

DM

O Servicescape na Construção da Estratégia de Gestão da Qualidade: Análise da Satisfação e da Intenção de Retorno no Hotel Barceló Funchal Oldtown

DISSERTAÇÃO DE Mestrado

Rosana Soares Jardim
Mestrado em Gestão Hoteleira



UNIVERSIDADE da MADEIRA

A Nossa Universidade

www.uma.pt

julho

| 2025

**O Servicescape na Construção da Estratégia de
Gestão da Qualidade: Análise da Satisfação e da
Intenção de Retorno no Hotel Barceló Funchal
Oldtown**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Rosana Soares Jardim

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

ORIENTAÇÃO

Ana Raquel Marques Simões

DEDICATÓRIA

À minha avó, minha rainha,
cujo amor incondicional foi luz,
e cujos abraços deram-me força constante.

AGRADECIMENTOS

Expresso a minha profunda gratidão a Deus por todas as oportunidades e aprendizagens ao longo deste tão difícil percurso.

Agradeço a mim própria pela perseverança, dedicação, esforço e empenho.

Agradeço à minha família, em especial à minha mãe e avó.

Agradeço às meninas do Barceló pelo suporte inabalável, em especial à Tânia e à Elisa.

Agradeço aos colegas Roque, Paulo e Alejandro pelo seu apoio incondicional.

RESUMO

Na indústria hoteleira é importante que os espaços físicos e sociais sejam extensivamente estudados e desenhados, de forma a elevar o nível de satisfação do cliente, bem como despertar o seu desejo de voltar. Esta dissertação investiga como o *Servicescape*, modelo de gestão da qualidade, influencia a satisfação e a intenção de retorno dos hóspedes.

A gestão da qualidade foca na melhoria contínua e na satisfação do cliente, enquanto assegura o cumprimento dos objetivos empresariais. Para alcançar tais metas, diversas metodologias e normas são aplicadas, como ISO 9001, Six Sigma, PDCA (Plan, Do, Check, Act), Balanced Scorecard, *Servqual* e *Servicescape*.

O conceito de *Servicescape* é particularmente relevante, pois oferece informação sobre como o ambiente físico pode afetar a percepção e o comportamento dos hóspedes. Este conceito abrange tanto os aspetos físicos quanto os sociais e, enquanto modelo de gestão da qualidade, visa garantir que todas as interações, entre os hóspedes e o ambiente, ou entre os colaboradores e o espaço, contribuam para uma experiência excepcional. Esta experiência deve verter-se numa elevada percepção de qualidade por parte do cliente, promovendo assim a sua fidelização. Desta forma, o presente estudo propõe-se a analisar o papel do *Servicescape* na experiência do hóspede, avaliando o seu impacto na satisfação e na intenção de retorno do cliente. Para tal, será adotada uma abordagem metodológica mista, que combinará a aplicação de questionários aos hóspedes com a análise estatística dos dados recolhidos, com o objetivo de identificar possíveis relações entre os elementos do *Servicescape*, a satisfação e a intenção de retorno.

Os resultados têm como objetivo complementar a literatura existente, além de oferecer recomendações práticas aos gestores hoteleiros, trazendo benefícios diretos para a unidade em estudo, o Barceló Funchal Oldtown, localizado na ilha da Madeira.

Palavras-chave: Hotelaria, Gestão da Qualidade, *Servicescape*, Experiência do Hóspede, Satisfação, Intenção de Retorno.

ABSTRACT

In the hospitality industry, it is important that physical and social spaces are extensively studied and designed to raise the level of customer satisfaction and arouse their desire to return. This dissertation investigates how *Servicscape*, a quality management model, influences guest satisfaction and intention to return.

Quality management focuses on continuous improvement and customer satisfaction, while ensuring the fulfilment of business objectives. To achieve these goals, various methodologies and standards are applied, such as ISO 9001, Six Sigma, PDCA (Plan, Do, Check, Act), Balanced Scorecard, Servqual and *Servicscape*.

The concept of *Servicscape* is particularly relevant, as it provides information on how the physical environment can affect guests' perception and behaviour. This concept covers both physical and social aspects and, as a quality management model, aims to ensure that all interactions, between guests and the environment, or between employees and the space, contribute to an exceptional experience. This experience should result in a high perception of quality on the part of the customer, thus promoting customer loyalty. This study therefore aims to analyse the role of the *Servicscape* in the guest experience, assessing its impact on satisfaction and the customer's intention to return. To this end, a mixed methodological approach will be adopted, combining the application of questionnaires to guests with statistical analysis of the data collected, with the aim of identifying possible relationships between the elements of the *Servicscape*, satisfaction and intention to return.

The results aim to complement the existing literature and offer practical recommendations to hotel managers, bringing direct benefits to the unit under study, the Barceló Funchal Oldtown, located on the island of Madeira.

Keywords: Hospitality, Quality Management, *Servicscape*, Guest Experience, Satisfaction, Return Intention

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

DEDICATÓRIA.....	III
AGRADECIMENTOS.....	IV
RESUMO.....	V
ABSTRACT	VII
ÍNDICE DE CONTEÚDOS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE TABELAS	XIII
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	XV
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – A GESTÃO DA QUALIDADE NO SETOR DOS SERVIÇOS	7
1.1. GESTÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS	8
CAPÍTULO II – O MODELO SERVICESCAPE	13
2.1. ORIGEM E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE <i>SERVICESCAPE</i>	14
2.2. O PAPEL DO AMBIENTE FÍSICO NA EXPERIÊNCIA, PERCEÇÃO E COMPORTAMENTO DO CLIENTE	16
2.3. O <i>SERVICESCAPE</i> COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO	20
2.4. AS DIMENSÕES DO SERVICESCAPE	24
2.5. INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES NAS RESPOSTAS COGNITIVAS, EMOCIONAIS E COMPORTAMENTAIS	29
CAPÍTULO III – O TURISMO E A INDÚSTRIA HOTELEIRA.....	39
3.1. A IMPORTÂNCIA DO TURISMO	40
3.1.1. O TURISMO NO CONTEXTO INTERNACIONAL.....	40
3.1.2. O TURISMO NO CONTEXTO NACIONAL.....	43
3.1.3. O TURISMO NO CONTEXTO DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA	49
3.2. A IMPORTÂNCIA DO SETOR HOTELEIRO	67
3.2.1. O SETOR HOTELEIRO NO CONTEXTO NACIONAL.....	67
3.2.2. O SETOR HOTELEIRO NO CONTEXTO DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA	73
CAPÍTULO IV – A CADEIA HOTELEIRA BARCELÓ HOTEL GROUP	81
4.1. A CADEIA HOTELEIRA BARCELÓ HOTEL GROUP.....	82
4.2. O HOTEL BARCELÓ FUNCHAL OLDTOWN	83
CAPÍTULO V - METODOLOGIA	87
METODOLOGIA	88
CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	93
ANÁLISE I – SATISFAÇÃO GERAL E AVALIAÇÃO DOS COMPONENTES DO SERVIÇO.....	94

ANÁLISE II - RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO GERAL, NET PROMOTER SCORE E ELEMENTOS DO <i>SERVICESC</i>AP	97
ANÁLISE II.I – ELEMENTOS DO <i>SERVICESC</i>AP: UMA AVALIAÇÃO MULTIDIMENSIONAL	99
ANÁLISE III – ANÁLISE DE FEEDBACK QUALITATIVO	104
CONCLUSÕES	112
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
APÊNDICES	123
ANEXOS	158

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE INTERAÇÕES ENTRE O AMBIENTE FÍSICO E OS UTILIZADORES NAS ORGANIZAÇÕES, BITNER (1992).....	3
FIGURA 2 - MODELO CONCRETUAL DO SERVICESCAPE E SUA INFLUÊNCIA NA RESPOSTA DO CLIENTE, SCHUSTER ET AL. (2016)	15
FIGURA 3 – QUADRO CONCRETUAL PARA MEDIR O E-SERVICESCAPE NUM SITE.....	19
FIGURA 4 – CATEGORIZAÇÃO DO SERVICESCAPE, BINTER (1992)	21
FIGURA 5 – O PARADIGMA S-O-R, MEHRABIAN E RUSSEL (1974)	32
FIGURA 6 – DADOS DO ALOJAMENTO TURÍSTICO NA RAM (2023)	52
FIGURA 7 – FLORESTA LAURISSILVA.....	59
FIGURA 8 – MARCAS DO GRUPO BARCELÓ	82
FIGURA 9 - FLUXOGRAMA DE CORRESPONDÊNCIA ENTRE OBJETIVOS, QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES	90
FIGURA 10– CAIXA DE BIGODES: SATISFAÇÃO GERAL VS. NPS SCORE.	98
FIGURA 11 – CONTAGEM DE FREQUÊNCIAS DE MENÇÕES PARA OS ELEMENTOS DO SERVICESCAPE	100
FIGURA 12 – MÉDIAS DOS ELEMENTOS DO SERVICESCAPE.....	100
FIGURA 13 – ÁRVORE DE DECISÃO PARA A INTENÇÃO DE RETORNO.....	102
FIGURA 14 - ÁRVORE DE DECISÃO PARA A SATISFAÇÃO GERAL.....	103
FIGURA 15 - ATMOSFERA DO BARCELÓ FUNCHAL OLDTOWN	104
FIGURA 16 – COMENTÁRIOS INFLUENCIADOS POR ELEMENTOS DO SERVICESCAPE	105
FIGURA 17– SINALÉTICA DA RECEÇÃO	108

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DA SATISFAÇÃO GERAL E ASPETOS DO SERVIÇO.....	94
TABELA 2 - TABELA DE FREQUÊNCIAS DA SATISFAÇÃO GERAL E ASPETOS DO SERVIÇO	95
TABELA 3 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA SATISFAÇÃO GERAL.....	95
TABELA 4 - CORRELAÇÕES ENTRE A SATISFAÇÃO GERAL E OS ASPETOS DO SERVIÇO.	96
TABELA 5 - COEFICIENTES COM A VARIÁVEL SATISFAÇÃO GERAL	96
TABELA 6 - TABELA DE REFERÊNCIA CRUZADA ENTRE A SATISFAÇÃO GERAL E OS ELEMENTOS DO SERVICESCAPE	101
TABELA 7 - TABELA DE REFERÊNCIA CRUZADA ENTRE A INTENÇÃO DE RETORNO E OS ELEMENTOS DO SERVICESCAPE.....	106
TABELA 8 – CASOS ILUSTRADORES DA COMPLEXIDADE DA INTERAÇÃO ENTRE OS ELEMENTOS DO SERVICESCAPE E DA SATISFAÇÃO GERAL.. ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.	

LISTA DE ACRÓNIMOS

DREM - Direção Regional de Estatística da Madeira

DRTM - Direção Regional do Turismo da Madeira

IAAPA - International Association of Amusement Parks and Attractions

IATA - International Air Transport Association

ISO - International Organization for Standardization

NPS - Net Promoter Score

OECD - Organisation for Economic Cooperation and Development

PDCA - Plan–Do–Check–Act

QR - Quick Response Code

RAM - Região Autónoma da Madeira

SGQ - Sistema De Gestão de Qualidade

UNWTO - United Nations World Tourism Organization

WTTC - World Travel & Tourism Council.

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

A gestão da qualidade na indústria hoteleira revela-se fundamental para o êxito das unidades hoteleiras. A oferta de produtos e serviços que vão ao encontro, e preferencialmente superem, as necessidades e expectativas dos clientes contribui para a sua satisfação e fidelização, quer ao serviço prestado, quer à empresa e à marca a ele associadas. Adicionalmente, os investimentos realizados na gestão da qualidade contribuem para a otimização da eficiência dos colaboradores e para a redução dos custos operacionais, permitindo uma maior concentração na melhoria contínua do serviço, com foco nas necessidades do cliente.

Para a análise da qualidade do serviço, existem ferramentas específicas, entre as quais o *Servicescape*, sendo este o objeto do presente estudo.

O *Servicescape* refere-se ao ambiente físico onde um serviço é prestado. Estando relacionado com termos como: "atmosfera de serviços", "paisagem de serviços" ou "marketing environment" (Turley & Milliman, 2000, citados por Nascimento, 2024). Este conceito de *Servicescape*, desenvolvido por Booms e Bitner em 1990 e posteriormente aprofundado por Bitner em 1992, enfatiza o papel do ambiente físico na experiência do cliente e no comportamento dos colaboradores. Bitner (1992) refere que “a capacidade do ambiente físico para influenciar comportamentos [...] é particularmente evidente em empresas de serviços como os hotéis [...] e que [este] pode influenciar a satisfação, a produtividade e a motivação dos colaboradores”. A Figura 1 elucida esta relação entre indivíduo e ambiente. O ambiente inclui elementos como decoração, iluminação e *layout*, que afetam a experiência dos clientes e a produtividade dos colaboradores. A interação entre estes elementos cria uma perceção geral da qualidade do serviço e da satisfação, tendo impacto direto no comportamento dos clientes e no desempenho dos colaboradores. A resposta gerada por estas interações pode influenciar positivamente a organização, melhorando a experiência do cliente e o ambiente de trabalho dos colaboradores, o que contribui para melhores resultados organizacionais.

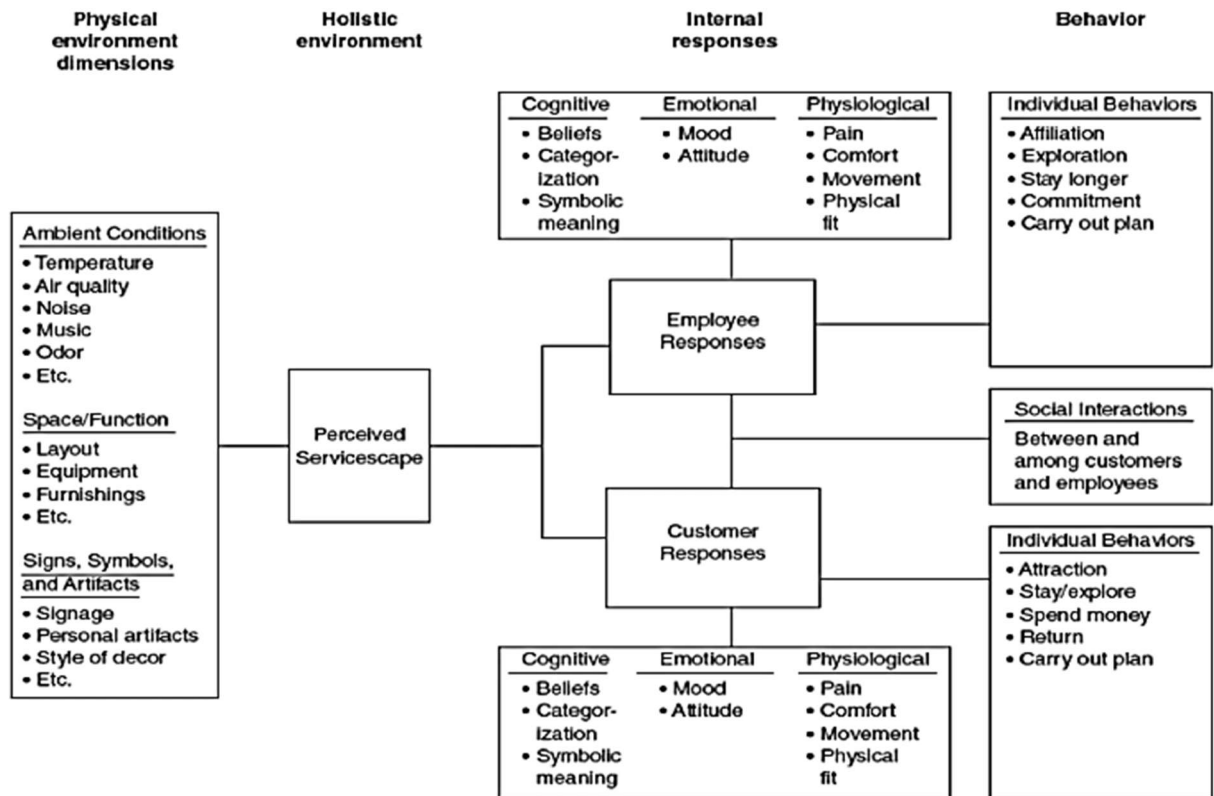


Figura 1 -Modelo de interações entre o ambiente físico e os utilizadores nas organizações, Bitner (1992)

Considerando a necessidade de aprofundar a investigação sobre o *Servicescape* no contexto da hospitalidade, conforme salienta Tarmudi & Jaharuddin (2021) e Lee & Chuang (2021), o presente estudo propõe-se a investigar o papel do *Servicescape* na construção da estratégia de gestão da qualidade, analisando a satisfação e a intenção de retorno como resultados desta estratégia. Especificamente, objetiva-se compreender como a experiência do cliente, mediada pelo *Servicescape*, influencia as avaliações dos hóspedes e a intenção de retorno.

Assim, foram elaboradas algumas questões iniciais, com o objetivo de possibilitar a resposta à questão de investigação:

- Quais os aspetos do *Servicescape*, considerados mais importantes para uma experiência memorável?
- A atmosfera da unidade hoteleira contribui para uma sensação de conforto e satisfação durante a estadia?

- Considera que as experiências vividas e o ambiente do espaço influenciaram diretamente a sua intenção de regressar ou de recomendar o estabelecimento a terceiros?
- Que elementos do ambiente físico considera que influenciam a sua vontade de prolongar a estadia?
- A presença de aspetos culturais madeirenses no ambiente fez sentir uma conexão mais forte com o destino?
- A inclusão de aspetos culturais madeirenses aumentou o valor percebido da estadia?

Ao longo desta investigação, pretende-se responder às questões de investigação de forma a alcançar os objetivos específicos definidos. Como objetivos apresenta-se: analisar o impacto do *Servicescape* na experiência e subsequente avaliação do cliente; examinar o efeito global da atmosfera do hotel na perceção dos clientes; investigar de que forma os estímulos ambientais influenciam o comportamento do cliente, com especial enfoque na sua intenção de retorno; avaliar o impacto da ambientação sonora e visual no bem-estar emocional dos hóspedes; e analisar a influência dos elementos culturais madeirenses na perceção de valor atribuída pelos mesmos.

