuída por apenas 2% dos respondentes. A ausência de níveis muito baixas e a raridade de respostas abaixo de 5 indicam que, de modo geral, os funcionários não têm uma visão fortemente negativa sobre a afirmação.

Em conclusão, o gráfico revela que a maioria dos funcionários acredita que o hotel se empenha em criar valor para os clientes, com 67% das avaliações concentradas nas níveis mais altas (8 a 10). As avaliações intermediárias (5 a 7), que representam 30%, mostram que, embora o reconhecimento dos esforços seja significativo, ainda há espaço para melhorias. A quase ausência de avaliações baixas sugere que a insatisfação é mínima. Em resumo, o hotel é visto positivamente em relação ao valor oferecido ao cliente, mas tem oportunidade para aumentar ainda mais a satisfação geral.

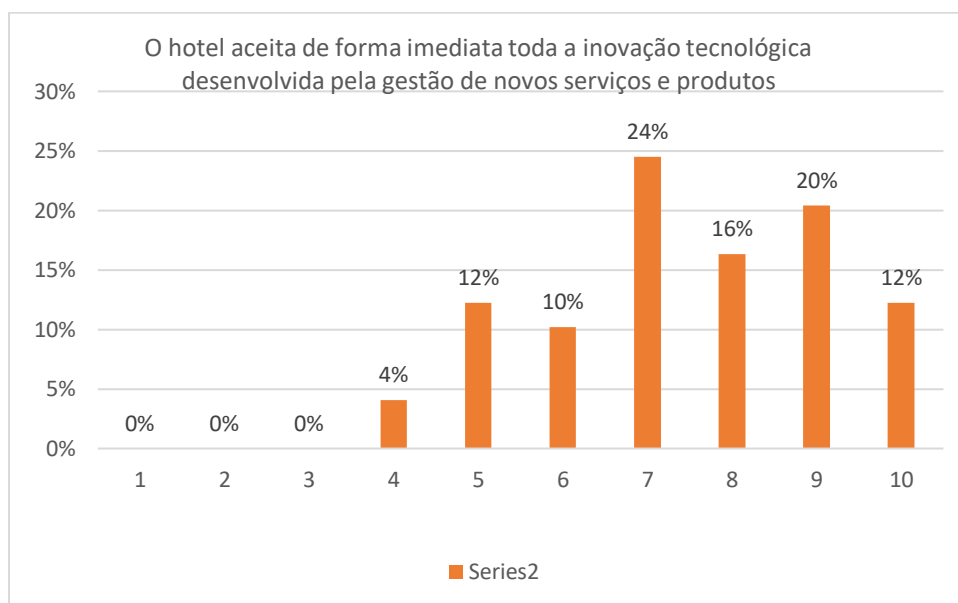


Gráfico 13- O hotel aceita de forma imediata toda a inovação tecnológica desenvolvida pela gestão de novos serviços e produtos

O gráfico apresenta as respostas dos funcionários em uma escala de 1 a 10 sobre a afirmação "O hotel aceita de forma imediata toda a inovação tecnológica desenvolvida pela gestão de novos serviços e produtos", onde 1 representa discordância total e 10 representa concordância total.

Observa-se que as níveis mais altas, 7, 8 e 9, concentram a maioria das respostas. A nível 7 foi escolhida por 24% dos respondentes, 20% atribuíram a nível 9, e 16% optaram pelo nível 8. Isso sugere que mais da metade dos participantes vê o hotel como um local que valoriza a inovação tecnológica, embora nenhum tenha dado a nível máxima de 10.

Níveis intermediárias também têm uma presença significativa, com 12% dos funcionários escolhendo a nível 5 e 10% escolhendo a nível 6. Isso indica que uma parcela considerável dos funcionários vê espaço para melhorias nos esforços do hotel para aceitar inovações tecnológicas.

A nível 10, que demonstra a maior concordância, foi atribuída por 12% dos respondentes, enquanto a nível 4, a mais baixa, foi escolhida por 4% dos participantes. Não houve respostas para os níveis de 1 a 3, o que

demonstra a ausência de uma percepção extremamente negativa sobre a capacidade do hotel de integrar inovações tecnológicas.

Em conclusão, o gráfico revela uma percepção predominantemente positiva em relação ao empenho do hotel em adotar novas tecnologias. A maioria das respostas se concentra nas faixas de 7 a 9, indicando que, embora os funcionários reconheçam o esforço do hotel, ainda há espaço para melhorias. As níveis intermediárias, que somam 22%, indicam que algumas percepções não estão totalmente alinhadas com as avaliações mais altas.

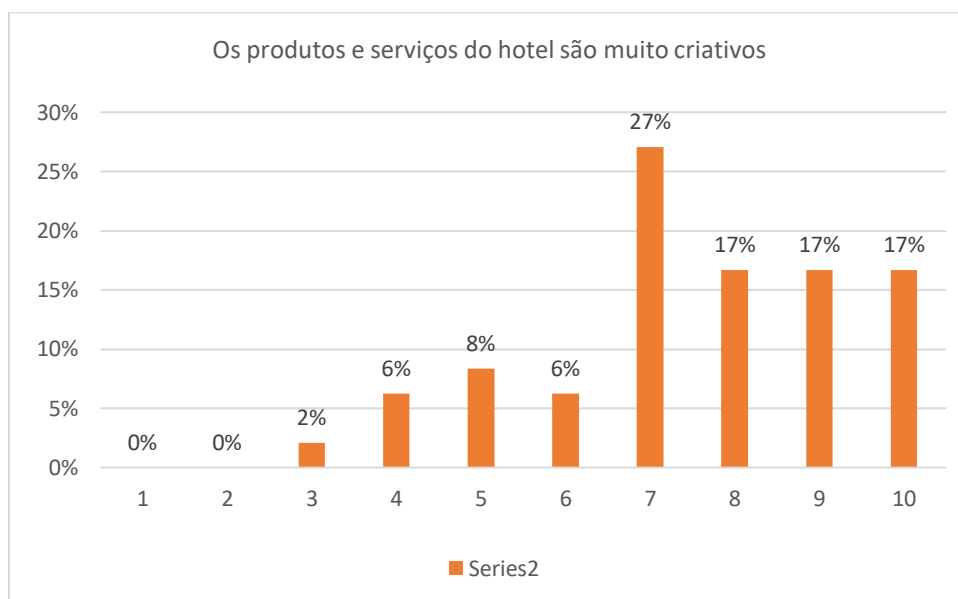


Gráfico 14- Os produtos e serviços do hotel são muito criativos

O gráfico apresenta a percepção dos funcionários sobre a afirmação "Fazemos o que for preciso para criar um maior valor para o nosso cliente", em uma escala de 1 a 10, onde 1 significa discordância total e 10 concordância total. A nível 7 é a mais frequente, escolhida por 27% dos respondentes, sugerindo que a maioria tem uma visão moderadamente positiva, mas não extremamente entusiástica, sobre os esforços do hotel para criar valor para o cliente. Níveis altas, como 8, 9 e 10, foram selecionadas por 17% dos funcionários cada, indicando que uma parte significativa acredita que o hotel se esforça consideravelmente para agregar valor, com um nível elevado de concordância.

Por outro lado, níveis intermediários (4, 5 e 6) foram atribuídas por uma menor percentagem de funcionários, variando de 6% a 8%, mostrando que há uma pequena parcela que percebe o esforço do hotel de forma mais moderada. A nível 3, com 2%, também foi escolhida por alguns, revelando que uma minoria tem uma visão mais crítica sobre o tema. Naturalmente, não houve respostas nas categorias de 1 e 2, o que sugere que não há uma percepção totalmente negativa em relação à criação de valor para o cliente.