A estrutura da presente dissertação está organizada de forma a conduzir o leitor desde os fundamentos teóricos, passando pela aplicação prática, até à análise dos resultados. No primeiro capítulo, procede-se a uma revisão dos princípios fundamentais da gestão da qualidade aplicada aos serviços, explorando as características distintivas desta indústria e os desafios inerentes à sua implementação. Seguidamente, é introduzido o conceito de *Servicescape*, investigando o papel do ambiente físico como variável estratégica na interação entre prestadores de serviços e consumidores. O segundo capítulo aprofunda a teoria subjacente ao modelo *Servicescape*, abordando a sua evolução conceptual e as diferentes dimensões que o compõem: ambiental, espacial/funcional e simbólica/estética. Discutem-se as implicações deste modelo nas respostas cognitivas, emocionais e comportamentais dos clientes, bem como a aplicação do paradigma Estímulo-Organismo-Resposta (S-O-R) na compreensão do impacto do ambiente físico nos serviços. No terceiro capítulo, contextualiza-se o estudo no domínio do turismo e da hotelaria, analisando a evolução e importância do setor a nível internacional, nacional e regional. A investigação foca-se na Região Autónoma da Madeira, caracterizando a sua oferta

turística e o papel da hotelaria na dinamização económica. Em particular, procede-se a um estudo da cadeia Barceló Hotel Group, com uma análise específica do hotel Barceló Funchal Oldtown. O quarto capítulo apresenta a metodologia de investigação, detalhando os procedimentos adotados para a recolha e análise de dados empíricos. No quinto capítulo, são discutidos os resultados obtidos, com uma abordagem quantitativa e qualitativa à satisfação dos clientes, à avaliação dos componentes do serviço e à influência dos elementos do *Servicescape* na experiência hoteleira.

CAPÍTULO I – A GESTÃO DA QUALIDADE NO SETOR DOS SERVIÇOS

1.1. Gestão da Qualidade nos Serviços

A qualidade, como constructo multidimensional, apresenta uma complexidade intrínseca, evidenciada pela pluralidade de definições na literatura especializada. Grönroos (2006) defende que a qualidade, pode ser entendida como uma variável quantificável, baseada em atributos do produto, como a fiabilidade, a capacidade de resposta e a empatia. Por outro lado, a avaliação da qualidade nos serviços assenta na perceção subjetiva do cliente e na performance dos colaboradores durante a prestação do serviço (Goetsch & Davis, 1997, apud Campos, 2018), demonstrando assim a natureza subjetiva do conceito de qualidade. Além disso, a gestão da qualidade em organizações de serviços enfrenta desafios singulares, derivados às suas características de intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade e percibibilidade. (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1990, apud Campos, 2018).

Garvin (2002, citado por Campos, 2018) propõe uma abordagem multidimensional ao conceito de qualidade, que se revela particularmente útil no contexto dos serviços. A sua classificação em cinco perspetivas oferece um quadro abrangente para as organizações de serviços equilibrarem padrões objetivos de desempenho com as perceções dos clientes.

A perspetiva transcendental encara a qualidade como uma forma de excelência intrínseca, muitas vezes difícil de definir, mas reconhecida intuitivamente pelos consumidores, uma experiência quase espiritual ou emocional associada a um serviço excepcional. Por sua vez, a perspetiva baseada no produto trata a qualidade como um conjunto de características mensuráveis e tangíveis, permitindo que se estabeleçam critérios objetivos para avaliação e comparação.

Já a perspetiva baseada no consumidor reconhece que a qualidade é, em última análise, determinada pelo grau em que o serviço satisfaz as necessidades, desejos e expectativas de cada cliente, o que implica um elevado grau de personalização e adaptabilidade. A perspetiva baseada na produção, por outro lado, foca-se na conformidade com normas e especificações previamente definidas, valorizando a padronização, a eficiência dos processos e a redução de erros. Por fim, a perspetiva baseada no valor combina as dimensões tangíveis e intangíveis da qualidade, avaliando-a em função da relação percebida entre os atributos oferecidos e o custo suportado pelo cliente — refletindo uma

lógica custo-benefício. Estas perspetivas, quando aplicadas de forma integrada, permitem às organizações de serviços desenvolver estratégias de qualidade mais robustas, centradas tanto no desempenho operacional quanto na experiência do cliente.

Também Garvin argumenta que a integração destas perspetivas é fundamental para uma gestão da qualidade holística e eficaz, permitindo às organizações responder às expectativas dos clientes, manter elevados padrões de qualidade e oferecer produtos e serviços de excelência.

No plano normativo, a Norma Portuguesa ISO 8042 (1994) define qualidade como o grau em que um conjunto de características intrínsecas satisfaz os requisitos (Crato, 2010). Esta definição enfatiza a necessidade das organizações estabelecerem requisitos, normas e regulamentos claros para que a qualidade possa ser gerida de forma eficaz. A evolução deste enquadramento culminou na ISO 9001:2015, que consagra oito princípios fundamentais. No centro deste modelo está o foco no cliente, reconhecendo que a satisfação das suas necessidades e expectativas é essencial para a sustentabilidade organizacional. Para alcançar este propósito, torna-se imprescindível uma liderança forte, capaz de estabelecer uma direção clara, motivar as pessoas e criar um ambiente propício à melhoria contínua.

A adoção de uma abordagem de processo permite que as atividades e os recursos sejam geridos como um conjunto interligado, promovendo maior eficiência e eficácia. Esta lógica integra-se numa abordagem sistémica da gestão, que reconhece a organização como um sistema de processos interdependentes, cujo alinhamento é vital para alcançar os objetivos estratégicos. O envolvimento das pessoas em todos os níveis da organização é também essencial, pois são elas quem executam os processos e impulsionam a melhoria. Neste sentido, a melhoria contínua deve ser encarada não apenas como uma meta, mas como uma cultura, sustentada pela aprendizagem constante, inovação e adaptabilidade.

Tomar decisões com base em factos e evidências assegura a objetividade e a coerência das ações, reduzindo a margem de erro e promovendo maior confiança nos resultados. Finalmente, o princípio dos benefícios mútuos nas relações com os fornecedores reforça a importância de parcerias sustentáveis, baseadas na confiança e na criação de valor partilhado. De onde tirou estas infos?

Estes princípios orientam a estruturação de sistemas de gestão da qualidade (SGQ) que asseguram coerência entre as políticas organizacionais, os processos internos e as necessidades dos clientes (ISO 9001:2015).

Especificamente nos serviços, o modelo Servqual, desenvolvido por Parasuraman et al. (1990, citado por Campos, 2018), conceptualiza a qualidade como a diferença entre as expectativas prévias dos clientes e a percepção do serviço efetivamente recebido. A adoção deste instrumento de diagnóstico permite às organizações identificar lacunas em dimensões críticas, são elas, tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia, oferecendo um plano de ação estratégico com vista à melhoria contínua. Assim, a gestão da qualidade em serviços deixa de se centrar apenas no cumprimento de especificações técnicas, passando a incorporar a cocriação de valor com o cliente e o envolvimento ativo dos colaboradores.

Em síntese, a gestão da qualidade nos serviços exige um paradigma que combine rigor operacional, orientado por normas internacionais, com sensibilidade às percepções e expectativas dos clientes. A implementação de sistemas de gestão de qualidade baseados nos princípios ISO e a utilização de instrumentos de medição de percepções, como o Servqual, capacitam as organizações para monitorizar de forma contínua a qualidade da experiência de serviço. Paralelamente, a classificação de Garvin (2002) e a perspetiva de Grönroos (2006) fornecem bases teóricas para equilibrar padrões objetivos de desempenho e percepções subjetivas, assegurando que a organização responde de forma eficaz aos desafios inerentes à intangibilidade e à simultaneidade dos serviços.

A prestação de serviços apresenta características próprias que geram desafios específicos para a gestão da qualidade, exigindo abordagens adaptadas e uma atenção redobrada à satisfação do cliente, à consistência na prestação do serviço e à melhoria contínua dos processos. Neste âmbito, é essencial compreender as implicações destas especificidades para assegurar a excelência dos serviços prestados. Conforme destacado e supramencionado por Parasuraman et al. (1990, citados por Campos, 2018), a qualidade no setor dos serviços é definida como a discrepância entre as expectativas dos clientes e as suas percepções quanto ao serviço efetivamente recebido, salientando assim a importância de alinhar constantemente a oferta com as expectativas do consumidor.

Os serviços distinguem-se dos produtos tangíveis por quatro características essenciais já referidas: intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade e perecibilidade, que tornam a gestão da qualidade particularmente complexa (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1990; Lovelock & Wirtz, 2016). A intangibilidade implica que o cliente não possa tocar ou examinar o serviço antes da compra, o que reforça a importância da confiança e da credibilidade transmitidas pela organização. Sem pontos de referência físicos, a percepção do cliente baseia-se em indicadores indiretos, como a aparência das instalações, a apresentação dos funcionários e a coerência da comunicação (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990).

A heterogeneidade refere-se à variabilidade inerente à prestação de serviços, uma vez que cada interação com o cliente é única. Dois clientes podem receber respostas diferentes mesmo, por exemplo, na mesma unidade hoteleira, dependendo de fatores como o estado de espírito do colaborador, o volume de trabalho ou as particularidades do cliente. Para mitigar esta variabilidade e garantir níveis de qualidade consistentes, as organizações devem implementar procedimentos detalhados, formação padronizada e sistemas de monitorização contínua (Grönroos, 2006).

A simultaneidade ou inseparabilidade entre produção e consumo, significa que o serviço é produzido quando é consumido. O cliente faz parte do processo e influencia diretamente o resultado por isso, a qualidade não depende apenas das competências técnicas da organização, mas igualmente da interação entre cliente e prestador de serviço (Bitner, 1992).

Por fim, a perecibilidade destaca a impossibilidade de armazenar ou inventariar serviços. Uma consulta médica não utilizada, um lugar de espetáculo vazio ou um quarto de hotel desocupado representam receita perdida que não pode ser recuperada. A gestão desta característica requer sistemas sofisticados de previsão de procura e de gestão de capacidade, que permitam ajustar pessoal e recursos conforme a sazonalidade e as flutuações do mercado (Chase, 1978)

Estes atributos impõem múltiplos desafios à gestão da qualidade. Primeiro, a intangibilidade obriga ao desenvolvimento de indicadores de qualidade baseados em percepções, como os inquéritos Servqual, e à garantia de consistência na experiência sensorial e na comunicação de marca (Parasuraman et al., 1990). Segundo, a

heterogeneidade exige a definição de processos claros, mas flexíveis, que equilibrem padrões operacionais com autonomia dos colaboradores para responderem a situações imprevistas (Grönroos, 2006).

A simultaneidade coloca o foco na formação contínua e na capacitação das equipas, de modo a promover a cocriação de valor durante a interação com o cliente (Bitner, 1992; Bowen & Schneider, 1988). Finalmente, a percibibilidade conduz as organizações a adotarem estratégias de *yield management*, isto é, ajustes dinâmicos de preço e oferta, e a investirem em tecnologias que garantam a otimização de recursos (Cross, 1997; Ivanov & Zhechev, 2012).

Em síntese, para garantir qualidade nos serviços é importante usar um modelo que combine normas e procedimentos como ISO 9001:2015 e métodos para perceber o que os clientes sentem e pensam como o modelo *Servqual*). Só assim a empresa consegue manter um padrão de qualidade, reduzir falhas e, ao mesmo tempo, ter flexibilidade para adaptar a oferta quando necessário. Desta forma, é possível dar um serviço mais consistente e satisfazer melhor o cliente.

CAPÍTULO II – O MODELO SERVICESCAPE

2.1. Origem e Evolução do Conceito de *Servicescape*

A noção de *servicescape* emerge na confluência de diferentes abordagens acadêmicas que, desde meados do século XX, procuraram compreender a influência do ambiente físico nas experiências de consumo dos consumidores. Kotler (1973) cunhou o termo “atmosfera”, referindo-se à criação intencional de ambientes que moldam as percepções dos clientes em pontos de venda. Posteriormente, Baker (1987) avançou a ideia de “ambiente físico” como um atributo estratégico, destacando elementos de design arquitetônico e sensorial. Em 1982, Booms e Bitner introduziram formalmente o neologismo *servicescape*, definindo-o como “o ambiente no qual o serviço é estruturado e no qual ocorrem as interações entre prestador e cliente, combinando-se com os artefactos tangíveis que facilitam a prestação e comunicação do serviço” (Booms & Bitner, 1982).

A proposta de Bitner (1992) consolidou esse conceito num modelo integrado, distinguindo entre ambiente físico construído (edificações, mobiliário, materiais), ambiente social (interações humanas) e ambiente natural (paisagens, vegetação). A autora evidenciou que estas categorias, isoladas ou em combinação, influenciam não apenas a percepção do cliente, mas também as reações comportamentais e emocionais dos colaboradores (Bitner, 1992). Tal articulação multidimensional delineou um quadro teórico robusto para futuras pesquisas, servindo de alicerce para investigações em contextos de serviços tão diversos quanto lojas, hospitais e unidades hoteleiras (Turley & Milliman, 2000; Wakefield & Blodgett, 1996). A Figura 2 sintetiza graficamente as principais dimensões do modelo *Servicescape* e as suas implicações comportamentais, conforme exploradas por Bitner (1992) e aprofundadas por estudos posteriores.

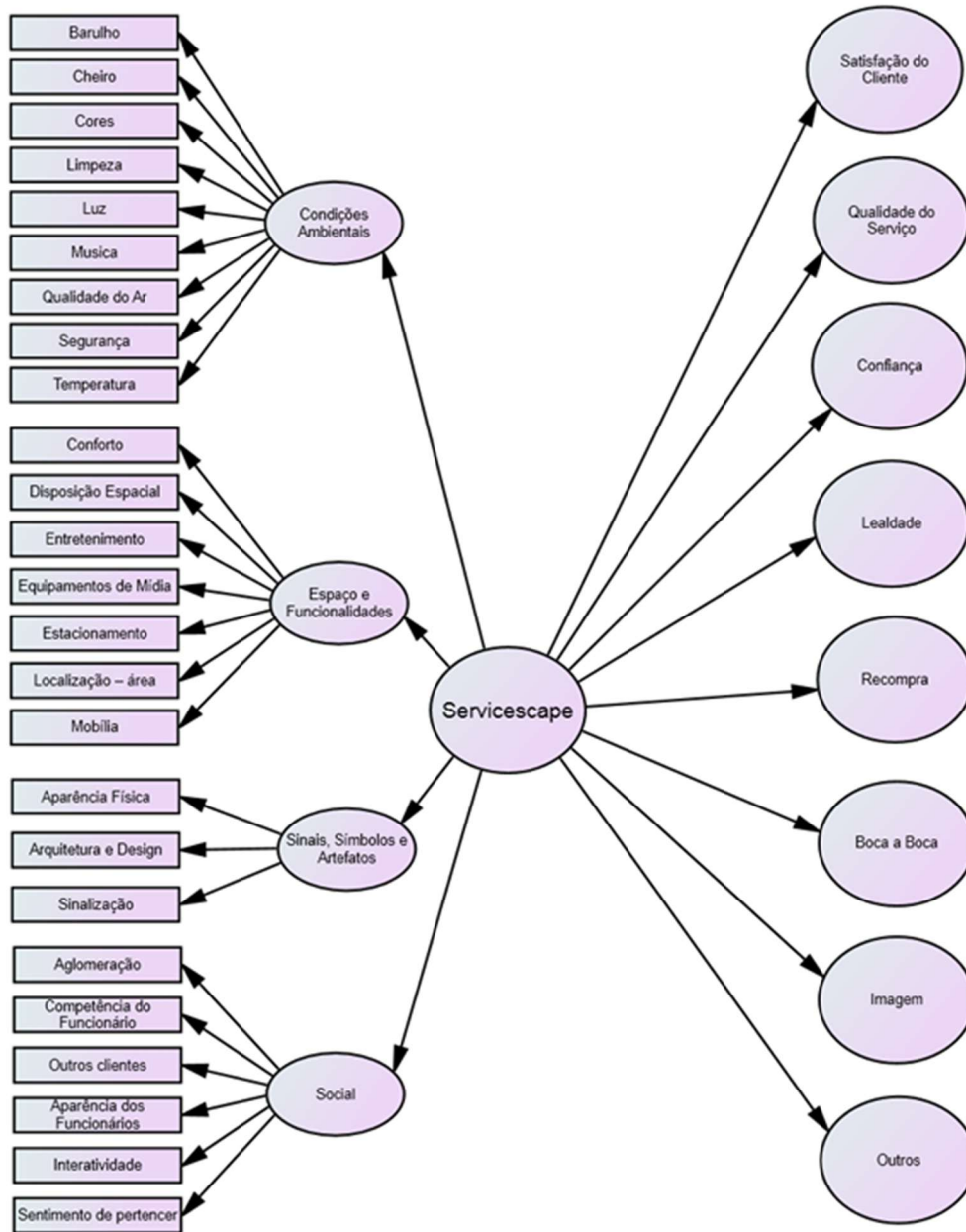


Figura 2 - Modelo Conceitual do Servicescape e sua Influência na Resposta do cliente, Schuster et al. (2016)

Nas décadas seguintes, a literatura evoluiu para incorporar extensões conceituais. Arnold et al. (1996, citado por Artuğer, 2020) discutiram o “ambiente económico”, referindo-se à configuração de preços e promoções como parte do cenário de serviço. Turley e Milliman (2000) introduziram o termo “ambiente de marketing”, enfatizando a interdependência entre design físico e estratégias de posicionamento. Em 2001, Mathwick, Malhotra e Rigdon (citado por Artuğer, 2020) apresentaram a metáfora do “teatro interativo”, argumentando que os espaços de serviço funcionam como palcos onde

os clientes e colaboradores são atores envolvidos numa dramatização co-criada da experiência de consumo.

No início do século XXI, a pesquisa sobre *servicescape* incorporou ainda dimensões simbólicas e psicológicas. Weinrach (2000 citado por Artuğer, 2020) explorou o “ambiente psicológico”, sublinhando que cores, texturas e aromas podem evocar memórias e emoções. Cronin (2003, citado por Artuğer, 2020) destacou a importância do “ambiente de serviço” como elemento diferenciador em mercados saturados. Estes avanços demonstraram que o *servicescape* ultrapassa a simples função de suporte físico, atuando como catalisador de experiências memoráveis e de vínculos emocionais (Juhari et al., 2012, citados por Artuğer, 2020).

Mais recentemente, autores como Lockwood e Pyun (2020) introduziram métricas para avaliar percepções de *servicescape* em ambientes de luxo, enquanto Meng e Choi (2018) analisaram inovações em *design* sensorial. Wakefield e Blodgett (2016) consolidaram a noção de “atmosfera de serviços”, abrangendo estímulos visuais, auditivos, táteis e olfativos e a sua integração estratégica. Li (2021) sintetizou estas perspectivas, defendendo que um *servicescape* eficaz combina elementos funcionais, estéticos e sociais para gerar valor experiencial e vantagem competitiva.

Em síntese, a evolução do conceito de *servicescape* reflete a crescente sofisticação na compreensão do ambiente físico como componente central da experiência de serviço. Desde as primeiras investigações sobre atmosfera e ambiente físico até aos modelos atuais, multidimensionais e integrados, o *servicescape* consolidou-se como um referencial teórico-prático indispensável para gestores.

2.2.O Papel do Ambiente Físico na Experiência, Percepção e Comportamento do Cliente

O ambiente físico exerce uma influência determinante na experiência e na percepção dos clientes. Bitner (1992) assinalou que esses estímulos físicos moldam as atitudes e comportamentos dos consumidores, criando impressões imediatas que repercutem na avaliação global do serviço. Num estudo de Choi e Kandampully (2019, citado por Antunes, 2023), demonstrou-se que a congruência entre elementos visuais e sonoros

reforça a coesão emocional, conduzindo a maiores níveis de satisfação e a uma maior disposição para recomendar o serviço a terceiros.

A iluminação configura-se como um dos principais determinantes da atmosfera de serviço. Investigadores como Turley e Milliman (2000) demonstraram que níveis de luminosidade adequados podem aumentar o conforto visual, reduzir a fadiga e prolongar o tempo de permanência no espaço, favorecendo maiores índices de consumo e interação. De modo similar, Milliman (1982) evidenciou que a música ambiente, com volume e ritmo adequados ao perfil do estabelecimento, pode estimular compras por impulso em retalho e melhorar a percepção de qualidade em hotéis e restaurantes.

No que concerne à escolha de materiais e texturas, a robustez do mobiliário e a qualidade dos acabamentos traduzem-se em percepções de confiabilidade e prestígio. Segundo Wakefield e Blodgett (1996), pisos de madeira ou mosaico transmitem autenticidade e calor, enquanto superfícies metálicas e brilhantes são associadas a modernidade e limpeza. A temperatura e o conforto térmico também desempenham um papel crítico: ambientes excessivamente frios ou quentes colocam em risco a permanência prolongada, prejudicando a experiência multissensorial (Bitner, 1992).

Além disso, aromas específicos, como notas cítricas ou florais, têm sido utilizados para evocar memórias positivas e reforçar a identidade de marca (Spence, 2011). Numa pesquisa realizada por Antunes (2023), clientes de hotéis de luxo relataram maior vínculo emocional quando eram recebidos por fragrâncias suaves e consistentes, que funcionavam como estímulo de bem-estar. Tais estímulos olfativos, contudo, exigem rigoroso controlo de dosagem, de modo a evitar sobrecarga sensorial e potenciais reações adversas.

Por fim, a dinâmica espacial, isto é, o modo como o layout orienta o fluxo de pessoas, atua como linguagem não verbal que comunica eficiência e acolhimento. Spence (2011) sublinha a importância de corredores largos e zonas de espera organizadas para reforçar a percepção de segurança e privacidade. Em paralelo, áreas de transição bem sinalizadas reduzem a ansiedade e melhoram a autonomia do cliente na exploração do espaço (Gulzar, 2023).

Em relação à influência do *servicescape* no comportamento do cliente, este exerce uma influência direta e mensurável, moldando desde a intenção de compra até a lealdade a

longo prazo. Estudos em contextos hoteleiros e de turismo destacam que as estruturas físicas tais como o design de interiores, a sinalização, a qualidade do mobiliário, as condições ambientais e outros aspetos sensoriais, atuam como estímulos que desencadeiam respostas cognitivas, emocionais e comportamentais específicas (Bitner, 1992; Dedeoğlu et al., 2018).

Em termos cognitivos, o *servicescape* direciona a percepção de qualidade e de valor. Clientes expostos a ambientes considerados agradáveis e bem concebidos tendem a avaliar o serviço de forma mais favorável, atribuindo maior prestígio à marca e demonstrando disposição para pagar preços superiores (Baker, Grewal, & Parasuraman, 1994, citado por Lee & Chuang, 2021). Por exemplo, um estudo de Choi e Kandampully (2019, citado por Antunes, 2023) evidenciou que hotéis com decoração coesa e iluminação otimizada obtêm avaliações de satisfação 20% maiores do que estabelecimentos com *design* desestruturado. Esta valorização cognitiva traduz-se em práticas de preço *premium* e de *upselling*, pois o cliente associa o ambiente a um padrão de serviço elevado.

No âmbito afetivo, o *servicescape* influencia estados emocionais que mediam o comportamento de compra. Conforme o paradigma S-O-R, estímulos ambientais adequados geram emoções positivas como a sensação de prazer, a segurança e o relaxamento, que promovem comportamentos de aproximação, como maior tempo de permanência e interação com o espaço (Mehrabian & Russell, 1974; Donovan et al., 1994, citados por Gulzar, 2023). Investigação conduzida por Rosenbaum e Massiah (2011, citados por Artuğer, 2020) demonstrou que ambientes de restaurante com iluminação suave e música de fundo em volume moderado aumentam a permanência média dos clientes em até 30 minutos, elevando as receitas por consumidor.

Em termos comportamentais, o *servicescape* é determinante na intenção de retorno e também de recomendação. Dedeoğlu et al. (2018) observaram que, em 75% dos casos analisados, a percepção positiva do ambiente físico correlacionou-se fortemente com a intenção de visitar o estabelecimento e com o Net Promoter Score (NPS)¹.

¹ O Net Promoter Score (NPS), criado por Fred Reichheld em 2003, é um indicador de lealdade do cliente baseado na pergunta “Qual a probabilidade de recomendar esta empresa/produto/serviço a um amigo ou colega?” (0–10). Clientes que respondem 9–10 são “promotores” (leais e propensos a recomendar), 7–8 são “passivos” (satisfeitos, mas vulneráveis) e 0–6 são “detratores” (insatisfeitos e propensos a divulgar críticas); o NPS resulta da diferença percentual entre promotores e detratores, variando de –100 a +100 (Reichheld, 2003).

Adicionalmente, a clareza na sinalização e a facilidade de circulação reduzem o esforço do cliente, gerando uma experiência de uso sem atritos que reforça a probabilidade de recomendação boca-a-boca (Turley & Milliman, 2000).

O impacto do *servicescape* não se limita ao comportamento de compra imediato. Itani et al. (2019) mostraram que a percepção de um ambiente de serviço bem planeado estimula a cocriação de experiências, levando clientes a participar ativamente de eventos, *workshops* e atividades complementares, ampliando a receita do estabelecimento. Este efeito é potenciado por *servicescapes* digitais ou *e-servicescapes*, onde plataformas *online* e aplicações móveis refletem os mesmos padrões sensoriais e estéticos do espaço físico, como demonstrado na Figura 3, gerando continuidade na experiência integrada de diferentes canais de interação (Colm & Prestini, 2021).

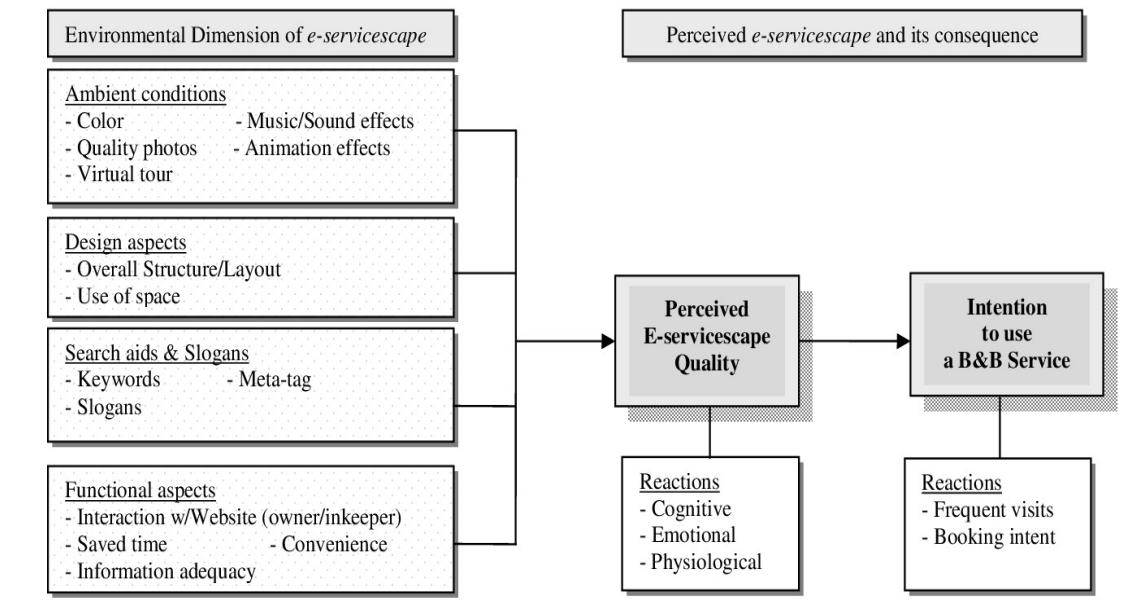


Figura 3 – Quadro Conceitual para Medir o E-Servicescape num Site, Colm & Prestini, 2021

Por fim, a moderação das predisposições do cliente, ou seja, as suas atitudes, expectativas e percepções, também influenciam o impacto do *servicescape* nos mesmos. Dong e Siu (2013) indicaram que clientes com maior propensão ao risco ou com histórico prévio de experiências positivas em hotéis tendem a responder mais intensamente a estímulos estéticos, enquanto perfis de viajantes conservadores valorizam condições de conforto e simplicidade. Esta diferenciação reforça a necessidade de segmentar o design do ambiente

de acordo com o público-alvo, assegurando que o *servicescape* maximize comportamentos desejados em diferentes segmentos de mercado.

Em síntese, o ambiente físico configura-se como um atributo estratégico capaz de ajustar emoções e comportamentos dos clientes desde o primeiro contacto. A seleção criteriosa de estímulos visuais, auditivos, táteis, olfativos e térmicos permite moldar uma atmosfera coerente com a promessa de valor da marca, potencializando a satisfação, a fidelização e as intenções de retorno (Bitner, 1992; Turley & Milliman, 2000; Choi & Kandampully, 2019 citado por Antunes, 2023). Além disso, o *servicescape* atua como um catalisador multifacetado que, ao ajustar estímulos físicos e sensoriais, pode direcionar de forma estratégica as respostas cognitivas, emocionais e comportamentais dos clientes. A sua gestão, fundamentada em evidências empíricas, permite otimizar indicadores críticos de performance como a satisfação, o tempo de permanência, a intenção de retorno e a probabilidade de recomendação a terceiros e, conseqüentemente, permite sustentar vantagens competitivas sustentáveis no setor hoteleiro e turístico (Bitner, 1992; Dedeoğlu et al., 2018; Turley & Milliman, 2000).

2.3.O Servicescape como Elemento Estratégico

O conceito de Servicescape surgiu da necessidade de compreender o papel determinante do ambiente físico na experiência do cliente no contexto dos serviços, tomando forma a partir das contribuições iniciais de Kotler (1973) e Baker (1987) sobre “atmosfera” e “ambiente físico”, respetivamente. Bitner (1992) consolidou estes conceitos num modelo integrado que define o *servicescape* como o conjunto de elementos tangíveis, que incluem a arquitetura, layout, mobiliário, cores, música, odores e outros, que moldam a percepção do cliente e influenciam o comportamento dos colaboradores, conforme Figura 4. Tratando-se de um constructo multidimensional, o *servicescape* não se limita à estética, mas constitui um recurso estratégico para as organizações de serviços, já que afeta diretamente variáveis como satisfação, permanência, tempo de permanência e intenções de retorno (Bitner, 1992).

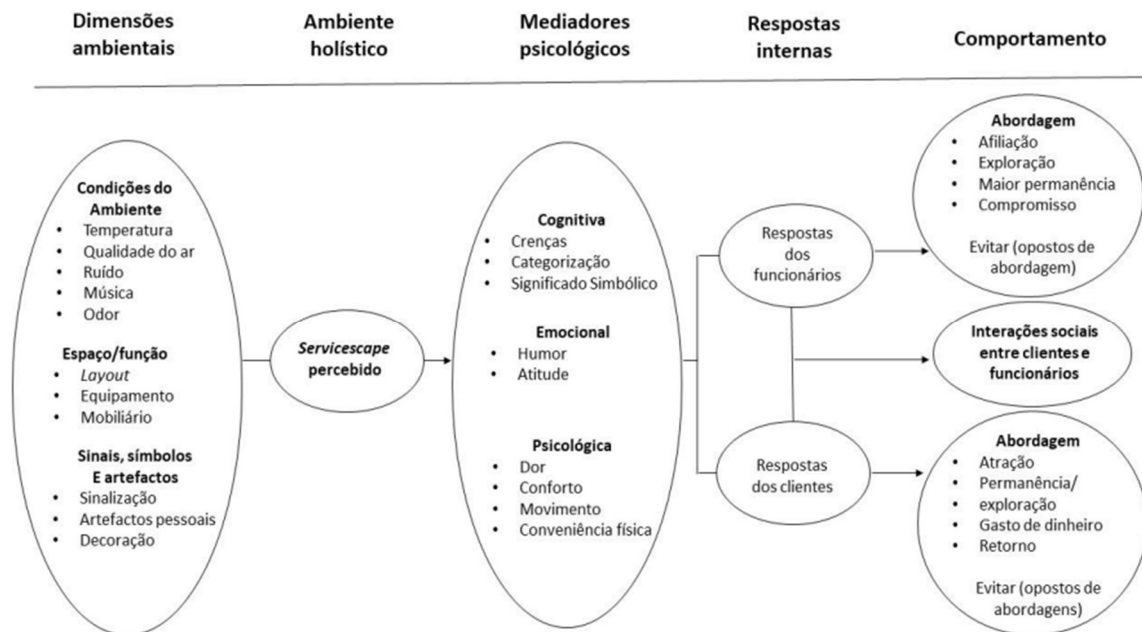


Figura 4 – Categorização do Servicescape, Binter (1992)

A relevância estratégica do *servicescape* assenta em três fundamentos principais. Em primeiro lugar, o ambiente físico serve como primeiro ponto de contacto com o cliente, gerando impressões imediatas que moldam as expectativas e o valor percebido do serviço (Wakefield & Blodgett, 2016). Estudos demonstram que cores, iluminação e música adequadas podem aumentar significativamente a disposição para comprar e prolongar o tempo de permanência (Milliman, 1982; Turley & Milliman, 2000). Em segundo lugar, o *servicescape* funciona como um guia comportamental, orientando fluxos de tráfego e incentivando comportamentos desejáveis — por exemplo, layouts bem desenhados podem estimular compras por impulso ou reforçar a sensação de privacidade e conforto (Bitner, 1992; Spence, 2011).

Em terceiro lugar, o *servicescape* é crucial para a diferenciação competitiva. Li (2021), sintetizando Lockwood & Pyun (2020) e Meng & Choi (2018), argumenta que a configuração cuidada do ambiente físico oferece uma vantagem sustentável ao criar memórias sensoriais únicas que fidelizam o cliente. Em hotelaria, esta diferenciação manifesta-se na personalização de quartos temáticos, jardins internos e espaços de convívio que evocam autenticidade local, contribuindo para a construção de narrativas de marca (Pine & Gilmore, 1998, apud Lee & Chuang, 2021).

Adicionalmente, o *servicescape* desempenha um papel essencial no envolvimento dos colaboradores. Um ambiente de trabalho bem planeado a nível da ergonomia, da iluminação adequada e da criação de zonas de descanso, melhora o bem-estar e a eficiência da equipa, refletindo-se em melhores interações com os clientes (Bitner, 1992; Antunes, 2023). Assim, o *servicescape* alinha-se com práticas de gestão de qualidade, pois ambientes bem cuidados facilitam a consistência na prestação de serviços e reduzem falhas operacionais (ISO 9001:2015).

A literatura demonstra como o *servicescape* passou de um simples cenário estético e funcional para se tornar um recurso estratégico essencial na criação de vantagens competitivas sustentáveis para organizações de serviços. Esta transição baseia-se no reconhecimento de que a configuração intencional do ambiente físico molda não apenas percepções imediatas, mas também memórias duradouras e associações emocionais profundas que diferenciam uma marca no mercado (Li, 2021; Wakefield & Blodgett, 2016).

Li (2021) sustenta que um *servicescape* eficaz alia valor funcional, isto é, a capacidade de facilitar o desempenho do serviço, ao valor experiencial, ou seja, a capacidade de gerar envolvimento afetivo e cognitivo. Na prática, hotéis de elevado prestígio investem em design biofílico, iluminação natural e materiais sustentáveis, melhorando o bem-estar dos hóspedes e alinhando-se com tendências globais de responsabilidade ambiental (Pratt, 2015, citado por Lee & Chuang, 2021). Ao adotar soluções arquitetónicas que favorecem a abertura para a paisagem ou que integram elementos naturais, as organizações transmitem uma imagem de autenticidade e cuidado, reforçando o propósito de marca.

Lockwood e Pyun (2020) desenvolveram um conjunto de métricas de avaliação do *servicescape* em hotéis de luxo, incluindo qualidade estética, atmosfera, amplitude espacial e condições fisiológicas. Estas dimensões estratégicas permitem aos gestores monitorizar e ajustar o ambiente com base em feedback dos hóspedes, assegurando melhorias contínuas. Por exemplo, pesquisas empíricas indicam que ambientes que priorizam iluminação ajustável, zonas de convívio moduláveis e texturas agradáveis aumentam a permanência média do hóspede em 15%, refletindo-se em maiores receitas (Lockwood & Pyun, 2020).

Além disso, o *servicescape* atua como veículo de diferenciação perceptiva. Pine e Gilmore (1998, citados por Lee & Chuang, 2021) argumentam que a verdadeira economia de experiência exige que as organizações criem cenários onde cada detalhe do espaço contribua para uma história imersiva. No contexto hoteleiro, isto traduz-se em roteiros de design temático, como são exemplo os hotéis boutique, que não apenas hospedam, mas contam uma história, fomentando o envolvimento emocional e a promoção gratuita nas redes sociais (Neuhofner, Buhalis, & Ladkin, 2015, citado por Gulzar, 2023).

No âmbito operacional, o *servicescape* estratégico reforça a eficiência interna. Bitner (1992) destaca que a disposição otimizada de equipamentos e fluxos, reduz falhas de serviço e tempos de espera. Este alinhamento entre design e processos suporta a implementação dos princípios da ISO 9001:2015, sobretudo a abordagem de processo e o foco no cliente, ao eliminar obstáculos que comprometam a percepção de qualidade.