Em resumo, o gráfico demonstra uma percepção geralmente positiva dos funcionários quanto aos esforços do hotel para agregar valor ao cliente. A predominância do nível 7 e as níveis relativamente altas nas opções 8, 9 e 10 indicam que a maioria dos funcionários vê os esforços do hotel de maneira favorável. Contudo, a

predominância do nível 7 indica que há espaço para melhorias, e os funcionários podem não estar totalmente convencidos de que o hotel está fazendo tudo o que é necessário para maximizar o valor para o cliente.

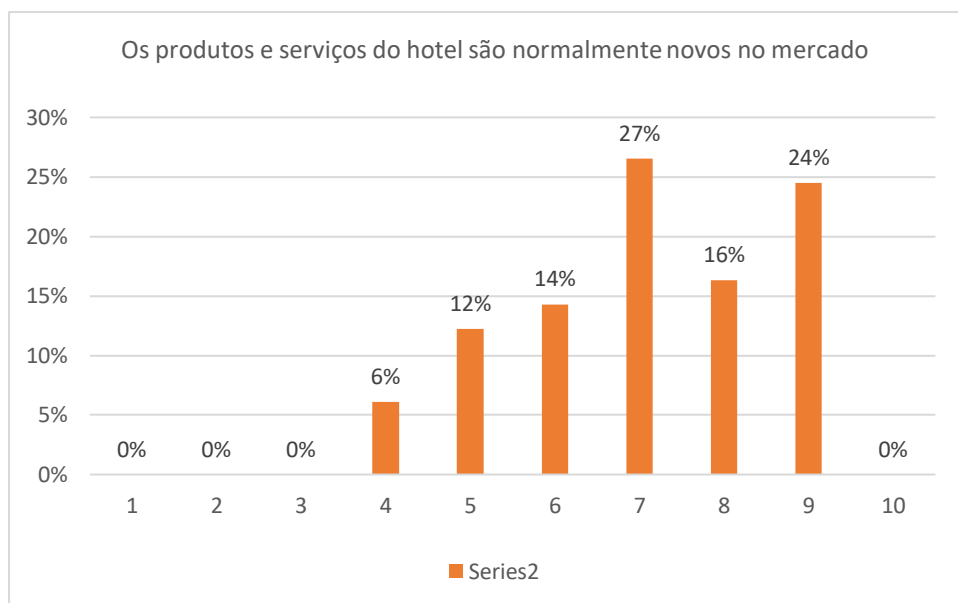


Gráfico 15- Os produtos e serviços do hotel são normalmente novos no mercado

Este gráfico ilustra a percepção dos funcionários sobre a afirmação "Os produtos e serviços do hotel são normalmente novos no mercado", numa escala de 1 a 10.

Os níveis 7 e 9 foram as mais escolhidas, com 27% e 24% dos respondentes, respectivamente. Isso sugere que muitos funcionários acreditam que o hotel está fazendo um esforço considerável para oferecer novidades no mercado, mas a distribuição também reflete percepções que variam entre "bom" e "muito bom". A maior parte das respostas concentra-se entre os níveis 6 e 9, com 14% no nível 6, 16% no nível 8, e os já mencionados 27% no nível 7 e 24% no nível 9. Este padrão revela que os funcionários, em geral, têm uma visão positiva sobre os esforços do hotel, mas com nuances entre "bom" (6 e 7) e "muito bom" (8 e 9).

Não houve respostas nas níveis mais baixas (1 a 3), o que sugere que nenhum funcionário tem uma percepção extremamente negativa sobre a inovação dos produtos e serviços. No entanto, 6% dos respondentes escolheram a nível 4, e 12% optaram pelo nível 5, indicando que uma minoria acredita que os esforços do hotel estão aquém do esperado ou não são suficientes.

É importante destacar a ausência de respostas no nível 10, o que pode sugerir que, embora a percepção geral seja positiva, nenhum funcionário acredita que o hotel esteja fazendo absolutamente "tudo" o que é necessário para maximizar o valor ao cliente.

De modo geral, os funcionários têm uma visão positiva sobre os produtos e serviços do hotel, com a maioria das respostas concentradas entre os níveis 7 e 9. No entanto, a ausência de respostas no nível 10 e a presença

de algumas respostas nos níveis 4 e 5 indicam que ainda há espaço para melhorias nos esforços do hotel para aumentar a percepção de valor entre os clientes.

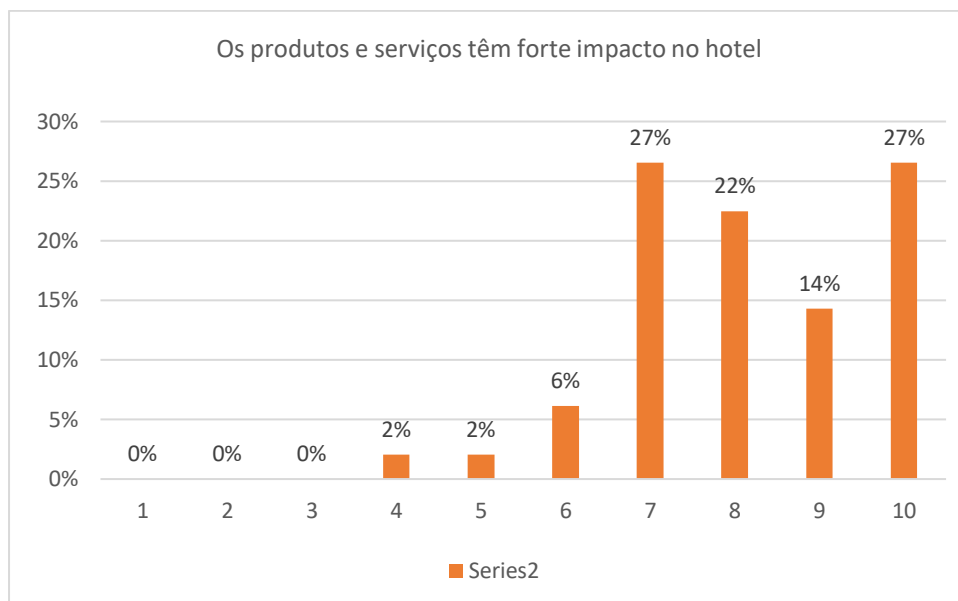


Gráfico 16- Os produtos e serviços têm forte impacto no hotel

Este gráfico apresenta a distribuição das respostas à afirmação "Os produtos e serviços têm forte impacto no hotel" em uma escala de 1 a 10. Não houve respostas nas opções de 1 a 3, o que indica que nenhum respondente discorda fortemente da afirmação. Nas faixas de 4 e 5, apenas 2% dos participantes selecionaram cada uma dessas opções, revelando um número pequeno de opiniões menos favoráveis. Na opção "6", 6% dos respondentes demonstraram uma leve concordância.

A maior concentração de respostas está nas faixas mais altas, entre 7 e 10, com 27% selecionando tanto "7" quanto "10", representando os maiores picos. Além disso, 22% optaram por "8" e 14% por "9", destacando uma clara predominância de opiniões positivas.

Em conclusão, a maioria dos respondentes concorda fortemente que os produtos e serviços do hotel têm um impacto significativo, com a maioria das respostas concentradas nas faixas de 7 a 10. Os picos em "7" e "10" (ambos com 27%) reforçam esse apoio, enquanto as respostas mais baixas, como 4 e 5, são mínimas, sugerindo pouca discordância.