Por fim, a adoção de tecnologias no *servicescape* como o check in online, sistemas de controlo de temperatura, ventilação e iluminação personalizados e aplicação da realidade virtual e aumentada, consolidam o papel do ambiente como facilitador da experiência. Tan (2019) demonstra que ambientes equipados com tecnologia integrada amplificam a percepção sensorial e reduzem a dissonância cognitiva entre expectativas e realidade, promovendo maior satisfação e probabilidade de retorno.

Em conclusão, o *servicescape*, quando concebido estrategicamente, transcende a mera arquitetura interior, assumindo-se como um ativo competitivo. A sua gestão integrada combinado a estética, a funcionalidade, o *storytelling* e a inovação tecnológica, oferece uma plataforma robusta para diferenciar ofertas, otimizar processos e cultivar fidelidade emocional nos clientes, consolidando a posição das organizações de serviços num mercado cada vez mais experiencial.

2.4.As Dimensões do Servicescape

A aplicação do constructo *Servicescape* por diversos investigadores resultou na identificação de múltiplas dimensões conceptuais, evidenciando a complexidade e multifacetação deste fenómeno.

A dimensão ambiental do *servicescape* refere-se aos estímulos sensoriais básicos que influenciam diretamente o estado psicológico e comportamental dos clientes durante a prestação de serviços. Bitner (1992) identifica cinco condições ambientais primordiais: iluminação, temperatura, ruído, música e odores. Estas variáveis, quando cuidadosamente controladas e integradas, são capazes de evocar respostas afetivas e cognitivas que moldam a experiência global do consumidor.

A temperatura das cores, a intensidade e a distribuição da luz afetam a perceção de conforto e a coerência do espaço. Turley e Milliman (2000) demonstraram que níveis de iluminação ligeiramente superiores ao padrão aumentam a disposição para explorar o ambiente, enquanto uma iluminação mais baixa cria ambientes íntimos e relaxantes, adequados a restaurantes ou áreas de descanso. Kotler (1973) salienta que a luz branca fria pode ser utilizada para transmitir modernidade e higiene, enquanto tons quentes promovem acolhimento e conforto.

Já a presença de música de fundo e o nível de ruído ambiental exercem influência direta no tempo de permanência e no comportamento de compra. Milliman (1982) evidenciou que músicas em ritmo lento promovem permanências mais longas em estabelecimentos de retalho, aumentando o valor médio de aquisição. Já ambientes com sons provenientes do próprio serviço (barulho de utensílios, conversas, passos) devem ser atenuados para evitar dispersão de atenção e *stress* (Spence, 2011).

Além disso, a variação térmica desempenha papel crítico na perceção de bem-estar. Bitner (1992) e Rosenbaum e Massiah (2011, citados por Artuğer, 2020) apontam que temperaturas excessivas (quente ou frio) induzem desconforto físico e redução do tempo de permanência, enquanto ambientes climatizados de forma equilibrada favorecem interações mais longas e positivas. A pesquisa em psicologia ambiental sugere que a faixa de 20–24 °C, aliada a um nível de humidade controlado, maximiza o conforto e reduz

sensações de fadiga. Enquanto isso, o marketing olfativo explora a capacidade dos odores em evocar memórias e emoções. Spence (2011) descreve as “associações cruzadas” entre aromas específicos e emoções positivas, como a utilização de fragrâncias cítricas para transmitir frescor ou notas amadeiradas para sugerir sofisticação. Estudos em hospitalidade reportam aumentos na satisfação quando fragrâncias suaves e consistentes estão presentes, mas alertam para o risco de sobrecarga sensorial e possíveis reações alérgicas (Antunes, 2023).

Embora frequentemente negligenciada, a qualidade acústica é determinante para a percepção de profissionalismo e conforto. Altos níveis de ruído ambiente prejudicam a clareza das interações verbais entre clientes e funcionários, comprometendo a eficácia do serviço (Donovan et al., 1994, citado por Gulzar, 2023). Medidas como isolamento acústico, uso de materiais absorventes e gestão de fontes de ruído interno são essenciais para manter um ambiente agradável.

Em conjunto, estes estímulos ambientais atuam de forma sinérgica, criando uma atmosfera sensorial que antecede e complementa todas as demais dimensões do *servicescape*. A sua implementação estratégica requer estudos pré-testes com grupos de clientes, medições objetivas (sonómetros, termómetros) e avaliações qualitativas de percepção (questionários de satisfação). Ao equacionar a iluminação, o som, a temperatura, os aromas e o ruído de forma integrada, as organizações de serviços conseguem orquestrar experiências imersivas que elevam a satisfação, prolongam a permanência e aumentam as intenções de retorno (Bitner, 1992; Turley & Milliman, 2000; Milliman, 1982; Spence, 2011).

Em segundo, a dimensão espacial/funcional do *servicescape* refere-se à organização física e operacional do espaço de serviço, incluindo o layout, a sinalização e a acessibilidade. Esta dimensão afeta diretamente a eficiência do fluxo de clientes e colaboradores, a clareza na navegação e a percepção de conveniência, sendo fundamental para criar experiências de serviço sem atritos (Bitner, 1992; Rosenbaum & Massiah, 2011, citado por Artuğer, 2020).

O layout envolve o posicionamento de móveis, equipamentos, balcões de atendimento e áreas de circulação. Um desenho bem planeado otimiza o percurso do cliente, evitando congestionamentos e minimizando tempos de espera. Turley e Milliman (2000)

demonstraram que layouts que favorecem um fluxo contínuo reduzem a ansiedade do cliente e aumentam a probabilidade de exploração de serviços adicionais. Em contexto hoteleiro, isso significa dispor a recepção, o lounge, os elevadores e os corredores de forma a criar um trajeto intuitivo, que leve o hóspede do hall de entrada ao quarto sem desvios desnecessários. Além disso, o layout deve prever zonas de transição, isto é, espaços de limpeza visual onde o hóspede altera a direção ou o ritmo de movimento. Wakefield e Blodgett (1996) indicam que estes pontos de transição funcionam como áreas de descanso e reflexão, proporcionando momentos de pausa que reforçam a percepção de conforto e segurança.

A sinalização complementa o layout ao fornecer orientação e informação. Placas, ícones e cores padronizadas ajudam o cliente a localizar facilmente instalações como WC's, elevadores, saídas de emergência e áreas de lazer. Segundo Spence (2011), símbolos visuais claros reduzem a sobrecarga cognitiva, permitindo que o cliente direcione a sua atenção ao serviço em si. Em hotéis, sistemas de sinalização digital interativa como quadros ou painéis interativos ou ainda aplicações são cada vez mais usados para oferecer instruções personalizadas, melhorando a acessibilidade da informação.

Além disto, a sinalização não se limita a informar trajetos, mas também reforça a identidade de marca através de elementos estéticos consistentes. O uso de cores, logotipos e tipografia alinhados à marca cria um ambiente coeso, reforçando a recordação e a confiança do cliente (Bitner, 1992; Spence, 2011).

Já a acessibilidade garante que todos os clientes, incluindo pessoas com mobilidade reduzida, deficiências visuais ou auditivas, possam utilizar o espaço de forma autónoma e segura. Normas internacionais, como a ISO 21542:2011 sobre acessibilidade em edifícios, estabelecem diretrizes para largura mínima de portas, inclinação de rampas, altura de balcões e sinalização tátil. Burton and Kance (2014) assinalam que hotéis que implementam quartos adaptados, rampas, corrimões e sinalização em braille não apenas cumprem requisitos legais, mas também ampliam seu público-alvo e demonstram responsabilidade social corporativa. Ferramentas tecnológicas, como apps de navegação indoor e assistentes de voz, complementam a acessibilidade física, permitindo que clientes com deficiências visuais recebam orientações e descrições do espaço. Estas soluções reforçam a inclusão e promovem percepções positivas de cuidado e atenção por parte da organização (Donovan et al., 1994, citado por Gulzar, 2023).

A coerência entre layout eficiente, sinalização clara e acessibilidade universal contribui para uma experiência tranquila e intuitiva, reduzindo a incerteza e o stress do cliente. Rosenbaum e Massiah (2011) confirmam que espaços funcionais estimulam comportamentos de aproximação, prolongam o tempo de permanência e elevam as avaliações de qualidade percebida. Em contrapartida, falhas na dimensão espacial/funcional, como corredores estreitos, sinalização confusa ou barreiras arquitetónicas, geram frustração, diminuição da satisfação e aumento de custos operacionais com suporte e reorientação de clientes (Bitner, 1992; Turley & Milliman, 2000).

Deste modo, a dimensão espacial/funcional do *servicescape* é um pilar estratégico para a criação de ambientes de serviço intuitivos, eficientes e inclusivos. O desenho cuidado do layout, aliado a sistemas de sinalização coerentes e à implementação de medidas de acessibilidade, permite às organizações hoteleiras otimizar fluxos operacionais, ampliar o alcance do serviço e construir percepções positivas que se traduzem em fidelização e vantagem competitiva.

Por último, a dimensão simbólica/estética do *servicescape* refere-se à incorporação de elementos visuais, decorativos e culturais que comunicam e reforçam a proposta de valor e personalidade de uma organização de serviços. Para além de meros adornos, a decoração, o estilo e a identidade visual desempenham um papel crucial na formação de impressões iniciais, no fortalecimento da marca e na diferenciação competitiva no mercado hoteleiro.

Os elementos de decoração, incluindo mobiliário, obras de arte, revestimentos e acessórios, atuam como sinais semióticos que orientam as expectativas do cliente. Bitner (1992) sublinha que estes sinais simbólicos ajudam a comunicar pistas sobre a qualidade, o preço e o posicionamento do serviço. Investigações subsequentes confirmam que estilos coerentes e temáticos podem elevar a percepção de autenticidade e exclusividade. Por exemplo, um hotel que adota um estilo rústico madeirense, utilizando madeira local e arte tradicional, transmite um sentido de ligação cultural e genuinidade, criando memórias sensoriais que distinguem a experiência do hóspede (Wakefield & Blodgett, 2016).

Também a identidade visual que inclui logotipos, paleta de cores, tipografia e ainda a sinalética corporativa, é uma componente essencial da experiência. Spence (2011) explica

que a consistência dos elementos visuais reduz a ambiguidade cognitiva, reforçando a familiaridade e a confiança do cliente. Num estudo em hotéis de luxo, Kotler (1973) demonstrou que a repetição de cores e formas em materiais impressos, fardas de funcionários e decoração interior contribui para a coerência da marca, aumentando a memória da marca em até 30%.

A utilização de metáforas visuais e narrativas no design do espaço, por outro lado, amplifica o envolvimento emocional do cliente. Conforme argumentado por Pine e Gilmore (1998 citado por Lee & Chuang, 2021), as organizações de serviços devem criar “palcos de experiência” onde cada elemento simbólico contribua para uma história coesa. Em hotelaria, esta abordagem pode manifestar-se em suites e corredores temáticos ou em roteiros turísticos interpretativos que guiem o hóspede por uma narrativa pela cultura local quer através de painéis informativos quer objetos de arte (Neuhofner, Buhalis, & Ladkin, 2015, citado por Gulzar, 2023).

Do ponto de vista cognitivo, ambientes esteticamente bem trabalhados elevam a perceção de qualidade e de valor, levando os clientes a justificar preços mais elevados e a passar mais tempo no local (Baker, Grewal, & Parasuraman, 1994, apud Lee & Chuang, 2021). No âmbito afetivo, elementos simbólicos evocam emoções de prazer e orgulho de pertencimento, o que pode reforçar a lealdade e a recomendação boca a boca (Dedeoğlu et al., 2018). Um estudo conduzido por Choi e Kandampully (2019) em hotéis boutique revelou que hóspedes expostos a decorações artísticas e design inovador demonstraram níveis de satisfação 25% superiores à média do setor.

De forma prática os gestores hoteleiros devem realizar análises semióticas do ambiente existente, identificar lacunas de coerência e envolver designers e especialistas em *branding* na criação de paletas visuais e peças decorativas alinhadas com a missão da empresa. Além disso, é essencial testar protótipos junto a amostras de clientes, de forma a validar que os símbolos e estilos selecionados comunicam efetivamente a mensagem desejada (Spence, 2011).

Em síntese, a dimensão simbólica/estética do *servicescape* constitui um vetor estratégico de comunicação e diferenciação. Ao articular decoração temática, identidade visual consistente e narrativas imersivas, as organizações de serviços elevam a perceção de autenticidade e valor, influenciando positivamente as respostas cognitivas, emocionais e

comportamentais dos clientes. Esta dimensão, em conjunto com as demais, é fundamental para a criação de experiências memoráveis que sustentem a fidelização e a competitividade no setor hoteleiro.

2.5. Influência das Dimensões nas Respostas Cognitivas, Emocionais e Comportamentais

A interação sinérgica das dimensões ambiental, espacial/funcional e simbólica/estética do *servicescape* desencadeia um amplo espectro de respostas cognitivas, emocionais e comportamentais nos clientes, refletindo-se em percepções de qualidade, envolvimento afetivo e ações de compra ou de retorno. A compreensão destes mecanismos é fundamental para o desenho estratégico de ambientes de serviço que maximizem resultados operacionais e de marketing.

No domínio cognitivo, a percepção de qualidade e valor está diretamente associada à clareza, coerência e relevância dos estímulos do *servicescape*. Bitner (1992) demonstrou que ambientes organizados e visualmente harmoniosos reduzem a carga cognitiva do cliente, facilitando a avaliação imediata de atributos como limpeza, profissionalismo e confiança. Estudos de Baker, Grewal e Parasuraman (1994, citado por Lee & Chuang, 2021) evidenciam que quando as dimensões ambiental, espacial e estética estão alinhadas, os clientes atribuem pontuações de qualidade superiores, em alguns casos, até 25% maiores.

As reações afetivas são mediadas principalmente por estímulos sensoriais que ativam o sistema límbico. Mehrabian e Russell (1974) propuseram que três estados afetivos, são eles, o prazer, a excitação e o domínio, capturam as reações emocionais a ambientes físicos. A iluminação suave e música de baixo volume geram prazer e relaxamento, enquanto aromas florais subtis podem intensificar sentimentos de bem-estar (Spence, 2011). Por sua vez, layouts que permitem controle de fluxo (zonas amplas, sinalização clara) proporcionam uma sensação de domínio e segurança (Rosenbaum & Massiah, 2011). Quando essas dimensões colaboram para um equilíbrio entre prazer, excitação moderada e domínio do espaço, o resultado é um estado emocional positivo que impulsiona comportamentos de aproximação, como permanência prolongada e interações espontâneas.

As decisões e ações dos clientes resultam diretamente das percepções cognitivas e emoções evocadas pelo *servicescape*. Donovan et al. (1994, citado por Gulzar, 2023) mostraram que ambientes agradáveis ampliam o tempo de permanência em até 30%, enquanto Turley e Milliman (2000) comprovaram que configurações espaciais eficientes e estímulos sensoriais adequados aumentam a propensão a compras por impulso. Além disso, Dedeoğlu et al. (2018) verificaram correlações significativas entre percepção positiva do *servicescape* e intenções de retorno. No estudo do autor, hotéis com pontuações elevadas em dimensões ambientais e estéticas apresentaram taxas de retorno superiores a 20% face aos concorrentes.

O modelo S–O–R (Stimulus–Organism–Response) fornece um referencial estrutural para organizar estas reações.

- **Stimulus (S):** combinações de iluminação, som, aromas, layout e decoração.
- **Organism (O):** processamentos internos de percepção, emoção e cognição (Mehrabian & Russell, 1974).
- **Response (R):** comportamentos observáveis — tempo de permanência, valor gasto, recomendações e lealdade (Donovan et al., 1994 citado por Gulzar, 2023; Dedeoğlu et al., 2018).

A aplicação prática deste modelo exige controlar indicadores em cada fase: avaliações de satisfação (cognitivo), escalas de prazer/excitação/domínio (afetivo) e métricas operacionais (comportamental). Ferramentas como questionários pós-visita permitem aferir o impacto real do *servicescape* e orientar intervenções focadas, reforçando a consistência entre proposta de valor e percepção efetiva.

O paradigma Estímulo–Organismo–Resposta (S–O–R), formulado por Mehrabian e Russell (1974), também organiza, uma estrutura teórica para compreender como os estímulos ambientais influenciam os processos internos dos indivíduos, resultando em respostas comportamentais mensuráveis. No contexto dos serviços, este modelo é importante para analisar de que forma o *servicescape*, composto por estímulos sensoriais, espaciais e semióticos, atua sobre o organismo, isto é, o cliente, desencadeando reações emocionais, cognitivas e fisiológicas que se traduzem em comportamentos de aproximação quer sejam de compra, permanência, e retorno ou de evitamento, ou seja, o abandono de determinado serviço ou a insatisfação.

Mehrabian e Russell (1974) propuseram que três estados emocionais básicos capturam a resposta afetiva a ambientes físicos:

1. Prazer: Avaliação positiva ou negativa do ambiente (felicidade vs. tristeza).
2. Excitação: Nível de ativação fisiológica e cognitiva (alerta vs. relaxamento).
3. Domínio: Sentimento de controle ou submissão ao ambiente (empoderamento vs. impotência).

Estes três componentes formam o “O” no modelo, representando o organismo afetivo e cognitivo do cliente. O “S” engloba os estímulos externos fornecidos pelo *servicescape*, tais como iluminação, música, layout e decoração (Bitner, 1992). O “R” refere-se às respostas comportamentais, que podem ser medidas por indicadores como intenção de compra, tempo de permanência, frequência de retorno e recomendação (Donovan, Rossiter, Marcolyn, & Nesdale, 1994, citado por Gulza, 2023).

No contexto hoteleiro, o modelo S–O–R demonstrou-se particularmente útil para explicar as variações na satisfação e na intenção de retorno dos hóspedes. Gulzar (2023) utilizou este enquadramento para investigar como estímulos sensoriais afetam os estados de prazer e excitação, alinhando estas alterações afetivas a comportamentos de consumo e fidelização. Paralelamente, estudos de Lin e Mattila (2011, citados por Lee & Chuang, 2021) confirmaram que clientes que experienciam elevados níveis de prazer e domínio no ambiente hoteleiro apresentam maior probabilidade de recomendar e de realizar novas reservas.

O paradigma S–O–R oferece diversas vantagens para pesquisadores e gestores, destacando-se pela clareza analítica ao segmentar o processo de influência do ambiente em três etapas distintas, o que facilita o desenho de intervenções pontuais. Além disso, permite uma mensuração precisa, viabilizando o uso de escalas validadas para aferir prazer, excitação e domínio, como a Escala PAD de Mehrabian e Russell (1974), além de métricas comportamentais objetivas, como tempo de permanência, NPS e gasto por cliente. Outra vantagem é a previsibilidade, pois, ao compreender a relação linear entre estímulos e respostas, torna-se possível antecipar os resultados de modificações no ambiente, contribuindo para decisões mais assertivas de design e investimento.

Embora amplamente adotado, o S–O–R apresenta algumas limitações. A suposição de regularidade entre estímulos e respostas pode não capturar interações complexas ou variáveis individuais, como personalidade ou experiências prévias (Dong & Siu, 2013). De forma a contornar esta situação, investigadores integraram variáveis de moderação, incluindo predisposições do cliente (ex.: propensão ao risco, necessidade de estimulação), e de mediação, como cognição e avaliação de valor (Dedeoğlu et al., 2018), conforme figura 5.

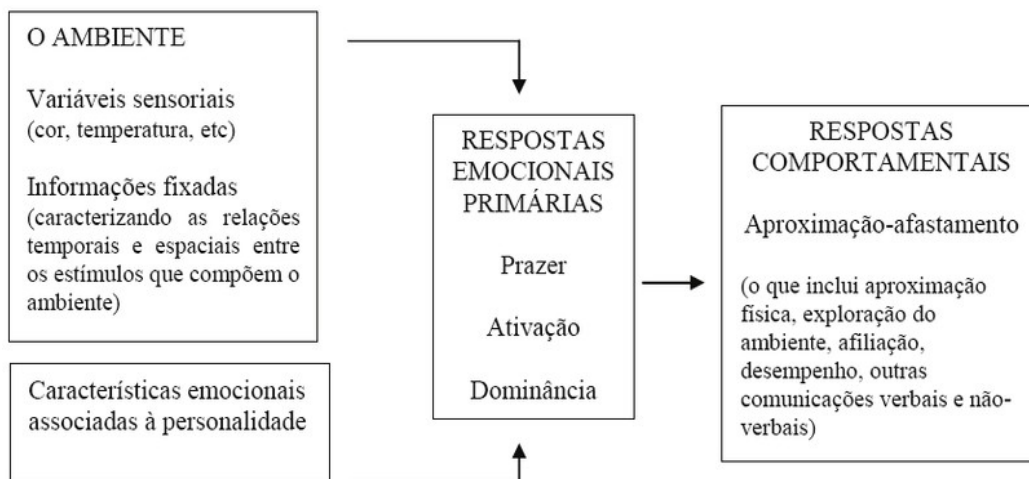


Figura 2 – O Paradigma S-O-R, Mehrabian e Russel (1974)

Além disso, o modelo foi estendido para e-servicescapes, incluindo estímulos digitais (design de websites, interfaces interativas), o que evidencia a sua flexibilidade para ambientes híbridos entre físico e virtual (Itani, et al., 2019).

O paradigma S–O–R constitui, deste modo, um alicerce teórico imprescindível para a compreensão do impacto do *servicescape* sobre o comportamento do cliente. Ao articular estímulos ambientais (S), processos internos de percepção e emoção (O) e respostas comportamentais (R), oferece um quadro robusto para a análise e otimização de ambientes de serviço.

Os estímulos físicos constituem a base tangível do *servicescape*, englobando atributos sensoriais e espaciais que os clientes percebem antes mesmo de interagirem com o serviço propriamente dito. Na perspetiva do paradigma S–O–R, estes estímulos representam o componente “S” (Stimulus), agindo diretamente sobre os sentidos e preparando o organismo para as fases de percepção e resposta subsequentes (Mehrabian & Russell,

1974). Identificam-se quatro categorias principais de estímulos físicos: visuais, auditivos, táteis e olfativos, complementados pelas condições ambientais gerais que se sobrepõem a todas as dimensões.

Os estímulos visuais são frequentemente o primeiro ponto de contacto do cliente com o espaço. Incluem cor, iluminação, acabamentos, disposição de mobiliário e elementos gráficos (logotipos, sinalética). Bitner (1992) salienta que a congruência entre paleta de cores e identidade de marca fortalece a familiaridade, ao passo que contrastes adequados podem destacar áreas de interesse (pontos de venda ou informação). Turley e Milliman (2000) evidenciaram que cores quentes (vermelho, laranja) organizam ambientes estimulantes e convidativos, enquanto tons frios (azul, verde) promovem calma e relaxamento, sendo adequados a spas e áreas de descanso.

Em segundo lugar, a paisagem sonora compreende música ambiente, ruído de fundo e até sons naturais (água, vento). Milliman (1982) demonstrou que ritmos lentos e melodias suaves prolongam o tempo de permanência em restaurantes e zonas de lounge. Já sons rítmicos e mais dinâmicos podem ser utilizados em áreas de evento ou fitness para induzir níveis moderados de excitação. A gestão acústica, conforme Rosenbaum e Massiah (2011), requer tratamentos de absorção sonora para reduzir eco e reverberação, assegurando que as conversas em receções ou áreas de check-in não sejam perturbadas.

Já a experiência tátil engloba a textura de superfícies, o conforto do mobiliário e a ergonomia dos equipamentos. Bitner (1992) sublinha que superfícies macias e confortáveis, como estofados de veludo ou almofadas, criam sensações de aconchego, enquanto materiais frios e duros, como metal escovado, comunicam modernidade e leveza. A ergonomia de cadeiras, cadeiras de rodas e balcões de atendimento também impacta diretamente a perceção de cuidado e acessibilidade, influenciando a disposição do cliente para permanecer e interagir.

O olfato é o sentido com conexão mais direta ao sistema límbico, responsável pelas emoções e memórias. Spence (2011) detalha como aromas cítricos podem evocar frescor e vitalidade, enquanto fragrâncias florais ou amadeiradas induzem relaxamento e conforto. Em hotelaria, Antunes (2023) relata que hóspedes demonstram maior índice de satisfação quando são recebidos por aromas suaves, mas consistentes em todo o lobby, criando uma assinatura olfativa que associa positivamente o espaço à marca.

Além dos estímulos sensoriais específicos, as condições gerais como a temperatura, a humidade e a qualidade do ar modulam todos os outros estímulos.

Em segundo lugar, o componente Organismo refere-se aos processos internos que mediam a reação do indivíduo a estímulos ambientais, especificamente, a percepção, as emoções e a cognição. Conforme Mehrabian e Russell (1974), estes estados internos determinam como o cliente interpreta o *servicescape* e passa a formular julgamentos acerca da qualidade e do valor do serviço.

A percepção consiste na forma como os clientes captam, organizam e interpretam os estímulos sensoriais provenientes do ambiente físico (Bitner, 1992). Estes estímulos, visuais, auditivos, táteis e olfativos, entram em confronto com as referências cognitivas prévias, que incluem experiências anteriores, expectativas formadas por publicidade e padrões culturais (Spence, 2011). Por exemplo, um hóspede que chega a um hotel de luxo espera encontrar mobiliário confortável, iluminação suave e aromas que transmitam exclusividade. Caso estas expectativas sejam atendidas, a percepção tende a ser positiva. Caso contrário, pode ocorrer discrepância perceptiva, geradora de insatisfação (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1990, apud Campos, 2018). O processo perceptivo inicia-se com a atenção seletiva, na qual certos estímulos do ambiente são focalizados enquanto outros são filtrados (Eroglu, Machleit & Davis, 2005). A atenção focada torna-se crucial para criar impressões duradouras, pois o primeiro contato define a predisposição cognitiva para avaliações subsequentes (Wakefield & Blodgett, 1996).

As reações emocionais emergem do processamento afetivo dos estímulos e envolvem estados como prazer, excitação e domínio (Mehrabian & Russell, 1974). Em ambientes hoteleiros, estímulos favoráveis, tal como música de fundo apropriada ou aromas acolhedores, podem induzir sentimentos de conforto e relaxamento, correspondentes a níveis elevados de prazer (Spence, 2011). Por outro lado, estímulos irregulares, como ruídos altos ou iluminação inadequada, podem gerar excitação negativa (stress) ou sensação de falta de controle. (Rosenbaum & Massiah, 2011). A valência afetiva, positiva ou negativa, influencia diretamente a qualidade percebida. Estudos de Choi e Kandampully (2019, citado por Antunes, 2023) mostram que hóspedes que experimentam emoções positivas tendem a avaliar o serviço de forma mais favorável e a manifestar maior predisposição para retornar. Em adição, o nível de excitação regula a intensidade com que essas emoções são vivenciadas. Hotéis premium frequentemente recorrem a

design biofílico (Pratt, 2015, citado por Lee & Chuang, 2021), expondo hóspedes a elementos naturais como plantas e iluminação diurna para ativar emoções relaxantes e reduzir o cortisol, reforçando a ligação emocional ao espaço.

A cognição refere-se aos processos mentais que interpretam as informações recebidas, englobando memória, julgamento e tomada de decisão. No contexto hoteleiro, as atividades cognitivas envolvem comparar experiências presentes com expectativas anteriores, avaliar a congruência entre promessa de marca e realidade e justificar escolhas de consumo (Liu & Jang, 2009, citados por Artuğer, 2020). A memória desempenha um papel determinante, pois os hóspedes relembram detalhes das estadias passadas como o conforto do colchão, a higiene e limpeza dos espaços, a interação com colaboradores, e estes fragmentos influenciam a predisposição para julgar o *servicescape* atual (Bitner, 1992). Além disso, a heurística de avaliação, isto é, o uso de atalhos mentais torna-se frequente. Por exemplo, um hóspede pode inferir a qualidade do serviço ao observar a atenção a detalhes estéticos, como a correção de uma pequena imperfeição na decoração (Baker, Grewal & Parasuraman, 1994, apud Lee & Chuang, 2021). Este tipo de heurística de sinal (Eroglu, Machleit & Davis, 2005) simplifica o processamento cognitivo e gera percepções rápidas sobre prestígio e confiabilidade.

A percepção, emoção e cognição são processos internos interligados, que se influenciam mutuamente em um ciclo contínuo de interação. A percepção de cores suaves e móveis confortáveis (processo sensorial) gera emoção de prazer, que por sua vez influencia positivamente o julgamento cognitivo acerca da qualidade do hotel. Em contrapartida, uma cognição crítica (por exemplo, notar que o hotel não mantém padrões de limpeza consistentes) pode induzir emoções negativas, mesmo que outros estímulos sensoriais sejam favoráveis (Antunes, 2023).

Do ponto de vista prático, os gestores hoteleiros podem utilizar métodos mistos quantitativos e qualitativos para avaliar estes processos internos. Inquéritos estruturados permitem aferir estados afetivos (escalas de prazer/excitação/domínio), enquanto entrevistas em profundidade trabalham a narrativa dos hóspedes sobre como perceberam o espaço e quais julgamentos formaram (Dedeoğlu et al., 2018).

As respostas comportamentais constituem o componente “R” do paradigma S–O–R e representam as ações observáveis dos clientes em reação aos estímulos ambientais e aos

processos internos de percepção, emoção e cognição. No âmbito do *servicescape*, estas respostas traduzem-se em comportamentos de aproximação (por exemplo, maiores tempos de permanência, compras adicionais, avaliações positivas e intenção de retorno) ou de evitamento (como saídas antecipadas, críticas negativas e desistência de consumo) (Donovan et al., citado por Gulzar, 2023, 1994; Turley & Milliman, 2000).

Uma das métricas comportamentais mais estudadas é o tempo de permanência do cliente no ambiente de serviço. Estudos iniciais demonstraram que estímulos emocionais positivos, edifícios bem iluminados, música de fundo adequada e temperatura confortável, podem prolongar o tempo que o consumidor permanece num estabelecimento (Milliman, 1982). Em contexto hoteleiro, Choi e Kandampully (2019 citado por Antunes, 2023) evidenciaram que hóspedes expostos a *servicescapes* harmoniosos, isto é, combinando design estético e estímulos sensoriais apropriados, permanecem em áreas comuns (lobby, restaurante, lounge) em média até 20% mais tempo. Este prolongamento de permanência correlaciona-se diretamente com aumentos de receita em F&B (food & beverage) e na utilização de serviços de spa e entretenimento.

O *servicescape* também impacta diretamente o valor médio de compra. Baker, Grewal e Parasuraman (1994, apud Lee & Chuang, 2021) sublinham que a qualidade estética e funcional do ambiente induz os clientes a justificar preços superiores e a realizar compras por impulso. Por exemplo, em hotéis boutique, a disposição visual de artigos de merchandising como lembranças, produtos de spa ou vinhos locais, aproveita vias de tráfego bem definidas para estimular gastos adicionais. Dedeoğlu, et al. (2018) indicam que uma reação cognitiva positiva ao espaço pode aumentar até 15% o gasto por hóspede em serviços auxiliares.

A intenção de retorno é uma resposta comportamental crítica para a sustentabilidade de organizações hoteleiras. Lee e Chuang (2021) apontam que ambientes que promovem estados afetivos elevados de prazer e domínio geram memórias positivas, reforçando a predisposição à lealdade. Num estudo empírico, Dedeoğlu et al. (2018) verificaram que 78% dos respondentes afirmaram que voltariam a um hotel cuja atmosfera sensorial fosse consistentemente agradável. O Net Promoter Score (NPS) também se revela um indicador eficaz, ambientes com pontuações altas em avaliações de *servicescape* obtêm NPS significativamente superiores, sinalizando maior probabilidade de recomendação boca a boca (Dedeoğlu et al., 2018; Donovan et al., 1994, citado por Gulzar, 2023).

Além dos indicadores preditivos, o feedback qualitativo como comentários em plataformas online, inquéritos pós-estadia e redes sociais, reflete as respostas comportamentais dos clientes. Rosenbaum e Massiah (2011) demonstraram que clientes expostos a *servicescapes* discrepantes manifestam críticas mais frequentes e negativas, afetando a reputação digital e o ambiente de serviço. Por outro lado, estímulos bem alinhados levam não apenas a elogios, mas também à partilha de experiências positivas em redes sociais, atuando como marketing orgânico e ampliando o alcance da marca (Turley & Milliman, 2000).

No polo oposto à aproximação, encontra-se o comportamento de evitamento. Hotéis com *servicescapes* mal projetados, isto é, layouts confusos, falhas de acessibilidade ou excesso de ruído, podem induzir visitantes a abandonar o estabelecimento antecipadamente, cancelando reservas futuras e divulgando experiências negativas (Donovan et al., 1994, citado por Gulzar, 2023; Rosenbaum & Massiah, 2011). Estas desistências comportamentais impactam diretamente as métricas de ocupação e ocupam a atenção dos gestores na correção de falhas de design.

A integração do paradigma S–O–R (Stimulus–Organism–Response) ao modelo *Servicescape* promove uma compreensão holística de como os elementos físicos, sociais e simbólicos do ambiente de serviços convergem para moldar tanto as percepções quanto os comportamentos dos clientes. Enquanto o *Servicescape* fornece a estrutura de estímulos, estruturados nas dimensões ambiental, espacial/funcional e simbólica/estética, o paradigma S–O–R elabora como estes estímulos (S) interagem com processos internos do organismo (O) para gerar respostas comportamentais (R) (Bitner, 1992; Mehrabian & Russell, 1974).

O *servicescape* descreve o ambiente físico construído e social que constitui o palco da prestação de serviço (Bitner, 1992; Choi & Kandampully, 2019, citados por Antunes, 2023). Por outro lado, o paradigma S–O–R explicita que são estes mesmos estímulos que, ao serem percebidos pelo cliente, provocam estados internos (processos de percepção, emoção e cognição) que culminam em respostas observáveis, seja de aproximação (ex.: permanência, compras adicionais, intenção de retorno) ou de afastamento (ex.: abandono, reclamação) (Mehrabian & Russell, 1974; Donovan, et al., 1994, citados por Gulzar, 2023).

Ao integrar estes dois modelos teóricos, obtém-se um quadro analítico em que cada componente do *Servicescape* assume o papel de estímulo externo (S). Os clientes, como organismos (O), processam esses estímulos mediante filtros cognitivos (experiências prévias, cultura, expectativas), geram reações emocionais (prazer, excitação, domínio) e efetuam avaliações racionais (julgamentos de qualidade e valor). Em seguida, emitem respostas comportamentais (R), tradutoras de apreciação ou rejeição ao ambiente (Dedeoğlu, et al., 2018; Rosenbaum & Massiah, 2011).

A integração do paradigma S–O–R ao modelo *Servicescape* representa uma evolução teórica e prática capaz de traduzir conceitos abstratos de ambiente em indicadores tangíveis de desempenho. Ao entender que os estímulos físicos e simbólicos (S) geram processos internos específicos (O) que se convertem em respostas comportamentais (R), gestores de hotéis e organizações de serviços obtêm um guia robusto para planejar, monitorar e ajustar seu ambiente, promovendo experiências memoráveis que se traduzem em vantagem competitiva sustentável.

CAPÍTULO III – O TURISMO E A INDÚSTRIA HOTELEIRA

3.1.A Importância do Turismo

3.1.1. O Turismo no Contexto Internacional

A atividade turística tem vindo a crescer de forma exponencial, tornando-se atualmente num fenómeno de massas sustentado pela aviação comercial e pela constante melhoria da qualidade de vida. Em 2023, cerca de 1,4 bilhões de turistas internacionais viajaram pelo mundo, gerando receitas de 1.226 trilhões de euros e sustentando 330 milhões de empregos diretos (UNWTO, 2024; WTTC, 2024). Historicamente, o número de chegadas internacionais mais do que duplicou entre 2000 e 2019, crescendo de 674 milhões para 1,5 bilhões, antes de recuar em 2020 devido à pandemia e retomar progressivamente em 2021–2023 (UNWTO, 2024).

O turismo é essencialmente um dos principais motores económicos mundiais, impactando vários setores como o transporte, a hotelaria, a restauração, o comércio, a agricultura e a cultura e lazer. A contribuição direta do turismo para o PIB mundial alcançou 3 % em 2023, aproximadamente 3 trilhões de euros. Quando considerados os efeitos multiplicadores indiretos, quer por meio de cadeias de fornecimento quer por geração de emprego e investimento em infraestruturas, este valor sobe para quase 10 % do PIB global, refletindo a integração do turismo em diversos setores relacionados (UNWTO, 2024; WTTC, 2024). Por exemplo, cada euro gasto por turistas gera cerca de 1,50€ adicionais em setores relacionados, como a agricultura, a construção e os transportes (UNWTO, 2024).