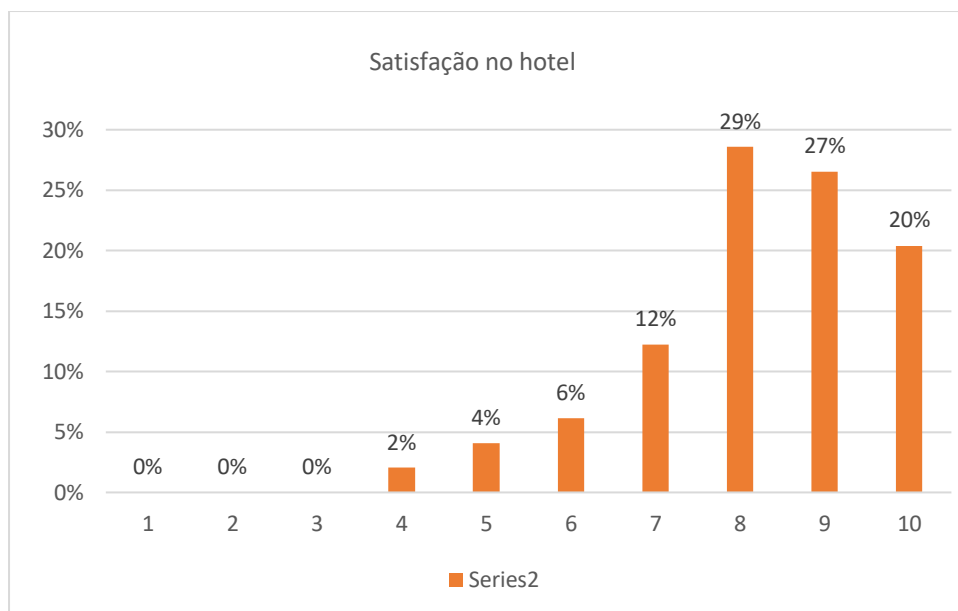


Gráfico 17- Satisfação no hotel

Este gráfico apresenta a distribuição das respostas para a afirmação "Satisfação no hotel" em uma escala de 1 a 10. Não houve respostas nas opções de 1 a 3, o que indica a ausência de discordância forte entre os respondentes. Na faixa de 4 a 6, observa-se uma baixa adesão, com 2% escolhendo "4", 4% optando por "5" e 6% selecionando "6". Já na faixa de 7 a 10, concentra-se a maior parte das respostas, com 12% apontando "7", 29% escolhendo "8" (o valor mais alto), 27% optando por "9" e 20% indicando "10".

Em resumo, a grande maioria dos respondentes demonstra alta satisfação, já que 88% selecionaram valores entre 7 e 10, o que sugere um reconhecimento significativo da qualidade do serviço oferecido pelo hotel. As respostas mais baixas (entre 4 e 6) são mínimas, sugerindo que apenas uma pequena parcela tem uma opinião menos favorável.

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
O hotel acredita no compromisso com o cliente	49	1	10	8,02	1,843
A satisfação do cliente é regularmente medida	49	3	10	8,22	1,759
Esforçamos para atender as necessidades do cliente	49	4	10	8,22	1,699
Fazemos o que for preciso para criar um maior valor para o nosso cliente	49	2	10	8,06	1,773
Monitoramos continuamente as necessidades dos nossos clientes	49	4	10	8,18	1,467
O hotel corresponde rapidamente a ameaças competitivas	49	5	10	7,84	1,448
A gestão de topo discute regularmente os pontos fortes e estratégias da concorrência	49	4	10	7,61	1,565
Para o hotel os clientes alvo representam uma oportunidade de alcançar vantagem competitiva	49	5	10	8,12	1,364
No hotel a formação dos empregados é um investimento e não uma despesa	49	3	10	8,06	1,713
O hotel vê a aprendizagem como chave de melhoria	48	2	10	8,06	1,779
Se o hotel deixar de aprender apresenta um risco para o futuro	49	2	10	7,90	1,992
O hotel utiliza tecnologia para desenvolvimento de novos serviços e produtos	49	4	10	7,90	1,489
Os novos serviços utilizam sempre tecnologia recente	49	3	10	7,96	1,620
O hotel aceita de forma imediata toda a inovação tecnológica desenvolvida pela gestão de novos serviços e produtos	49	4	10	7,47	1,697
Os produtos e serviços do hotel são muito criativos	48	3	10	7,50	1,857
Os produtos e serviços do hotel são normalmente novos no mercado	49	4	9	7,08	1,539
Os produtos e serviços têm forte impacto no hotel	49	4	10	8,14	1,500
Satisfação no hotel	49	4	10	8,22	1,462
N válido (de lista)	47				

Figura 14- Estatísticas Descritivas



## 8. Capítulo: Análise dos Resultados

Neste capítulo, procede-se à análise detalhada dos dados recolhidos relativamente ao desempenho do hotel em áreas essenciais como a satisfação do cliente, a inovação tecnológica, a formação dos colaboradores e a capacidade de resposta a desafios competitivos. Pretende-se compreender, através de indicadores quantitativos, o grau de compromisso da organização com a qualidade do serviço, o desenvolvimento contínuo da equipa e a adaptação às exigências do mercado. A interpretação destes resultados permitirá identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, fornecendo uma base sólida para a definição de estratégias que potenciem o sucesso e a sustentabilidade do hotel no futuro.

A análise dos dados revela visões valiosas sobre o desempenho do hotel em várias áreas-chave:

Itens relacionados à **Consistência e Compromisso** mostram médias altas, como a afirmação "A satisfação do cliente é regularmente medida" e "Esforçamos para atender as necessidades do cliente", ambas com uma média de 8,22. Esses resultados indicam que o hotel mantém um foco consistente e robusto na satisfação do cliente, refletindo práticas sólidas de atendimento e um compromisso contínuo com a experiência do cliente.

Em relação à **Inovação e Tecnologia**, os itens "Os novos serviços utilizam sempre tecnologia recente" e "O hotel aceita de forma imediata toda a inovação tecnológica desenvolvida pela gestão de novos serviços e produtos" apresentam médias de 7,96 e 7,47, respetivamente. Esses dados sugerem que o hotel valoriza a inovação e está disposto a adotar novas tecnologias, evidenciando um compromisso com a modernização e a melhoria contínua dos serviços oferecidos.

No que tange à **Formação e Aprendizagem**, a média de 8,06 nas afirmações "No hotel a formação dos empregados é um investimento e não uma despesa" e "O hotel vê a aprendizagem como chave de melhoria" destaca a importância atribuída ao desenvolvimento profissional dos colaboradores. Esse enfoque no crescimento e na formação contínua é crucial para manter e elevar os padrões de serviço e a competência da equipa.

Quanto a **Desafios e Oportunidades**, o item "O hotel corresponde rapidamente a ameaças competitivas" tem uma média de 7,84, indicando que o hotel está bem posicionado para reagir rapidamente a desafios de mercado. Essa capacidade de resposta ágil é essencial para manter a competitividade em um ambiente dinâmico.

A **Satisfação Geral** no hotel, com uma média de 8,22 e um desvio padrão relativamente baixo de 1,462, sugere um alto nível de satisfação entre os funcionários e um ambiente de trabalho positivo e alinhado com os valores e práticas do hotel.

Em conclusão, a análise dos dados indica que o hotel possui uma sólida cultura de compromisso com a satisfação do cliente, inovação tecnológica e desenvolvimento contínuo dos funcionários. A alta média de

satisfação geral reflete um ambiente de trabalho positivo e bem alinhado. No entanto, a variação nas respostas sugere que ainda há espaço para melhorias contínuas, garantindo que todos os funcionários compartilhem uma experiência positiva e uniforme.