Desde meados do século XX, a evolução do turismo acompanhou transformações económicas e tecnológicas. Em 1950, as chegadas internacionais estavam em cerca de 25 milhões; já em 1980, esse número atingiu 277 milhões, ultrapassando 600 milhões em 2000 e, posteriormente, batendo a marca de 1 bilhão em 2012 (UNWTO, 2024). A democratização do transporte aéreo, especialmente com o surgimento de companhias de baixo custo na Europa e nos EUA nos anos 1990, e o crescimento das classes médias em mercados emergentes como a Ásia e a América Latina foram determinantes para este ritmo acelerado de expansão (OECD, 2021).

No período recente, o turismo global enfrentou várias turbulências externas. Entre elas, erupções vulcânicas (Eyjafjallajökull, 2010), crises financeiras (Europa, 2012–2013) e conflitos regionais (Síria, Líbia, 2011–2014), o que provocaram recuos temporários de 5% a 10 % nas chegadas em certas regiões. Ainda assim, entre 2010 e 2019, o crescimento médio anual do setor manteve-se em torno de 4 %, superando o crescimento médio do PIB mundial de 3% (UNWTO, 2024).

A década de 2010 também assinalou a consolidação das plataformas online no processo de reserva, com empresas como Expedia, Booking.com e Airbnb a capturar 60 % do mercado global de reservas digitais, movimentando 525 milhões de euros em 2019 (Statista, 2024; Phocuswright, 2023). Esta transformação tecnológica impulsionou uma maior acessibilidade e personalização, permitindo que turistas planeassem viagens sob medida, comparassem alojamentos em tempo real e efetuassem pagamentos digitais com segurança (Buhalis & Law, 2008). Como consequência, o turismo passou a representar cerca de 7 % do PIB global em 2010, subindo para 10 % já em 2019, com um impacto direto de 1,5 trilião de euros em receitas e 330 milhões de empregos diretos (WTTC, 2024).

Em 2020, a pandemia de COVID-19 provocou um abalo sem precedentes. As chegadas internacionais caíram 74 %, passando de 1,5 bilhões para 381 milhões, o menor nível desde 1990, e as receitas turísticas recuaram de 1,5 trilião para 341 milhões de euros. O emprego direto no setor reduziu em 62 milhões de postos de trabalho, impactando sobretudo economias insulares e destinos dependentes do turismo internacional (World Bank, 2023). Em 2021, apesar de ainda estar a 56 % dos níveis de 2019, o turismo começou a recuperar graças aos programas de vacinação e protocolos de segurança. Em 2022, as chegadas subiram para 900 milhões (+135 % em relação a 2021) e as receitas aproximaram-se de 1 trilião de euros, recuperando 70 % do patamar pré-pandemia, o emprego direto subiu para 260 milhões, restabelecendo 83 % dos empregos perdidos (WTTC, 2024). Em 2023, as chegadas internacionais atingiram 1,4 bilhões (+56 % em relação a 2022), correspondendo a 93 % das receitas de 2019, enquanto o emprego direto se aproximou dos 320 milhões (UNWTO, 2024; WTTC, 2024).

Dados do WTTC (2024), indicaram que em 2023, o setor do turismo demonstrou uma recuperação significativa, atingindo 1,4 bilhões de chegadas internacionais, o que representa mais de 90% dos níveis de 2019. As receitas provenientes do turismo

internacional totalizaram aproximadamente 1,29 trilião de euros, em comparação com os €1,5 trilião registados em 2019. O impacto do turismo na geração de empregos também foi expressivo, com 330 milhões de postos de trabalho diretos em 2023, uma leve redução em relação aos 350 milhões de empregos diretos em 2019. No total, considerando empregos diretos e indiretos, o setor foi responsável por 1,1 bilião de postos de trabalho, correspondendo a 10% do total de empregos mundiais. A receita média por turista internacional foi de aproximadamente 880 euros, refletindo a importância do setor para a economia global. No âmbito do turismo doméstico, foram realizadas 6,5 bilhões de viagens, com um gasto médio por viagem de 265 euros. As receitas geradas pelo turismo doméstico atingiram cerca de €1,72 trilião de euros, representando 58% da receita total do setor.

Como supramencionado em 2023, a contribuição direta do turismo para o PIB mundial foi de 3 % e de 10% quando incluídos os efeitos nos setores relacionados (UNWTO, 2024; WTTC, 2024). De facto, a atividade turística impacta desde a logística à agroindústria, da hotelaria às tecnologias.

No setor de transporte e logística, a aviação direta contribuiu com aproximadamente 788 milhões de euros para o PIB global em 2019, sofreu uma contração para 440 milhões de euros em 2020 e recuperou para cerca de 693 milhões de euros em 2023 (IATA, 2024).

Na indústria hoteleira, em 2023, existiam mais de 18 mil hotéis internacionais e 1 milhão de unidades de alojamento turístico registadas (STR Global, 2024). A ocupação média global hoteleira foi de 59 % em 2023 (STR Global, 2024), comparada com 45 % em 2020. Já os restaurantes, cafés e bares em cidades turísticas faturaram cerca de 277 mil milhões de euros em 2023, dos quais 25 % provinham de turistas internacionais (Euromonitor, 2023). Parques temáticos e atrações culturais receberam mais de 500 milhões de visitantes em 2023, gerando receitas de USD 185 mil milhões de euros (IAAPA, 2023).

No setor da agroindústria, o enoturismo destaca-se com movimentos de 4,6 mil milhões de euros em 2023, com 20 milhões de enoturistas em regiões como França, Espanha e África do Sul (OIV, 2024). No Vale do Douro (Portugal), o enoturismo cresceu 15 % ao ano entre 2021 e 2023, gerando 500 mil euros por ano em receitas diretas para pequenos produtores (Turismo de Portugal, 2024).

Por fim, o e-commerce de viagens rendeu 740 mil milhões de euros em 2023, comparado com 525 mil milhões de euros em 2019 (Statista, 2024). Plataformas como Booking.com, Expedia e Airbnb representam 60 % do mercado global de reservas online, com investimentos anuais de 9,25 mil milhões de euros em tecnologia e marketing digital (Phocuswright, 2023).

Entre 2022 e 2025, diversas tendências emergiram no setor do turismo, refletindo mudanças nas preferências dos viajantes e avanços tecnológicos. O turismo sustentável consolidou-se como uma prioridade, com 85% dos turistas optando por destinos que adotam práticas ambientais responsáveis (UNWTO, 2024). Este movimento impulsionou o crescimento de hotéis com certificação verde, que aumentaram 20% entre 2021 e 2023. A procura por experiências personalizadas também aumentou, com plataformas de inteligência artificial permitindo a criação de itinerários personalizados, resultando num aumento de 20% na conversão de reservas (Phocuswright, 2023). Paralelamente, as viagens de bem-estar consolidaram-se como um dos segmentos mais dinâmicos, atingindo um volume de aproximadamente 648 biliões de euros em 2023, com um crescimento médio de 8% ao ano desde 2015 (Global Wellness Institute, 2024).

As tecnologias imersivas, como a realidade virtual e aumentada, passaram a ser amplamente utilizadas para proporcionar visitas virtuais em aeroportos e hotéis, aprimorando a experiência dos hóspedes (Neuhofer et al., 2015, citado por Gulzar, 2023). Além disso, o conceito de turismo regenerativo ganhou relevância, com destinos como Costa Rica e Nova Zelândia envolvendo turistas em projetos de conservação ambiental e apoio a comunidades indígenas, promovendo um impacto positivo e sustentável (UNWTO, 2024).

3.1.2. O Turismo no Contexto Nacional

O turismo constitui, hoje, um dos setores-chave para a economia portuguesa, evidenciando-se como um dos pilares fundamentais no estímulo ao crescimento económico, à criação de emprego e à consolidação das finanças públicas. A relevância desta atividade estende-se a múltiplas dimensões macroeconómicas, destacando-se, em particular, a sua contribuição significativa para o Produto Interno Bruto (PIB), o impacto

positivo na geração de emprego e no desenvolvimento regional, bem como o seu papel crucial na balança comercial nacional (WTTC, 2024; INE, 2024). Adicionalmente, o turismo influencia de forma determinante a arrecadação fiscal, tanto direta como indiretamente, através do aumento das receitas provenientes de impostos sobre o consumo e sobre os rendimentos do setor. Contribui ainda para a dinamização do investimento público e privado em infraestruturas, promove a coesão territorial ao valorizar zonas rurais e periféricas, e incentiva a inovação e a qualificação dos recursos humanos, sobretudo nos domínios da hotelaria, restauração, transportes e serviços culturais (Turismo de Portugal, 2025; UNWTO, 2024).

De acordo com o mais recente relatório publicado pelo Turismo de Portugal (2025b), o setor do turismo terá representado cerca de 9,7% do PIB nacional em 2024. Este valor traduz-se num acréscimo expressivo face aos 9,1% observados em 2023, revelando uma trajetória de crescimento contínuo desde a recuperação pós-pandémica. Se analisarmos os dados em termos absolutos, o montante gerado diretamente pelo turismo ascendeu a aproximadamente 27,7 mil milhões de euros em receitas no ano de 2024 (Turismo de Portugal, 2025). Este montante inclui tanto as receitas provenientes de hóspedes nacionais como estrangeiros, mas é nos turistas internacionais que se observa a maior fatia de contribuição, tendo sido responsáveis por cerca de 19,4 milhões de hóspedes e 80,3 milhões de dormidas em estabelecimentos turísticos, números que superam em 5,2% e 4,0%, respetivamente, os valores registados em 2023.

Para além das receitas diretas com alojamento, restauração, transportes e atividades de lazer, é importante realçar o efeito multiplicador que o turismo exerce sobre outros setores da economia. O consumo promovido pelos turistas impulsiona indústrias relacionadas, tais como a produção agrícola (fornecimento de alimentos e bebidas a hotéis e restaurantes), artesanato local, comércio retalhista e serviços de animação turística. Estudos do Instituto Nacional de Estatística (INE) estimam que, quando incorporamos os efeitos indiretos e induzidos deste consumo, a participação total do turismo no PIB ultrapassa 12%, ao considerarmos a cadeia de valor completa (INE, 2024). Isto significa que cada euro gasto por um turista se reflete várias vezes na economia portuguesa, reforçando a importância central desta atividade para a sustentabilidade financeira de muitas famílias, pequenas e médias empresas.

A vertente laboral do turismo revela outro aspeto relevante da sua importância económica. Em 2024, o setor turismo representou cerca de 6,2% do emprego total em Portugal (Turismo de Portugal, 2025b). Isto corresponde a cerca de 330 mil empregos diretos, valor que inclui desde rececionistas e governantas em unidades hoteleiras, até guias turísticos e profissionais da restauração. Acresce ainda que, ao contabilizar os empregos indiretos e induzidos (como fornecedores de bens e serviços, transportadores e agentes de animação turística), o impacto total na criação de emprego poderá chegar a mais de 8% do emprego nacional.

O turismo desempenha ainda um papel fundamental no desenvolvimento regional, pois muitas das regiões menos densamente povoadas ou com menor dinamismo industrial encontraram no turismo uma fonte de revitalização socioeconómica. É o caso do interior norte (serras do Gerês e Peneda), do Alentejo (região do Alqueva e costa Vicentina) e das ilhas (Madeira e Açores). Nestas regiões, a diversificação económica proporcionada pelo turismo contribui para a retenção de população, combate à desertificação rural e para a redução das assimetrias regionais. Por exemplo, no caso do turismo de natureza no Parque Nacional da Peneda-Gerês, estima-se que, em 2024, tenham sido gerados cerca de 12 000 postos de trabalho diretos e indiretos, com impacto na revitalização das aldeias e na manutenção de tradições locais (Agência para a Promoção Turística do Norte, 2025).

Paralelamente, o aumento de emprego associado ao turismo permite também atrair profissionais de diferentes áreas, desde quadros superiores em gestão hoteleira até técnicos especializados em animação turística e marketing digital, promovendo a qualificação da mão-de-obra local e criando um efeito pedagógico que se reflete numa maior oferta de formação profissional nas regiões. Instituições de ensino superior e politécnicos adaptaram os seus currículos para responder a esta crescente procura de competências turísticas, desenvolvendo cursos de gestão turística, arquitetura paisagística e conservação do património, por exemplo.

Uma das características mais marcantes do turismo é a sua capacidade de atrair divisas estrangeiras, o que contribui diretamente para a melhoria da balança comercial de Portugal. Em 2024, as receitas do turismo internacional totalizaram 27,7 mil milhões de euros, o que representou um incremento de 8,8% face a 2023 (Turismo de Portugal, 2025). Estes valores superam largamente o montante gasto pelos portugueses em viagens

ao estrangeiro, estimado em aproximadamente 6,5 mil milhões de euros no mesmo ano (Banco de Portugal, 2025).

Deste modo, o saldo líquido do turismo, isto é, a diferença entre as receitas geradas pelos visitantes estrangeiros e as despesas dos residentes portugueses no estrangeiro, tem-se mantido positivo, contribuindo de forma sustentável para atenuar défices em outros setores, como a energia e as importações de bens de consumo. Em 2024, o saldo positivo do turismo foi estimado em cerca de 21,2 mil milhões de euros, assegurando uma fatia relevante das exportações de serviços do país. Este excedente ajuda a reforçar as reservas cambiais e a reduzir a dependência de financiamento externo, fortalecendo a estabilidade macroeconómica.

A nível da oferta turística, ao longo dos últimos anos, Portugal tem vindo a diversificá-la de modo a responder às exigências de perfis de visitantes cada vez mais heterogéneos. Entre os principais tipos de turismo praticados destacam-se em primeiro lugar, o turismo de lazer, praticado sobretudo nas regiões costeiras do Algarve, Oeste e Centro. As praias de areia dourada, o clima ameno e a vasta rede de unidades hoteleiras de qualidade atraem sobretudo visitantes do Reino Unido, Alemanha, Espanha e França. Em 2024, estimou-se que o turismo de lazer tenha representado cerca de 45% do total de dormidas no país, evidenciando, no entanto, uma ligeira queda percentual face a 2023, em virtude do crescimento mais acelerado dos segmentos de turismo cultural e sustentável (Turismo de Portugal, 2025).

Em segundo lugar, o turismo cultural e patrimonial, um dos segmentos com maior potencial de crescimento. Cidades históricas como Lisboa, Porto, Coimbra e Évora atraem anualmente um número crescente de visitantes interessados em património arquitetónico, museus, festivais e tradições locais. Em 2024, o turismo cultural registou um aumento de 12% no número de visitantes estrangeiros relativamente ao ano anterior, refletindo a aposta em rotas de turismo religioso, enoturismo (Rotas dos Vinhos do Porto, Douro e Alentejo) e turismo urbano. Este segmento beneficia da estratégia de promoção de itinerários transversais, como o Caminho de Santiago ou as Rotas do Vinho, que fomentam a permanência média mais prolongada dos turistas, aumentando o gasto per capita (Turismo de Portugal, 2025).

Terceiramente, o turismo de natureza e aventura tem ganhado relevância, sobretudo no interior do país e nas regiões insulares. Áreas protegidas como o Parque Nacional da

Peneda-Gerês, as serras da Estrela e Alvão, bem como as ilhas dos Açores e da Madeira, têm registado um fluxo crescente de visitantes que procuram atividades como caminhadas, observação de aves, desportos náuticos, mergulho e turismo geológico. Em 2024, o segmento de natureza representou cerca de 18% das dormidas totais, com um crescimento de 6% face a 2023. Particular destaque merece o aumento do turismo de observação de cetáceos nos Açores, que, em 2024, superou 150 000 participantes, contribuindo para a valorização dos recursos marinhos e para a sustentabilidade local (Secretaria Regional da Economia dos Açores, 2025).

Em quarto lugar, o turismo de eventos e congressos com Lisboa e Porto a consolidarem-se como polos de turismo de eventos, congressos e feiras internacionais. A aposta na capacidade hoteleira de alta qualidade, combinada com infraestruturas modernas (pavilhões, salas de conferências, centros de exposições), posiciona Portugal como destino preferencial para eventos corporativos e culturais. Em 2024, ocorreram mais de 1 200 eventos internacionais em território nacional, entre congressos médicos, feiras de negócios e festivais de música, atraindo perto de 850 000 participantes estrangeiros. Estima-se que o turismo de eventos tenha gerado receitas diretas na ordem dos 1,8 mil milhões de euros, reforçando o posicionamento de Portugal como hub internacional para o setor de congressos (Associação de Turismo de Lisboa, 2025).

Estes tipos de turismo são praticados um pouco por todo o país, no entanto, destacam-se alguns destinos turísticos e suas mais-valias. A capital portuguesa Lisboa continua a ser o destino mais procurado, tanto por turistas de lazer como de negócios. Com um crescimento de 7% nas dormidas em 2024, segundo o INE (2024), Lisboa destaca-se não só pelo seu património arquitetónico, com bairros históricos como a Baixa, Alfama e Belém, mas também pela oferta cultural contemporânea (museus, galerias, eventos de música ao vivo e festivais de arte). A região Norte, centrada na cidade do Porto, tem beneficiado do crescente reconhecimento internacional do seu vinho (Vinho do Porto) e da classificação do centro histórico como Património Mundial pela UNESCO. Em 2024, o Porto registou um incremento de 9% nas dormidas estrangeiras, sendo impulsionado pelo enoturismo no Douro, pelas pontes sobre o rio Douro e pelo polo universitário que atrai um público jovem e cosmopolita (INE, 2024; UNESCO). Destinos como Vila Nova de Gaia, Braga (Santuário do Bom Jesus) e Guimarães (Berço da Nação) complementam a oferta turística regional, promovendo o turismo religioso e histórico. Já o Algarve

mantém-se como o destino de excelência para o turismo de sol e praia em Portugal, representando cerca de 30% das dormidas nacionais durante o verão. Em 2024, o Algarve acolheu 10,2 milhões de hóspedes e registou 25,8 milhões de dormidas, valores que representam um aumento de 3% relativamente a 2023 (Turismo do Algarve, 2025). Além das praias de excelência mundial (Praia da Rocha, Praia da Marinha), o turismo golfístico e o turismo náutico têm sido segmentos em crescendo, graças à existência de mais de 30 campos de golfe de elevada qualidade e a uma extensa costa propícia à prática de desportos aquáticos.

A região do centro de Portugal combina turismo de natureza, termalismo e património histórico. Cidades como Coimbra (antiga capital estudantil), Tomar (Convento de Cristo) e Fátima (santuário mariano) atraem visitantes interessados em religiosidade, história e educação. O turismo termal em Luso, Curia e Chaves regista uma procura crescente, sobretudo no inverno, enquanto o turismo de natureza, nos parques naturais da Serra da Estrela e da Serra da Lousã, ganha relevância para os apreciadores de atividades de montanha (TravelBI – Turismo de Portugal, 2023; Turismo do Centro, 2020; OTSCP, 2023).