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
O hotel acredita no compromisso com o cliente	49	1	10		1,843
A satisfação do cliente é regularmente medida	49	3	10		1,759
Esforçamos para atender as necessidades do cliente	49	4	10		1,699
Fazemos o que for preciso para criar um maior valor para o nosso cliente	49	2	10		1,773
Monitoramos continuamente as necessidades dos nossos clientes	49	4	10		1,467
O hotel corresponde rapidamente a ameaças competitivas	49	5	10		1,448
A gestão de topo discute regularmente os pontos fortes e estratégias da concorrência	49	4	10		1,565
Para o hotel os clientes alvo representam uma oportunidade de alcançar vantagem competitiva	49	5	10		1,364
No hotel a formação dos empregados é um investimento e não uma despesa	49	3	10		1,713
O hotel vê a aprendizagem como chave de melhoria	48	2	10		1,779
Se o hotel deixar de aprender apresenta um risco para o futuro	49	2	10		1,992
O hotel utiliza tecnologia para desenvolvimento de novos serviços e produtos	49	4	10		1,489
Os novos serviços utilizam sempre tecnologia recente	49	3	10		1,62
O hotel aceita de forma imediata toda a inovação tecnológica desenvolvida pela gestão de novos serviços e produtos	49	4	10		1,697
Os produtos e serviços do hotel são muito criativos	48	3	10		1,857
Os produtos e serviços do hotel são normalmente novos no mercado	49	4	9		1,539
Os produtos e serviços têm forte impacto no hotel	49	4	10		1,5
Satisfação no hotel	49	4	10	8,22	1,462
N válido (de lista)	47				

Figura 15- Estatística Descritiva

A análise revela que o hotel demonstra um forte compromisso com a satisfação do cliente, como evidenciado pelas altas médias nas questões "A satisfação do cliente é regularmente medida" e "Esforçamos para atender as necessidades do cliente". Esses resultados indicam que a administração valoriza e implementa práticas contínuas para avaliar e aprimorar a satisfação, essencial para manter um serviço de alta qualidade e fidelização dos clientes.

No que diz respeito à inovação e tecnologia, as médias elevadas em questões como "Os novos serviços utilizam sempre tecnologia recente" e "O hotel aceita de forma imediata toda a inovação tecnológica desenvolvida pela gestão de novos serviços e produtos" destacam o valor que o hotel atribui à modernização. O uso de tecnologia de ponta para o desenvolvimento de novos serviços e produtos reflete uma estratégia proativa para se diferenciar da concorrência e oferecer experiências modernas e eficientes aos clientes.

A percepção de que a formação dos empregados é um investimento, não uma despesa, e que a aprendizagem é uma chave para a melhoria também recebe altas avaliações. Isso sugere uma cultura de desenvolvimento contínuo que não só melhora a qualidade do serviço prestado, mas também aumenta a motivação e o comprometimento da equipa, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e inovador.

A capacidade do hotel de responder rapidamente às ameaças competitivas, com uma média alta na questão correspondente, mostra que está bem preparado para enfrentar desafios do mercado. Essa agilidade é crucial para adaptar-se rapidamente às mudanças e novas procuras, assegurando sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

A satisfação geral dos funcionários, com uma média de 8,22 e um desvio padrão relativamente baixo, sugere um ambiente de trabalho positivo. Funcionários satisfeitos tendem a ser mais dedicados e motivados, o que impacta diretamente na qualidade do serviço prestado aos clientes.

Outros aspetos relevantes incluem a forte cultura organizacional, evidenciada pela coerência entre compromisso com o cliente, inovação, formação e resposta a ameaças competitivas. Isso aponta para uma cultura bem alinhada com os objetivos estratégicos do hotel.

A percepção de que os produtos e serviços do hotel são criativos e frequentemente novos no mercado, combinada com uma alta avaliação do impacto desses produtos e serviços, sugere que o hotel não apenas segue as tendências do setor, mas também se esforça para ser um líder em inovação.

Finalmente, o foco na aprendizagem contínua e a preocupação com os riscos de não aprender indicam uma preparação estratégica para o futuro, fundamental para manter a relevância e competitividade da empresa a longo prazo.

## 9. Capítulo: Interpretação Final da Análise dos Dados

Neste capítulo analisa-se a percepção dos funcionários relativamente ao desempenho do hotel, com foco em dimensões fundamentais como o compromisso com o cliente, a inovação, a formação contínua e a capacidade de resposta a desafios competitivos. Exploram-se as principais conclusões das estatísticas descritivas, evidenciando tanto os pontos fortes como as variações existentes nas percepções internas. Aborda-se ainda a importância de estratégias de investimento em formação, inovação e comunicação interna, bem como a implementação de mecanismos eficazes de feedback para garantir a coesão da equipa e a melhoria contínua do serviço. Finalmente, discute-se o papel da sustentabilidade organizacional como fator determinante para a consolidação da posição do hotel no mercado a longo prazo.

As estatísticas descritivas oferecem uma visão detalhada e otimista sobre a percepção dos funcionários em relação ao hotel, destacando aspetos como o compromisso com o cliente, a inovação, a formação contínua e a capacidade de resposta a desafios competitivos. A alta média de satisfação geral sugere que o hotel tem conseguido criar um ambiente de trabalho positivo e bem alinhado com suas práticas e valores, refletindo um bom clima organizacional e um forte comprometimento da equipa.

No entanto, os desvios padrões revelam que, apesar do panorama geral favorável, existem variações significativas nas percepções dos funcionários. Essas diferenças podem apontar para áreas onde a experiência dos funcionários não é uniforme e onde melhorias adicionais podem ser necessárias. Por exemplo, a discrepância nas percepções pode indicar que algumas práticas ou processos estão funcionando bem para uma parte da equipa, mas não para outra, o que pode afetar a coesão e a satisfação geral.

Para fortalecer e expandir essas percepções positivas, o hotel deve continuar a investir de forma consistente em várias frentes. A formação contínua dos funcionários é essencial para garantir que todos tenham acesso às mesmas oportunidades de desenvolvimento e para promover uma cultura de aprendizado e crescimento. A inovação tecnológica deve ser mantida como uma prioridade, garantindo que o hotel esteja sempre à frente das tendências do mercado e oferecendo serviços que atendam às expectativas dos clientes.

Além disso, o estabelecimento de mecanismos de retorno eficazes é crucial. Estes devem permitir que funcionários e clientes compartilhem suas opiniões e sugestões de forma aberta e construtiva. O retorno contínuo ajudará a identificar rapidamente quaisquer áreas problemáticas e permitirá que o hotel faça ajustes conforme necessário, adaptando-se às mudanças nas necessidades e expectativas.

Manter um diálogo constante com os funcionários também é vital. Reuniões regulares, sessões de retorno e canais de comunicação abertos podem ajudar a entender melhor as preocupações da equipa e a implementar melhorias que aumentem a satisfação e o comprometimento. A atenção às necessidades e sugestões dos funcionários não só melhora o ambiente de trabalho, mas também contribui para um serviço ao cliente mais eficaz e satisfatório.

Por fim, o hotel deve focar na sustentabilidade a longo prazo. A construção de uma cultura sólida, que valorize tanto os funcionários quanto os clientes, é fundamental para garantir a manutenção da liderança no setor hoteleiro. Investir na qualidade do serviço, na inovação e no desenvolvimento contínuo cria uma base sólida para o sucesso futuro e para a manutenção de uma posição de destaque no mercado.

O presente relatório teve como objetivo central analisar os desafios estratégicos e operacionais da gestão hoteleira de luxo, com foco particular numa unidade a operar no competitivo mercado de Barcelona. Através da análise dos dados recolhidos, foi possível compreender como este setor se encontra numa encruzilhada entre a tradição da excelência no serviço e a necessidade de inovação e eficiência operacional.