Caracterizado por paisagens vastas e poucos aglomerados urbanos, o Alentejo tem desenvolvido o turismo rural e de enoturismo como vetores de crescimento. Destinos como Évora (Centro Histórico classificado pela UNESCO) e Reguengos de Monsaraz (aldeias históricas e roteiros do vinho) atraem um perfil de visitante interessado em gastronomia, património rural e experiências autênticas. De acordo com a Entidade Regional do Alentejo e Ribatejo (2023), o alojamento em herdades e o turismo de “slow travel” têm registado um crescimento anual médio de 15% desde 2022, refletindo uma procura por experiências mais íntimas com a cultura local.

Por fim, as ilhas portuguesas consolidam-se como destinos de turismo de natureza e aventura, com um crescimento de 8% no número de visitantes em 2024 face a 2023. A Madeira destaca-se pelo turismo de montanha e florestal, com trilhos como o “Levada do Caldeirão Verde” a atrair caminhantes de todo o mundo. O setor hoteleiro na Madeira alcançou uma taxa de ocupação média de 68% em 2024, refletindo a procura estável de mercados como o Reino Unido, Alemanha e França (Governo Regional da Madeira, 2025; DREM, 2025, WTTC, 2024). Nos Açores, o turismo de observação de baleias e a promoção da cultura geológica (ilhas vulcânicas, lagoas de cratera) conferiram às nove

ilhas um estatuto de destino emergente. Em 2024, o arquipélago recebeu cerca de 1,2 milhões de visitantes, contribuindo para a criação de emprego local e para a valorização do setor primário através do enoturismo nos vinhedos de Pico e São Jorge (Travel & Tour Wourld, 2024; SREA, 2024).

O turismo em Portugal demonstra, com clareza, a sua capacidade de se afirmar como motor de desenvolvimento económico e social. A diversificação da oferta turística evidencia uma estratégia alinhada com as tendências mundiais, que privilegiam experiências autênticas, sustentabilidade ambiental e valorização do património local.

À medida que Portugal caminha para a meta de atingir 20 milhões de turistas estrangeiros anuais nos próximos cinco anos, torna-se imperativo continuar a investir na qualidade dos serviços, na formação especializada de recursos humanos e na inovação tecnológica. Dessa forma, o turismo não só continuará a contribuir de forma robusta para as contas públicas e para a criação de riqueza, como também desempenhará um papel essencial na preservação do património, na coesão territorial e na projeção internacional do país.

3.1.3. O Turismo no Contexto da Região Autónoma da Madeira

A Região Autónoma da Madeira (RAM), um arquipélago situado no oceano Atlântico, tem como a sua principal e mais densamente povoada ilha a Madeira. Com uma área de 741 km² e uma população estimada em aproximadamente 251 mil habitantes (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2021), a Madeira destaca-se não apenas pelas suas dimensões, mas também pela sua notável beleza paisagística, rica herança cultural e clima ameno (Secretaria Regional de Economia, Turismo e Cultura [SRETC], 2019).

A Madeira, assim como outras ilhas oceânicas de dimensões reduzidas, apresenta características socioeconómicas e ambientais específicas. Silva (2019, citando Silva, 2017) descreve algumas dessas particularidades:

"A estrutura económica [da Madeira] é condicionada pela limitação de recursos (financeiros, humanos e naturais) e pela pequena dimensão económica e know-how. [...] A economia baseia-se fortemente nos seus recursos naturais, como por exemplo a

agricultura, pescas e turismo. [...] [A Madeira] caracteriza-se por ser um território frágil em termos ambientais e socioculturais, possuindo uma elevada exposição e vulnerabilidade aos riscos naturais e alterações climáticas."

Apesar desta fragilidade e vulnerabilidade, a insularidade constitui um fator de diferenciação e atratividade, explica o autor.

A ilha da Madeira destaca-se como um dos “*destinos turísticos mais antigos e prestigiados do continente europeu*”, conforme observado por Jardim (2006, citado por Silva, 2019). Esta reputação consolidada ao longo do tempo é sustentada por uma combinação única de atributos naturais e culturais que conferem à ilha um carácter distintivo no panorama turístico internacional.

A atratividade da Madeira como destino turístico assenta em diversos elementos de valor acrescentado, nomeadamente a sua natureza exuberante, clima ameno, imagem de qualidade, elevados padrões de segurança, gastronomia local rica e diversificada, presença de espécies endémicas e áreas protegidas (Silva, 2019). Todos estes fatores contribuem para a construção de um produto turístico de excelência, como argumentado por Welsh (2011, citado por Silva, 2014).

A indústria do turismo desempenha um papel preponderante na economia da Região Autónoma da Madeira (RAM), abrangendo um vasto espectro de setores, incluindo hotelaria, comércio, restauração, empresas de animação turística, transportes (com ênfase no setor aéreo), portos e aeroportos (Dória, 2022). O setor hoteleiro, em particular, tem demonstrado uma posição competitiva robusta tanto a nível nacional como internacional, constituindo-se como um segmento crucial para o desenvolvimento económico da região.

A oferta turística da Madeira caracteriza-se pela sua forte identidade, alicerçada num conjunto diversificado de produtos e serviços de alta qualidade. Jesus (2015, citado por Silva, 2019) sublinha que o apelo singular da ilha reside na extraordinária conjugação de produtos turísticos baseados no trinómio serra, mar e cultura.

A estratégia turística da Madeira tem-se orientado para a qualidade, visando nichos de mercado de alto padrão (Gouveia, 2019, citado por Oliveira et al., 2022). Paralelamente, a ilha é reconhecida pelo seu ambiente heterogéneo e acolhedor em relação às diversas

comunidades e culturas (Rodrigues et al., 2018, citado por Oliveira et al., 2022), o que contribui para a sua atratividade como destino multicultural.

Os esforços contínuos de inovação e diversificação da oferta turística na Madeira têm-se concentrado na personalização dos serviços e na expansão para novos mercados. Esta abordagem estratégica objetiva não apenas promover a sustentabilidade do setor, mas também valorizar a experiência do cliente e fortalecer a imagem de marca do destino (Oliveira et al., 2022).

O turismo constitui há décadas um dos principais motores económicos da Madeira. Dados oficiais recentes da Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM, 2022) indicam que o consumo turístico atingiu €1 477,4 milhões em 2019, correspondendo a 28,8% do PIB regional (26,6% em 2015). Esta percentagem coloca o turismo muito acima da média nacional e ressalta o peso excecional do setor na economia local. Em termos de valor acrescentado bruto (VAB), estudos históricos mostram que esta contribuição cresceu substancialmente. Em 2008 o turismo representava apenas cerca de 10,5% do VAB regional. Já em 2019 fontes regionais assinalavam que o setor respondia por cerca de 26% do PIB daquela região. Os dados mais recentes confirmam a robustez deste impacto. Informações provisórias de 2023 indicam que as atividades turísticas geraram 653 milhões de euros na economia madeirense, refletindo um aumento próximo de 10% face a 2022.

O setor turístico gera também um volume significativo de emprego direto. Em 2019, as atividades características do turismo como hotelaria, restauração e transporte turístico, representavam 17,0% do emprego total regional, acima dos 16,7% registados em 2015 (DREM, 2020). Isto significa que quase um em cada seis postos de trabalho na RAM estava ligado diretamente ao turismo. Assim, o turismo dinamiza a economia local ao fomentar consumo interno, atrair investimento privado e ampliar a rede de infraestruturas, mesmo em áreas rurais e costeiras. Adicionalmente, o aumento das receitas com turismo contribui para maiores receitas fiscais regionais, permitindo investimentos públicos em saúde, educação e transporte que beneficiam toda a sociedade. De modo geral, a indústria turística madeirense tem sido fundamental para a coesão social e o desenvolvimento económico insular, refere a DREM (2024) e o Turismo de Portugal (2022), ampliando

oportunidades de emprego e diversificando fontes de rendimento numa economia antes bastante centrada na exportação de serviços.

Por outro lado, a forte dependência do turismo torna a Madeira economicamente sensível a turbulências e fatotes externos, mas também realça a sua importância para a resiliência local. Por exemplo, durante a pandemia de COVID-19 a atividade turística colapsou. Nos meses de abril e maio de 2020 houve virtualmente 100% de queda nas dormidas turísticas, e em 2020 registaram-se 61% menos hóspedes e 64% menos receitas em alojamentos turísticos em comparação com 2019 (DREM, 2020). Esta brusca retração ilustra como o turismo sustenta o consumo e o emprego regionais, uma vez que a economia local sofreu forte contração no mesmo período. Contudo, a experiência recente também demonstra capacidade de recuperação. A partir do segundo semestre de 2020 e especialmente em 2021 os indicadores turísticos mostraram retoma gradual: as dormidas e receitas voltaram a subir à medida que as restrições foram sendo aliviadas. Em 2023 a região registou mais de 10,9 milhões de dormidas no alojamento turístico, um acréscimo de 13,6% face a 2022, ultrapassando os níveis pré-pandemia (Figura 6). Este comportamento reflete políticas de apoio específicas (como linhas de crédito e promoção internacional) e a adaptabilidade do setor. Assim, apesar de ser alvo de vulnerabilidades (queda de mercados externos, crises globais), o turismo é essencial para a estabilidade económica da Madeira.

Alojamento Turístico da R.A. da Madeira

2023



Figura 3 – Dados do Alojamento Turístico na RAM (2023), DREM

O turismo na Região Autónoma da Madeira (RAM) caracteriza-se por uma diversidade de ofertas, que podem agrupar-se em quatro grandes segmentos interligados: turismo de lazer, turismo de natureza, turismo cultural e turismo de eventos. Em termos de alojamento, conforme dados da Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM, citado por Cardoso, 2025) para o mês de abril de 2025, o segmento hoteleiro concentrou 66,0% das dormidas (721 300 dormidas) no conjunto do alojamento turístico, evidenciando que grande parte dos turistas procura sobretudo experiências de lazer urbano e balnear, com ênfase em hotéis de gama média e superior localizados sobretudo na zona costeira do Funchal e na costa sul da ilha. O alojamento local (31,5% das dormidas em abril de 2025) reflete, por sua vez, uma combinação de turistas interessados em experiências mais independentes e, muitas vezes, em contacto mais direto com bairros residenciais, implicando maior autossuficiência e, em alguns casos, proximidade a pontos de interesse histórico ou pedras de gastronomia regional.

O turismo de natureza está particularmente ligado ao alojamento rural registando 2,5% das dormidas em abril de 2025, e ultrapassando as 27 300 dormidas naquele mês, um aumento de 11,1% face a abril de 2024 e 255 100 dormidas ao longo de 2023, representando 2,3% do total acumulado de dormidas (com um acréscimo de 19,5% face a 2022 e de 61,3% face a 2019) (DREM, 2024; Freitas, 2024). Este crescimento ressalta o apelo da Madeira enquanto destino de turismo de natureza: caminhadas em levadas (como a Vereda do Pico Ruivo ou a Vereda do Fanal), observação de cetáceos e visitas a parques naturais, sobretudo na Floresta Laurissilva (Património Mundial pela UNESCO). A existência de infraestruturas de turismo rural como quintas adaptadas, casas de campo e alojamentos inseridos em áreas protegidas, tem vindo a responder à procura crescente por experiências de ecoturismo, reforçando o posicionamento da ilha como destino verde e sustentável.

No âmbito do *turismo cultural*, a Madeira apresenta um património arquitetónico e imaterial diversificado que atrai públicos interessados em história, gastronomia e artesanato. Embora não haja uma estatística específica de dormidas exclusivamente atribuíveis a esse segmento, sabe-se que eventos culturais, museus (como o Museu de Arte Sacra do Funchal) e roteiros históricos (zona velha do Funchal, Câmara de Lobos) desempenham um papel determinante na definição dos mercados emissores e na estada média de turistas que valorizam produtos culturais. Em 2023, os dados gerais do turismo

registaram uma estada média de 4,75 noites no conjunto dos alojamentos turísticos, ligeiramente inferior às 4,87 noites registadas em 2022, embora este valor inclua turistas de perfis variados, não apenas os culturais (Freitas, 2024). O facto de o público cultural/museológico alargar a baixa temporada (janeiro-fevereiro e novembro-dezembro) contribui para uma ocupação mais equilibrada durante o ano, mitigando a sazonalidade pura de praia e lazer.

Por fim, o *turismo de eventos* assume especial relevância ao longo do calendário insular, com destaque para ocasiões como o Carnaval (fevereiro/março), a Festa da Flor (abril/maio) e o Festival do Atlântico (junho/julho). Estes eventos geram picos de procura sobretudo em abril e junho, com impacto direto no número de dormidas hoteleiras e no rendimento por quarto disponível (RevPAR), em abril de 2025, o RevPAR médio situou-se nos 101,33 €, um acréscimo de 24,0% em termos homólogos (Cardoso, 2025; DREM, 2025). A articulação entre estas quatro vertentes (lazer, natureza, cultura e eventos) tem permitido à Madeira diversificar a oferta, prolongar a estadia média e manter níveis elevados de ocupação em diferentes épocas do ano, promovendo o desenvolvimento de pacotes turísticos que combinam experiências ao ar livre com produtos culturais e festivais locais.

Em relação ao perfil do turista que visita a Madeira, este apresenta características relativamente estáveis nos últimos anos, embora com variações sazonais e impactos decorrentes de crises (por exemplo, a pandemia de COVID-19). Os principais mercados emissores de turistas estrangeiros para a RAM em abril de 2025 foram a Alemanha (19,4% do total de dormidas), Portugal continental (16,7%), o Reino Unido (14,5%), a França (9,7%) e a Polónia (5,9%) (Cardoso, 2025). A mudança verificada em abril de 2025, quando Portugal continental superou o Reino Unido na quota de dormidas (2.^a posição), não se observava desde agosto de 2023, refletindo as datas de Páscoa (que naquele ano ocorreram em abril, em oposição a março de 2024) e a consequente procura de mercados domésticos. Observando o acumulado de janeiro a abril de 2025, o número de hóspedes em alojamento turístico alcançou 697 500, um aumento de 7,7% face ao mesmo período do ano anterior, enquanto as dormidas totalizaram cerca de 3,7 milhões, crescendo 9,0% em termos homólogos.

Os perfis de preferência revelam que grande parte dos turistas alemães, por exemplo, privilegia destinos de natureza e clima ameno, tendência confirmada pela elevada procura por levadas e miradouros, enquanto os turistas britânicos e portugueses tendem a associar a Madeira a produtos de lazer balnear e rotas culturais urbanas. Em 2023, o mercado alemão cresceu 13,1% em termos de dormidas face a 2022, enquanto o mercado britânico cresceu apenas 3,2%, indicando uma preferência crescente dos alemães por destinos insulares de natureza e caminhadas, em contraste com o padrão mais tradicional de resorts apreciado pelos visitantes do Reino Unido (Freitas, 2024). Esta diferença de comportamento explica, em parte, o aumento do turismo rural e de natureza registado.

Em relação à duração da estadia, o inquérito integrado nos dados da DREM para abril de 2025 indica uma estada média global de 4,51 noites, mantendo-se praticamente constante em relação a abril de 2024. No entanto, há variações consoante o tipo de alojamento: a estada média na hotelaria foi de 4,60 noites, no alojamento local de 4,44 noites e no turismo no espaço rural de 3,49 noites (Cardoso, 2025). Para o conjunto de 2023, a estada média no total de alojamentos turísticos situou-se em 4,75 noites, ligeiramente acima das 4,51 noites registadas em abril de 2025, o que reflete maior permanência de turistas em épocas de verão e durante os festivais culturais que ocorrem na primavera e no outono (Freitas, 2024). Em suma, o perfil demográfico inclui predominantemente adultos entre 35 e 60 anos, casais sem filhos ou em viagens de grupo, com elevado poder de compra e interesses que alternam entre natureza, cultura local e lazer balnear.

A sazonalidade do turismo na Madeira é menos pronunciada do que em destinos de praia no continente europeu, graças ao clima ameno durante quase todo o ano e à calendarização de eventos que promovem ocupação na temporada baixa. Contudo, continuam a existir picos de procura bem definidos. Para ilustrar essa tendência, podemos analisar os resultados de abril de 2025, quando o alojamento turístico atingiu 1 093 500 dormidas, recorde para o mês de abril, superando o marco de um milhão pela primeira vez naquela época do ano (DREM, 2025). Neste mesmo mês, o segmento hoteleiro concentrou 721 300 dormidas (66,0% do total), o alojamento local contribuiu com 344 600 dormidas (31,5%) e o turismo no espaço rural com 27 300 dormidas (2,5%).

O mês de abril coincide com várias festividades e eventos, em particular, a Páscoa e a Festa da Flor, que atraem turistas de mercados de proximidade (Portugal, Reino Unido,

França e Alemanha). A taxa de ocupação-cama nesse mês atingiu 70,3% (contra os 68,8% registados em abril de 2024) e a taxa de ocupação-quarto situou-se em 80,4%, refletindo níveis elevados para aquele período, habitualmente considerado pré-época alta (DREM, 2025). Durante o verão, sobretudo julho e agosto, a Madeira atinge novos picos de ocupação. Em 2023, os meses de julho e agosto representaram, juntos, cerca de 1,9 milhões de dormidas, sendo que agosto foi o mês com maior número absoluto (próximo de 1 000 000 de dormidas) (Freitas, 2024). Estes dados evidenciam a preferência habitual dos turistas europeus por destinos insulares durante o período de férias estivais, sobretudo no segmento de lazer banhar, com uma forte incidência na utilização de unidades hoteleiras costeiras e resorts. Em contraste, meses de inverno como janeiro e fevereiro registam uma oscilação menos acentuada, permanecendo as dormidas médias mensais em torno de 600 000 a 700 000, devido ao contínuo apelo do destino para o mercado britânico e alemão, em busca de climas amenos e atividades de natureza (por exemplo, observação de baleias e caminhadas) durante a estação fria nos seus países de origem.

A existência de eventos culturais e desportivos ao longo do ano (Festival do Atlântico em junho/julho, Festa da Flor em abril/maio, Carnaval em fevereiro/março, Festas de Natal e Ano-Novo em dezembro) contribui para a suavização da sazonalidade, atraindo turistas em meses tipicamente menos procurados e promovendo uma ocupação hoteleira mais estável. Por exemplo, em novembro de 2024, a Madeira registou cerca de 750 000 dormidas (Livramento, 2024), nível comparável a meses de pré-época alta, graças à promoção de pacotes de turismo de saúde e ao mercado europeu que procura fugir do inverno rigoroso.