Da investigação realizada, destacam-se três grandes reflexões em torno da viabilidade das atuais tendências de gestão. Em primeiro lugar, surge o dilema da terceirização do departamento de Food & Beverage. O estudo evidencia que a decisão de subcontratar equipas externas num ambiente de luxo não é puramente financeira, exigindo um equilíbrio delicado entre a otimização de custos e o risco de perder o controlo sobre a consistência e a personalização, que são a espinha dorsal da experiência de luxo. Em segundo lugar, questiona-se o real valor da Inteligência Artificial, a sua implementação apresenta-se como uma promessa de eficiência, mas a pesquisa sugere que o setor ainda avalia o seu verdadeiro impacto. A longo prazo, o sucesso da IA não dependerá apenas da sua adoção tecnológica, mas da capacidade de provar um retorno sobre o investimento sustentável, sem desumanizar o atendimento ao hóspede. Por fim, analisou-se o peso da sustentabilidade e da formação, em que os dados apontam que a gestão sustentável e o investimento na formação contínua das equipas são frequentemente percecionados como custos iniciais elevados. Contudo, a análise reforça a ideia de que, para reter talento num setor altamente exigente e responder a um consumidor cada vez mais consciente, estas práticas podem ser fatores determinantes de competitividade.

Embora o estudo de caso ofereça uma visão valiosa e profunda desta realidade específica, importa reconhecer as suas fronteiras metodológicas. Com uma amostra de 49 inquiridos e um foco exclusivo numa única unidade hoteleira em Barcelona, os resultados refletem um microambiente. Longe de invalidarem a pesquisa, estas limitações pavimentam o caminho para investigações futuras, tornando-se essencial que a academia e a indústria continuem a avaliar se o recurso a equipas externas de Food & Beverage, a adoção de ferramentas de Inteligência Artificial e os investimentos em sustentabilidade e capital humano justificam o esforço numa escala mais alargada e a longo prazo.

Para finalizar é possível concluir que a hotelaria de luxo do futuro não será definida apenas pela exclusividade do espaço físico, mas sim pela inteligência com que os gestores conseguem equilibrar a inovação tecnológica, a sustentabilidade financeira e a valorização inegociável do fator humano.

## 10. Capítulo: Conclusão

Práticas inovadoras de gestão hoteleira tornaram-se componentes cruciais para reconfigurar a experiência do cliente, melhorar a eficiência operacional e determinar a trajetória da indústria hoteleira. O advento da tecnologia e as preferências em constante evolução dos consumidores exigem uma abordagem adaptativa na gestão hoteleira, que tem evoluído para serviços mais personalizados e eficazes. Este relatório explora as implicações dessas inovações, focando principalmente em seu impacto na satisfação do cliente, eficiência operacional e desenvolvimentos futuros na indústria.

Em um contexto caracterizado pelo avanço tecnológico, a adoção de práticas inovadoras na gestão hoteleira tem transformado significativamente a interação dos clientes com os seus alojamentos. Um exemplo notável é a implementação de aplicações móveis, que possibilitam aos clientes o acesso a diversos serviços do hotel antes e durante a sua estadia. Desde a escolha do quarto até a solicitação de equipamentos sob procura, essas plataformas oferecem uma conveniência sem precedentes, resultando em uma experiência aprimorada de hospedagem. Como consequência, os hotéis que incorporam tais tecnologias frequentemente observam um aumento na satisfação dos clientes. Além disso, a personalização dos serviços, impulsionada pela análise de dados e por sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM), permite que os gestores hoteleiros antecipem as preferências dos hóspedes e adaptem suas ofertas de maneira mais assertiva. Essa abordagem personalizada não apenas atende, mas antecipa as necessidades dos clientes, o que, por sua vez, fomenta a lealdade e incentiva a recorrência das visitas.

Além disso, as práticas inovadoras também contribuem significativamente para a eficiência operacional, o que é essencial em um mercado cada vez mais competitivo. A automatização de tarefas repetitivas, como os processos de check-in e check-out, minimiza erros humanos e reduz o tempo de espera, racionalizando assim as operações. Por exemplo, quiosques de atendimento autônomo e sistemas de pagamento sem contato podem melhorar a eficiência na gestão dos clientes, permitindo que a equipa se concentre em proporcionar interações de maior valor. A adoção de sistemas inteligentes de gestão de energia e práticas sustentáveis não só reduz os custos operacionais, mas também está alinhada com a crescente preferência dos consumidores por empresas preocupadas com o meio ambiente. Dessa forma, hotéis que inovam em suas operações estão melhor posicionados para alcançar a rentabilidade enquanto melhoram simultaneamente a prestação de serviços.

A análise do ME Barcelona by Meliá reforça essas conclusões, ao demonstrar como a implementação de tecnologias avançadas e práticas sustentáveis tem impactado positivamente sua eficiência e competitividade. O estudo realizado destaca o uso de sistemas inteligentes para gestão de operações, a automatização de processos e a digitalização do atendimento ao hóspede, fatores que contribuem diretamente para a experiência do cliente e a otimização dos recursos do hotel. Contudo, a pesquisa também identificou oportunidades de melhoria, como a ampliação do uso de inteligência artificial e plataformas integradas de comunicação, que podem elevar ainda mais a personalização e a eficiência do serviço.

Olhando para o futuro, a indústria hoteleira deve continuar a adotar a inovação como um motor crítico de vantagem competitiva. A crescente prevalência da inteligência artificial (IA) e do aprendizado automático nos sistemas de gestão hoteleira apresenta oportunidades mais sofisticadas de gestão de receitas e análise preditiva. Por exemplo, a IA pode ajudar os hotéis a ajustar os preços de acordo com a procura do mercado, garantindo taxas de ocupação ótimas. Além disso, a integração de realidade virtual (RV) e realidade aumentada (RA) pode transformar estratégias de marketing e melhorar a experiência do cliente, oferecendo uma exploração imersiva das ofertas do hotel antes da reserva. Esses avanços não só atraem clientes familiarizados com tecnologias, mas também estabelecem a reputação de um hotel como líder na indústria.

Em conclusão, as implicações das práticas inovadoras na gestão hoteleira são profundas, influenciando diretamente a satisfação do cliente, a eficiência operacional e o futuro da indústria hoteleira. Ao adotar o progresso tecnológico e as expectativas evolutivas dos consumidores, os hotéis podem criar experiências sob medida que ressoam com os clientes e promovem a lealdade. Além disso, inovações operacionais que racionalizam processos e melhoram a rentabilidade são essenciais para posicionar os hotéis favoravelmente em um cenário competitivo. O futuro da hospitalidade reside na inovação contínua, garantindo que a indústria possa responder às procuras de um mercado em constante evolução enquanto oferece experiências excepcionais aos clientes.

O meu estágio no hotel ME Barcelona, nos departamentos de Recursos Humanos e Administração, proporcionou uma experiência enriquecedora e de grande aprendizagem. Ao longo desse período, pude compreender a importância fundamental de ambos os departamentos na gestão eficiente de um hotel. No departamento de Recursos Humanos, aprendi como a gestão do capital humano é essencial para garantir um ambiente de trabalho produtivo e motivado, destacando-se a necessidade de uma formação constante e de estratégias que promovam o bem-estar e a satisfação dos empregados. Entendi que funcionários satisfeitos são um pilar crucial para a qualidade do serviço e a experiência do cliente.

No departamento de Administração, pude perceber a relevância da organização e da eficiência nos processos para o bom funcionamento do hotel como um todo. A inovação na gestão e o uso de tecnologia se destacaram como elementos-chave para otimizar a operação diária, melhorar a comunicação entre os departamentos e agilizar a tomada de decisões. Ao integrar essas inovações na prática, percebi como elas impactam positivamente não apenas a eficiência operacional, mas também a competitividade e a adaptação às exigências do mercado.

Em resumo, este estágio proporcionou-me uma visão abrangente de como a gestão eficaz dos recursos humanos, aliada à inovação tecnológica e à formação contínua, é crucial para o sucesso de um hotel. A experiência reforçou a minha convicção de que, para uma gestão bem-sucedida, é imprescindível priorizar tanto a satisfação dos colaboradores quanto a eficiência administrativa, aspectos que são indissociáveis na criação de um ambiente de trabalho saudável e na oferta de serviços de excelência.

## 11. Capítulo : BIBLIOGRAFIA

- Aboramadan, M., & Karatepe, O. M. (2021). Green human resource management, perceived green organizational support and their effects on hotel employees' behavioral outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3199–3222. DOI:10.1108/IJCHM-12-2020-1440
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Cultura organizacional e desempenho organizacional: Uma revisão da literatura. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372. DOI:10.35629/5252-0301361372
- Alaali, F., Alareeni, B., & Hamdan, A. (2021). The impact of corporate governance on the relationship between earnings management and CEO compensation. *Journal of Applied Accounting Research*, 22(4), 669–688. <https://doi.org/10.1108/JAAR-11-2019-0158>
- AlKahtani, N., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S. (2021). Impacto do empoderamento dos funcionários no comprometimento organizacional por meio da satisfação no trabalho na indústria hoteleira de quatro e cinco estrelas. *Management Science Letters*, 11(3), 813–822. DOI:10.5267/j.msl.2020.10.022
- Amicarelli, V., Aluculesei, A. C., Lagioia, G., Pamfilie, R., & Bux, C. (2022). How to manage and minimize food waste in the hotel industry: Exploratory research. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 16(1), 152–167. DOI:10.1108/IJCTHR-01-2021-0019
- Amoako, G. K., Doe, J. K., & Neequaye, E. K. (2023). Online innovation and repurchase intentions in hotels: The mediating effect of customer experience. *International Hospitality Review*, 37(1), 28–47. <https://doi.org/10.1108/IHR-02-2021-0008>
- Babajee, R. B., Seetana, B., Nunkoo, R., & Gopy-Ramdhany, N. (2022). Corporate social responsibility and hotel financial performance. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(2), 226–246. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1937433>
- Bodhanwala, S., & Bodhanwala, R. (2022). Explorando a relação entre sustentabilidade e desempenho empresarial na indústria de viagens e turismo: Uma evidência global. *Social Responsibility Journal*, 18(7), 1251–1269. DOI:10.1108/SRJ-09-2020-0360

- Bungatang, B., & Reynel, R. (2021). The effect of service quality elements on customer satisfaction. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 1(2), 107-118. <https://doi.org/10.52970/grmapb.v1i2.102>
- Castagnoli, R., Büchi, G., Coeurderoy, R., & Cugno, M. (2022). Evolution of Industry 4.0 and international business: A systematic literature review and a research agenda. *European Management Journal*, 40(1), 64–81. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.09.002>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2024). Does data-driven culture impact innovation and performance of a firm? An empirical examination. *Annals of Operations Research*, 333(2), 601–626. DOI:10.1007/s10479-020-03887-z
- Chen, Y. F., Law, R., & Yan, K. K. (2022). Gestão de eWOM negativo: Como os hotéis transformam desafios em oportunidades. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(3), 692-715. DOI:10.1080/1528008X.2021.1911729
- Duan, J., Xie, C., & Morrison, A. M. (2022). Crises turísticas e impactos nos destinos: Uma revisão sistemática da literatura de turismo e hospitalidade. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(4), 667-695. DOI:10.1177/1096348021994194
- Duman, M. C., & Akdemir, B. (2021). Um estudo para determinar os efeitos dos componentes da tecnologia da indústria 4.0 no desempenho organizacional. *Technological Forecasting and Social Change*, 167, 120615. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.120615
- Đurić, Z., & Potočnik Topler, J. (2021). The role of performance and environmental sustainability indicators in hotel competitiveness. *Sustainability*, 13(12), 6574. <https://doi.org/10.3390/su13126574>
- Espino-Rodríguez, T. F., & Gil-Padilla, A. M. (2015). The structural and infrastructural decisions of operations management in the hotel setor and their impact on organizational performance. *Tourism and Hospitality Research*, 15(1), 3–18. <https://doi.org/10.1177/1467358414553866>
- Espino-Rodríguez, T. F., & Gil-Padilla, A. M. (2015). The structural and infrastructural decisions of operations management in the hotel setor and their impact on organizational performance. *Tourism and Hospitality Research*, 15(1), 3–18. <https://doi.org/10.1177/1467358414553866>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Estratégias de negócios e vantagem competitiva: O papel do desempenho e da inovação. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Feinberg, B., & Zanardi, M. (2022). Análise da influência dos custos operacionais no aumento do desempenho financeiro da American Public Health Corporation. *MEDALION JOURNAL: Pesquisa médica, enfermagem, saúde e participação da parteira*, 3(2), 44–57. <https://doi.org/10.59733/medalion.v3i2.18>
- Fraser, B. (2020). From hospitality classrooms to successful careers: A current appraisal of Australian international hotel requirements. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 32(4), 234–254. <https://doi.org/10.1080/10963758.2019.1688161>

- Fu, Q., Abdul Rahman, A. A., Jiang, H., Abbas, J., & Comite, U. (2022). Cadeia de abastecimento sustentável e desempenho empresarial: O impacto da estratégia, design de rede, sistemas de informação e estrutura organizacional. *Sustainability*, 14(3), 1080. <https://doi.org/10.3390/su14031080>
- Gontur, S., Gadi, P. D., & Bagobiri, E. (2022). Service quality and customer loyalty: The mediating effect of customer brand identification in the Nigerian hospitality industry. *International Journal of Marketing & Human Resource Research*, 3(1), 38-51. DOI:10.47747/ijmhrr.v3i1.474
- González-González, T., & García-Almeida, D. J. (2021). Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms: The role of the employee's creativity, knowledge, and motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102877. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102877>
- González-Torres, T., Rodríguez-Sánchez, J. L., & Pelechano-Barahona, E. (2021). Gerenciando relações na Cadeia de Suprimentos de Turismo para superar surtos epidêmicos: O caso da COVID-19 e da indústria hoteleira na Espanha. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102733. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102733>
- Haldorai, K., Kim, W. G., & Garcia, R. F. (2022). Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: The mediating role of green human resource management. *Tourism Management*, 88, 104431. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104431>
- Hallencreutz, J., & Parmler, J. (2019). Important drivers for customer satisfaction – From product focus to image and service quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5–6), 501–510. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1594756>
- Hameed, W. U., Nisar, Q. A., & Wu, H. C. (2021). Relationships between external knowledge, internal innovation, firms' open innovation performance, service innovation and business performance in the Pakistani hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102745. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102745>
- Harif, M. A. A. M., Nawaz, M., & Hameed, W. U. (2022). The role of open innovation, hotel service quality and marketing strategy in hotel business performance. *Heliyon*, 8(9), e10174 DOI:10.1016/j.heliyon.2022.e10441
- Hussein, A. M. A., Alheet, A., Joma, M. H. A., & Lehyeh, S. A. (2023). Relationships between human resource management practices, employee satisfaction, service quality, and employee service behavior in the hotel industry. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 242-253. DOI:10.21511/ppm.21(1).2023.21
- Jawabreh, O., Al Fayoumi, T., & Bareya, A. (2022). Customer satisfaction towards communication skills of front office staff at the hotel (case study five stars Hotels in Aqaba). *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 44(4), 1312-1318. DOI:10.30892/gtg.44416-948

- Jawabreh, O., Shniekat, N., Saleh, M. M. A., & Ali, B. (2022). The strategic deployment of information systems attributes and financial performance in the hospitality industry. *Information Sciences Letters*, 11(5), 110504. DOI:10.18576/isl/110504
- Karatepe, O. M., Hsieh, H., & Aboramadan, M. (2022). The effects of green human resource management and perceived organizational support for the environment on green and non-green hotel employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103202>
- Kim, Y. J., & Kim, H. S. (2022). O impacto da experiência do cliente do hotel na satisfação do cliente através de revisões online. *Sustainability*, 14(2), 848. <https://doi.org/10.3390/su14020848>
- Kuo, F. I., Fang, W. T., & LePage, B. A. (2022). Proactive environmental strategies in the hotel industry: Eco-innovation, green competitive advantage, and green core competence. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(6), 1240-1261. DOI:10.1080/09669582.2021.1931254
- Liu, C., & Yang, J. (2021). How hotels adjust technology-based strategy to respond to COVID-19 and gain competitive productivity (CP): Strategic management process and dynamic capabilities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(9), 2907-2931 DOI:10.1108/IJCHM-10-2020-1143
- Liu, X., Fu, X., Hua, C., & Li, Z. (2021). Informações de crise, estratégias de comunicação e comportamentos de reclamação dos clientes: O caso da COVID-19. *Tourism Review*, 76(4), 962-983 DOI:10.1108/TR-01-2021-0004
- Ma, X., Wang, R., Dai, M., & Ou, Y. (2021). The influence of culture on the sustainable livelihoods of households in rural tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(8), 1235–1252. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1826497> Taylor & Francis Online+1 Taylor & Francis Online+1
- Mueller, A., & Sensini, L. (2021). Determinants of financing decisions of SMEs: Evidence from hotel industry. *International Journal of Business and Management*, 16(3), 117–127. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n3p117>
- Noel, M. D. (2022). Competitive survival in a devastated industry: Evidence from hotels during COVID-19. *Journal of Economics & Management Strategy*, 31(1), 3–24. <https://doi.org/10.1111/jems.12446> Wiley Online Library
- Okumus, B. (2020). How do hotels manage food waste? Evidence from hotels in Orlando, Florida. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(3), 291–309. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1618775>
- Peña-Miranda, D. D., Arteaga-Ortiz, J., & Ramón-Cardona, J. (2019). Determinants of the application of corporate social responsibility in the hotel industry in the Colombian Caribbean. *Sustainability*, 11(18), 5045. <https://doi.org/10.3390/su11185045>
- Pereira-Moliner, J., López-Gamero, J., Font, M. D. M., Molina-Azorín, X., Tari, J. F., & Pertusa-Ortega, E. M. (2021). Sustainability, competitive advantages and performance in the hotel industry: A

- synergistic relationship. *Journal of Tourism and Services*, 12(23), 135–154. <https://doi.org/10.29036/jots.v12i23.282>
- Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102712. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102712>
- Rane, N. L., Achari, A., & Choudhary, S. P. (2024). The impact of AI as a mediator on effective communication. *Frontiers in Human Dynamics*, 6, 1467384. <https://doi.org/10.3389/fhumd.2024.1467384>
- Raub, S., Borzillo, S., Perretten, G., & Schmitt, A. (2020). New employee orientation, role-related stressors and conflict at work: Consequences for work attitudes and performance of hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102857. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102857>
- Rossidis, I., Belias, D., & Vasiliadis, L. (2021). Strategic hotel management in the “hostile” international environment. In *Culture and tourism in a smart, globalized, and sustainable world* (pp. 325–336). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-72469-6\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-030-72469-6_21)
- Saarela, M., & Jauhiainen, S. (2021). Comparison of feature importance measures as explanations for classification models. *SN Applied Sciences*, 3(2), 272. <https://doi.org/10.1007/s42452-021-04148-9>
- Salem, S. F. (2021). Os construtos de marketing de relacionamento aumentam a retenção de consumidores: Um estudo empírico na indústria hoteleira. *SAGE Open*, 11(2), 21582440211009224. <https://doi.org/10.1177/21582440211009224>
- Samatovich, R. S. (2021). Importance of marketing in tourism and hotel industry. *International Journal of Business, Technology and Organizational Behavior*, 1(2), 79–84. <https://doi.org/10.52218/ijbtob.v1i2.11> zendy.io+2ijbtob.org+2Mendeley+2
- Sann, R., Lai, P.-C., Liaw, S.-Y., & Chen, C.-T. (2022). Predicting online complaining behavior in the hospitality industry: Application of big data analytics to online reviews. *Sustainability*, 14(3), 1800. <https://doi.org/10.3390/su14031800>
- Santana, B. G. de. (2019). *Automatização robótica de processos (RPA): Análise da aplicação de RPA para o processo de retorno de reclamação e solicitação de clientes na Hyperion Services* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de Fortaleza]. Repositório Unichristus. <https://repositorio.unichristus.edu.br/jspui/handle/123456789/1263>
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., Pascual-Fernández, P., & Rudd, J. M. (2021). Service innovation management in a modern economy: Insights on the interplay between firms’ innovative culture and project-level success factors. *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120562. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120562>
- Saravanan, D., Perianayaki, E. R. A., Pavithra, R., & Parthiban, R. (2021). Barcode system for hotel food order with delivery robot. *Journal of Physics: Conference Series*, 1717(1), 012054. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1717/1/012054>

- Shi, F., Shi, D., Weaver, D., & Samaniego Chavez, C. E. (2021). Adapt to not just survive but thrive: Resilience strategies of five-star hotels at difficult times. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(9), 2886–2906. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2021-0166>
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66–83. <https://doi.org/10.1177/0008125619862257>
- Smart, K., Ma, E., Qu, H., & Ding, L. (2021). Impactos da COVID-19, estratégias de enfrentamento e reflexão de gestão: Um caso da indústria de hospedagem. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102859. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102859>
- Soares, A. L. V., Mendes-Filho, L., & Gretzel, U. (2021). Adoção de tecnologia em hotéis: aplicando a teoria institucional ao turismo. *Tourism Review*, 76(3), 669–680. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2020-0323>
- Sobaih, A. E. E., Hasanein, A., & Elshaer, I. (2020). Influences of green human resources management on environmental performance in small lodging enterprises: The role of green innovation. *Sustainability*, 12(24), 10371. <https://doi.org/10.3390/su122410371>
- Streimikiene, D., Svagzdiene, B., Jasinskas, E., & Simanavicius, A. (2021). Sustainable tourism development and competitiveness: The systematic literature review. *Sustainable Development*, 29(1), 259–271. <https://doi.org/10.1002/sd.2113>
- Stylos, N., Zwiendelaar, J., & Buhalis, D. (2021). Agilidade capacitada por para indústrias de serviços dinâmicas, voláteis e sensíveis ao tempo: O caso do setor de turismo. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 1015–1036. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2020-1153>
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2021). Corporate social responsibility and firm performance in the hotel industry: The mediating role of green human resource management and environmental outcomes. *Journal of Business Research*, 123, 57–69. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.015>
- Uslu, A., Alagöz, G., & Güneş, E. (2020). Socio-cultural, economic, and environmental effects of tourism from the point of view of the local community. *Journal of Tourism and Services*, 11(21), 1–21. <https://doi.org/10.29036/jots.v11i21.260>
- Uzir, M. U. H., Al Halbusi, H., Thurasamy, R., Lim, R. L. T., Aljaberi, M. A., Hasan, N., & Hamid, M. (2021). The effects of service quality, perceived value and trust in home delivery service personnel on customer satisfaction: Evidence from a developing country. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102721. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102721>
- Valdez-Juárez, L. E., & Castillo-Vergara, M. (2021). Capacidades tecnológicas, inovação aberta e eco-inovação: Capacidades dinâmicas para aumentar o desempenho corporativo das PME. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 8. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010008>

- Veltri, G. A., Lupiáñez-Villanueva, F., Folkvord, F., Theben, A., & Gaskell, G. (2023). O impacto da transparência da informação nas plataformas online nas escolhas dos consumidores. *Behavioural Public Policy*, 7(1), 55–82. <https://doi.org/10.1017/bpp.2022.34>
- Vendrell-Herrero, F., Bustinza, O. F., & Opazo-Basaez, M. (2021). Tecnologias de informação e inovação produto-serviço: O papel moderador da estrutura da equipa de P&D de serviço. *Journal of Business Research*, 128, 673–687. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.043>
- Wijijayanti, T., Agustina, Y., Winarno, A., Istanti, L. N., & Dharma, B. A. (2020). Rural tourism: A local economic development. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(1), 5–13. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v14i1.2>
- Wu, X., Wang, J., & Ling, Q. (2021). Gestão da qualidade do serviço interno em hotéis: Determinantes e implicações. *Tourism Management*, 86, 104329. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104329>
- Wu, X., Zhang, Y., & Liu, L. (2021). Linking leadership to employee performance: The mediating role of HRM. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 711–723. <https://doi.org/10.1037/ap10000893>
- World Tourism Organization. (2022). *International tourist arrivals: Spain*. UNWTO Tourism Data Dashboard.
- World Tourism Organization. (2021). *Hotel statistics: Spain*. UNWTO Tourism Data Dashboard.
- Yacoub, L., & ElHajjar, S. (2021). How do hotels in developing countries manage the impact of COVID-19? The case of Lebanese hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 929–948. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2020-0814SCIRP>
- Ye, F., Xia, Q., Zhang, M., Zhan, Y., & Li, Y. (2022). Harvesting online reviews to identify the competitor set in a service business: Evidence from the hotel industry. *Journal of Service Research*, 25(2), 301–327. <https://doi.org/10.1177/1094670520975143SageJournals+2VTechWorks+2temjournal.com+2>
- Yoopetch, C., Nimsai, S., & Kongarchapatara, B. (2021). The effects of employee learning, knowledge, benefits, and satisfaction on employee performance and career growth in the hospitality industry. *Sustainability*, 13(8), 4101. <https://doi.org/10.3390/su13084101>
- Zhao, M., Li, L., & Xu, Z. (2021). Study on hotel selection method based on integrating online ratings and reviews from multi-websites. *Information Sciences*, 572, 460–481. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2021.05.042>

# Apêndice

## Opinión de los empleados sobre la estrategia de gestión del ME Barcelona

El objetivo de esta encuesta es obtener la opinión de los empleados del hotel ME Barcelona acerca de la estrategia utilizada en la gestión del hotel.

1. El hotel cree en el compromiso con el cliente (O hotel acredita no compromisso com o cliente)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

2. La satisfacción del cliente se mide periódicamente (A satisfação do cliente è regularmente medida)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

3. Nos esforzamos por satisfacer las necesidades de nuestros clientes (Esforçamos para atender as necessidades do cliente)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

4. Hacemos todo lo necesario para crear más valor para nuestros clientes ( Fazemos o que for preciso para criar um maior valor para o nosso cliente)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

5. Hacemos un seguimiento continuo de las necesidades de nuestros clientes (Monitoramos continuamente as necessidades dos nossos clientes)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

6. El hotel responde rápidamente a las amenazas competitivas (O hotel corresponde rapidamente a ameaças competitivas)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

7. Los altos directivos debaten periódicamente los puntos fuertes y las estrategias de los competidores (A gestão de topo discute regularmente os pontos fortes e estratégias da concorrência)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

8. Para el hotel, los clientes objetivo representan una oportunidad de lograr una ventaja competitiva

(Para o hotel os clientes alvo representam uma oportunidade de alcançar vantagem competitiva)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

9. En el hotel, la formación de los empleados es una inversión, no un gasto  
(No hotel a formação dos empregados é um investimento e não uma despesa)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

10. El hotel considera que el aprendizaje es clave para mejorar (O hotel vê a aprendizagem como chave de melhoria)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

11. Si el hotel deja de aprender, supone un riesgo para el futuro  
(Se o hotel deixar de aprender apresenta um risco para o futuro)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

12. El hotel utiliza la tecnología para desarrollar nuevos servicios y productos  
(O hotel utiliza tecnologia para desenvolvimento de novos serviços e produtos)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

13. Los nuevos servicios utilizan siempre la última tecnología (Os novos serviços utilizam sempre tecnologia recente)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

14. El hotel acepta de inmediato toda innovación tecnológica desarrollada por la dirección de nuevos servicios y productos  
(O hotel aceita de forma imediata toda a inovação tecnológica desenvolvida pela gestão de novos serviços e produtos)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

15. Los productos y servicios del hotel son muy creativos (Os produtos e serviços do hotel são muito criativos)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

16. Los productos y servicios del hotel suelen ser nuevos en el mercado  
(Os produtos e serviços do hotel são normalmente novos no mercado)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9

---

€

---

17. Los productos y servicios tienen un fuerte impacto en el hotel (Os produtos e serviços têm forte impacto no hotel)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

18. Satisfacción en el hotel  
(Satisfação no hotel)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

19. Número de empleados del hotel  
(Número de funcionários no hotel)

*Marcar apenas uma oval.*

Hasta 10 empleados ( Até 10 funcionários )

Entre 11 y 50 ( Entre 11 y 50 )

Más de 50 ( Mais de 50 )

20. Sexo

*Marcar apenas uma oval.*

Varón (Masculino)

Femenino (Feminino)

21. Edad  
(Idade)

*Marcar apenas uma oval.*

18-21

22-25

25-30

30-35

+35

22. Formación académica  
(Habilitações Literárias)

*Marcar apenas uma oval.*

Educación Secundaria ( Ensino Secundário )

Licenciatura ( Licenciatura )

Máster ( Mestrado ) Doctorado

( Doutoramento )

23. Tipo de Contrato  
(Tipo de contrato)

*Marcar apenas uma oval.*

- Becario ( Estagiário )
- Fijo discontinuo
- Fijo indefinido

24. Antigüedad en el hotel  
(Antigüidade no hotel)

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 1 año ( menos de 1 ano )
- De 1 a 2 años ( De 1 a 2 anos )
- Más de 2 años ( Mais de 2 anos )

25. Función en el hotel  
(Função no hotel)

*Marcar apenas uma oval.*

- Dirección ( Direção )
- Jefe ( Chefe )
- Supervisor ( Supervisor )
- Servicios de soporte ( Serviços de Suporte )

26. Sueldo  
(Salário)

*Marcar apenas uma oval.*

- 1000€ - 1400€
- 1400€ - 1800€
- 1800€ - 2500€
- +2500€

27. Me siento satisfecho con mi nomina  
(Sinto-me satisfeito(a) os rendimentos que obtenho)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

28. Busco constantemente un trabajo mejor  
(Estou constantemente à procura de um emprego melhor)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

29. Es probable que busque un nuevo trabajo el año que viene (É provável que procure um novo emprego no próximo ano)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

30. Creo que mi salario es adecuado para el trabajo que hago (Considero que o meu salário é adequado ao trabalho que faço)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

31. En el desempeño de mis funciones, tengo la oportunidad de utilizar las competencias que he adquirido a través de la formación

(No desempenho das minhas funções, tenho oportunidade de usar as capacidades que adquiri através de formação)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

32. En el ejercicio de mis funciones, soy libre de dar mi opinión  
(No desempenho das minhas funções, tenho liberdade para dar a minha opinião)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

33. Creo que trabajaría mejor con otro tipo de supervisión (Sinto que trabalharia melhor com outro tipo de supervisão)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

€

---

34. Mi supervisor me anima a dar lo mejor de mí (esfuerzo adicional)  
(O meu/minha supervisor(a) encoraja-me a dar o meu melhor (esforço extra))

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

(           )

---

35. La forma en que me trata mi supervisor influye en mi actitud hacia el trabajo que hago  
(A forma como o meu/minha supervisor(a) me trata influencia a minha atitude perante o trabalho que realizo)

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

(           )

---