Em termos de fluxos, verifica-se que, de janeiro a abril de 2025, o mercado alemão apresentou um crescimento de +3,4% nas dormidas, enquanto o britânico teve uma ligeira queda de -0,7%, e o mercado doméstico português um aumento expressivo de +24,8%. Estes fluxos demonstram que a Madeira consegue, em determinados períodos, atrair novos mercados emissores ou reforçar a sua penetração junto a mercados tradicionais, consoante eventos, promoções e condições macroeconómicas. No acumulado de 2024, as dormidas turísticas totalizaram 11,7 milhões (novo máximo histórico), distribuídas de forma relativamente equilibrada ao longo dos meses, com apenas variações marginais entre alta e baixa temporada, confirmando a consolidação da ilha como destino de turismo todo-o-ano (DREM, 2025).

A oferta turística na Região Autónoma da Madeira (RAM) apresenta-se estruturalmente diversificada, alicerçando-se em três grandes pilares: infraestruturas de alojamento e hotelaria, principais atrações naturais e culturais, e serviços complementares que abrangem restauração, animação e eventos.

O setor de alojamento turístico na Madeira distingue-se pela forte predominância da hotelaria, complementada pela expansão do alojamento local (AL) e do turismo no espaço rural. Em 2023, o alojamento no espaço rural contava com uma média de 63 estabelecimentos em funcionamento, tendo gerado 255 100 dormidas, correspondendo a 2,3 % do total de dormidas na região e apresentando um crescimento de 61,3 % face a 2019 (DREM, 2024). Este incremento reflete a procura crescente por experiências de ecoturismo e de contacto com a natureza, que impulsionou não apenas a oferta de casas rurais e típicas casas madeirenses adaptadas, mas também a construção de novas unidades agroturísticas em zonas de montanha e de floresta protegida.

No conjunto do alojamento turístico, a hotelaria continua a concentrar a maioria das dormidas. Em março de 2024, o segmento hoteleiro representou 71,2 % das dormidas, o que correspondeu a cerca de 658 400 dormidas, enquanto o alojamento local teve 26,3 % (242 900 dormidas) e o turismo no espaço rural 2,5 % (23 000 dormidas) (ACIF, 2025). Esta repartição mantém-se consistente ao longo dos meses, com flutuações marginais conforme a sazonalidade e eventos específicos. Ao longo de 2023 como um todo, o alojamento hoteleiro continuou a liderar em termos de capacidade instalada, respondendo por aproximadamente 66 % das dormidas totais no ano (ACIF, 2025).

Quanto à classificação das unidades hoteleiras, observa-se uma tendência para o aumento da oferta de hotéis de gama média-alta, ou seja, de 4 e 5 estrelas, nos últimos cinco anos. Dados do serviço estatístico regional indicam que, em 2023, existiam 42 hotéis de 5 estrelas, perfazendo um total de 6 800 camas neste grupo, enquanto os hotéis de 4 estrelas somavam 38 unidades contabilizando cerca de 7 400 camas (ACIF, 2025). Paralelamente, a classe de 3 estrelas permaneceu estável em torno das 45 unidades, com 8 100 camas. Tais cifras revelam uma aposta clara na melhoria da qualidade e no reposicionamento do produto turístico regional, com reforço de infraestruturas modernas desde centros de conferência integrados a spas de categoria internacional, que visam satisfazer tanto o

turista de lazer como o segmento RICE (Reuniões, Incentivos, Conferências e Exposições).

O alojamento local, por seu lado, tem sido o segmento com maior dinamismo desde 2018, apresentando um crescimento anual médio de 18 % no número de estabelecimentos registados. Em março de 2024, o AL contava com cerca de 3 250 estabelecimentos registados (num total de 15 800 camas), distribuídos principalmente pelo concelho do Funchal (54 % do total) e pelas zonas costeiras do sul da ilha. Em termos de tipologia, a maioria destes alojamentos eram apartamentos independentes (78 %), seguidos por moradias (15 %) e quartos em vivendas familiares (7 %) (ACIF, 2025). A crescimento acelerado deste segmento justifica-se pelo perfil do turista que procura maior autonomia e vivências mais locais, bem como pela facilidade de adaptação das residências existentes às normas legais de alojamento turístico.

Por fim, as infraestruturas de turismo no espaço rural englobam unidades de menor dimensão e tipologia diversificada, quintas restauradas, casas de campo, e pequenas pousadas inseridas em solares históricos. Em 2023, além das já referidas 63 unidades em funcionamento, o número de camas oficiais neste segmento situava-se em 1 650 camas, indicando um acréscimo de 28 % em relação a 2019 (DREM, 2024). A dispersão geográfica destas unidades, que alcança desde o Curral das Freiras às pequenas freguesias do Norte, contribui para a descentralização do fluxo turístico e o aproveitamento de recursos naturais e patrimoniais menos conhecidos pelos visitantes.

A diversidade paisagística e a riqueza cultural da Madeira constituem-se como atrativos fundamentais para o turismo, estabelecendo cadeias de valor que vão desde o património natural à herança histórica. Nas atrações naturais destacam-se a Floresta Laurissilva, representada a verde na Figura 7, classificada como Património Mundial pela UNESCO desde 1999, a floresta ocupa aproximadamente 20 000 hectares (cerca de 20 % da área insular) e alberga espécies endémicas de fauna e flora. Esta conta com vários trilhos emblemáticos, como o Caldeirão Verde, Caldeirão do Inferno e as 25 Fontes, que atraem milhares de visitantes anualmente. Em 2023, os passadiços do Caldeirão Verde registaram 47 300 visitas, enquanto a Vereda das 25 Fontes alcançou 62 500 visitas, segundo relatórios do Parque Natural da Madeira (IFCN, s.a.).



Figura 4 – Floresta Laurissilva, IFCN (2025)

Outra atração natural é a Levada do Pico do Arieiro até ao Pico Ruivo, que liga dois dos pontos mais altos da ilha (1 818 m e 1 862 m, respetivamente). Em 2023, estima-se que este caminho tenha sido percorrido por cerca de 34 000 visitantes, incluindo guiados e caminhantes independentes. O Cabo Girão, um dos maiores cabos à beira-mar da Europa, atraiu 118 500 visitantes em 2023, tornando-se um dos miradouros mais procurados pela facilidade de acesso. Também a Ponta de São Lourenço, uma área protegida de geomorfologia única, localizada na extremidade leste da ilha destaca-se como uma das principais atrações naturais desta Região. Em 2023, o trilho circular de cerca de 10 km foi percorrido por 53 200 pessoas, atraídas pelos relevos áridos e pela presença de aves marinhas endémicas. Por último, os Jardins Botânico e o Tropical Monte Palace receberam conjuntamente mais de 210 000 visitantes por ano. O Jardim Botânico (fundado em 1960) destaca-se pela coleção de orquídeas e plantas exóticas, enquanto o Monte Palace, inaugurado em 1991, alia arte (azulejos, esculturas) a espécies botânicas de vários continentes (IFCN, s.a.; APM, 2022). Outras atrações naturais reconhecidas e muito procuradas incluem as piscinas naturais localizadas no Porto Moniz, no Seixal e na Doca do Cavacas e ainda os miradouros por exemplo, o da Ribeira da Janela, o da Rocha do Navio, o da Eira do Serrado, o da Boca dos Namorados, o do Pico do Facho e o da Bica da Cama (APM, 2022).

Em relação às atrações culturais e patrimoniais, o centro histórico do Funchal, mais conhecido com a “zona velha”, engloba a Sé do Funchal (construída no século XV) e a Rua de Santa Maria, com as icónicas “Portas Pintadas”. A antiga residência de verão da família real portuguesa e o túmulo do imperador Carlos I (assassinado em 1908) localizados no Monte atraem, em conjunto, cerca de 95 000 visitantes anuais. O acesso à freguesia, por teleférico, conta com 427 000 passageiros transportados em 2023, segundo dados do site Teleféricos da Madeira.

Já as casas de colmo de Santana, tradicionalmente construídas em forma triangular são, património arquitetónico único e receberam 28 500 visitantes em 2023. Vários museus na região como o Museu de Arte Sacra do Funchal, o Museu CR7, o Museu Quinta das Cruzes são exemplos de infraestruturas culturais que, em conjunto, contabilizaram 127 500 visitantes em 2023 (APM, 2022). Historicamente, muitas destas atrações tanto naturais como culturais foram requalificadas, com programas de valorização de percursos pedestres na Laurissilva e com reabilitação do centro histórico do Funchal, principalmente após a catástrofe natural de 25 de fevereiro de 2010.

A oferta de serviços complementares na Madeira constitui-se num elemento-chave para a experiência turística. O setor da restauração madeirense combina restaurantes tradicionais, especializados em pratos regionais, com uma oferta em expansão de gastronomia contemporânea e alta cozinha. Em termos quantitativos, estima-se que, em 2023, havia cerca de 1 250 estabelecimentos de restauração registados no concelho do Funchal (incluindo cafés, pastelarias, bares e restaurantes), número que representa aproximadamente 42 % dos restaurantes de toda a RAM (3 000 estabelecimentos) (DREM, 2024). Destacam-se, neste grupo, os restaurantes com distinções internacionais: o Restaurante William, no Belmond Reid’s Palace, e o Il Galo d’Oro, no Quinta do Furão (Santana), ambos galardoados com estrelas Michelin desde 2019 e 2020, respetivamente (APM, 2022). Estes espaços têm contribuído para reforçar o prestígio gastronómico da região, atraindo turistas de segmentos de luxo e gourmets internacionais.

No campo da gastronomia tradicional, a Madeira oferece especialidades como a espetada de carne de vaca em pau de loureiro, o bolo do caco, as lapas grelhadas e a poncha (bebida típica à base de aguardente de cana e mel). Para 2023, os restaurantes especializados em cozinha típica representaram cerca de 35 % do total de estabelecimentos, sendo

responsáveis por 45 % das refeições servidas durante a época alta (julho a setembro) (APM, 2022). A existência de mercados tradicionais, como o Mercado dos Lavradores (Funchal), e feiras gastronómicas em concelhos exteriores como por exemplo, a Feira da Castanha no Curral das Freiras, tem estimulado a proximidade do turista aos produtos regionais.

A animação turística complementa a experiência do visitante para além do alojamento e das atrações principais. Entre as ofertas mais relevantes encontram-se os passeios de barco e observação de cetáceos, com mais de 130 000 observações registadas em 2023, fornecidas por cerca de 12 empresas com licenciamento oficial pelo governo regional; os passeios de jipe e 4×4, as caminhadas pelas levadas e outras atividades de aventura como o canyoning, o coastering ou a escalada. Outras atividades de mar incluem o mergulho, o surf e a canoagem (APM, 2022).

Em adição, calendário de eventos na Madeira destaca-se pela amplitude e relevância, cobrindo festivais culturais, celebrações populares e competições desportivas que atraem milhares de visitantes e estimulam a economia local como o Carnaval da Madeira, que em 2024, o evento gerou uma ocupação hoteleira superior a 68 % no Funchal durante a semana de festas, contribuindo com aproximadamente € 4,5 milhões em proveitos turísticos diretos no concelho do Funchal, a Festa da Flor que em 2023, atraiu cerca de 112 000 visitantes, gerou ocupação média de 83 % nos hotéis e reportou proveitos diretos estimados em € 7,8 milhões, o Festival do Atlântico, responsável pela detenção do recorde mundial do Maior Espetáculo Pirotécnico (Ano-Novo de 2006) e que em 2023, resultou em 95 000 dormidas adicionais e receitas turísticas incrementais de € 3,2 milhões durante esse período. Por fim, as Festas de Natal e Fim de Ano, reconhecido internacionalmente, atraindo 150 000 espectadores na orla e gerando ocupação hoteleira de 95 % no concelho do Funchal em dezembro de 2023. Os proveitos diretos foram estimados em € 5,4 milhões para o conjunto das festas de final de ano (DREM, 2024)

Além disso, a Madeira recebe vários eventos desportivos que atraem atletas nacionais e internacionais e conseqüentemente gerem milhões em termos de hospedagem, transportes e consumo local. Um dos mais reconhecidos e procurados é o Ultra-Trail Madeira, uma prova de montanha de alta exigência física, com distâncias de 55 km e 115 km. Em 2023, 1 250 corredores de 27 países participaram, contribuindo com 1,3 milhões de euros. Estes

eventos, ao longo de todo o ano, permitem, desta forma, suavizar a sazonalidade, pois lançam agendas turísticas que estendem a procura para meses tradicionalmente de menor afluência.

A Direção Regional de Turismo da Madeira (DRTM), enquanto entidade tutelada pela Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura, tem vindo a desenvolver inúmeras políticas e planos estratégicos destinados a reforçar o posicionamento da Região Autónoma da Madeira como destino turístico de excelência, sustentável e competitivamente diferenciado. Entre as principais referências estratégicas, destacam-se a “Estratégia do Turismo da Madeira 2017-2021” e, mais recentemente, a “Estratégia do Turismo da Madeira 2022-2027”.

A “Estratégia do Turismo da Madeira 2017-2021” procurou categorizar os produtos turísticos em eixos estratégicos de forma a otimizar a organização e promoção da oferta regional. Nesta versão anterior, foram identificados como produtos estratégicos essenciais, ou seja, aqueles já consolidados com base nos recursos, infraestruturas e oferta existente, a natureza, os desportos de natureza e aventura, a cultura, o sol e mar, e o segmento MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions), entre outros. A estratégia incentivou o desenvolvimento de pacotes complementares, com vista a fomentar a dispersão territorial do turismo e prolongar a estadia média dos visitantes, valorizando recursos naturais (levadas, miradouros, trilhos) e culturais (património histórico-religioso, eventos tradicionais) e estabelecendo metas de sustentabilidade e responsabilidade social no setor turístico, refere o POCMAD (2021), Programa para a Orla Costeira da Madeira.

Com a transição para o horizonte 2022-2027, a DRTM introduziu uma nova estrutura estratégica alicerçada em seis pilares, explicitados no “Estratégia do Turismo da Madeira 2022-2027”:

1. Natureza, Turismo Ativo & Desportivo: valoriza o enorme património natural e as potencialidades para atividades de ecoturismo (caminhadas em levadas, trilhos pedestres, observação de fauna e flora, desportos náuticos, etc.), pretendendo consolidar a Madeira enquanto destino-premium para turismo de natureza de alta qualidade.

2. **Cultura & Património:** foca a preservação, valorização e promoção do património histórico-cultural, artístico e etnográfico da ilha, apoiando a reabilitação de centros históricos e a dinamização de museus, centros interpretativos e roteiros culturais.
3. **Lazer, Bem-estar & Qualidade de Vida:** visa reforçar produtos orientados para bem-estar (spas, wellness, turismo de saúde), turismo balnear e experiências de lazer que complementem a oferta natural, privilegiando a hotelaria de segmento médio-alto e a diversificação de serviços de relaxamento.
4. **MICE & Eventos de Excelência:** consolida o posicionamento da Madeira como local preferencial para congressos, conferências e grandes eventos internacionais, através da modernização de infraestruturas (Centro de Congressos de Madeira), do incentivo a parcerias público-privadas e da captação de eventos desportivos de prestígio como as competições de ciclismo, de trail running de montanha e de torneios de golfe.
5. **Consciousness & Sustainability (Consciência & Sustentabilidade):** enfatiza a adoção de práticas de turismo responsável e sustentável, assente na economia circular, na eficiência energética, na mobilidade sustentável e na integração de políticas ambientais que visem minimizar o impacto do setor turístico nos ecossistemas locais. Reconhece-se também a importância de certificar o destino junto de organismos internacionais reconhecidos como a *Sustainable Destination Certification*.
6. **Digitalização, Inovação & Recursos Humanos:** promove a transformação digital do setor turístico, com investimentos em plataformas de e-marketing como o VisitMadeira.com, CRM para captação e retenção de clientes, sistemas de monitorização de fluxos turísticos e formação contínua de profissionais, de modo a elevar os níveis de serviço e a competitividade do destino.

Para operacionalizar estes pilares, a DRTM publicou o “Plano de Ação 2022-2030 da Sustentabilidade do Destino Madeira”, documento que detalha ações concretas, metas e cronogramas. Entre as principais iniciativas, destacam-se a implementação de sistemas de monitorização de carbono, a criação de rotas interpretativas integradas de turismo de

natureza, o fomento ao turismo urbano em áreas históricas, a digitalização de processos de certificação de estabelecimentos turísticos, e a articulação com microempresas locais para fornecimento de produtos regionais certificáveis (DRTM, s.a.). Este Plano de Ação definiu também indicadores de desempenho (Key Performance Indicators – KPIs) relativos à ocupação média de camas hoteleiras, à pegada ambiental por turista e ao retorno de investimento em promoção digital, visando garantir a transparência e a eficácia das medidas implementadas.

Adicionalmente, a DRTM integra enquanto parceiros estratégicos a Associação de Promoção da Madeira (APM) e várias associações empresariais, promovendo programas de capacitação e incentivos para inovação em serviços turísticos. Em 2023, a secretaria-regional aprovou alterações ao Decreto Legislativo Regional n.º 6/2024/M que visam agilizar a concessão de apoios financeiros a projetos ligados ao turismo de eventos sustentáveis, reforçando assim o compromisso com a economia circular e a redução de consumos energéticos em equipamentos turísticos (Diário da República, 2025).

O posicionamento internacional do destino Madeira baseia-se numa estratégia coordenada pela APM, em articulação com a DRTM e as câmaras municipais, para promover o arquipélago nos principais mercados emissores e reforçar a notoriedade da marca “Madeira. Tão Tua”. Em termos práticos, esta promoção assenta em duas frentes principais, participação em feiras internacionais e campanhas de marketing integradas em plataformas digitais e redes sociais, complementadas por iniciativas de relações públicas e parcerias estratégicas.

Desde 2018, a Madeira tem vindo a marcar presença em feiras internacionais de turismo, destacando-se pela sua participação estratégica em eventos de grande relevância para a promoção do destino. Na ITB Berlim, na Alemanha, por exemplo, a Madeira tem stand próprio e participa ativamente em painéis de debate sobre sustentabilidade e turismo ativo. Já na FITUR, realizada em Madrid, Espanha, em janeiro de 2024, uma das feiras mais relevantes para o mercado ibérico e latino-americano, a Madeira esteve presente juntamente com doze empresas regionais, promovendo segmentos como o golfe, o turismo MICE e o turismo de luxo, o que resultou num aumento de 15 % nos pedidos de informação para pacotes de inverno, segundo a Associação de Promoção da Madeira (2025). Na World Travel Market (WTM), em Londres, em novembro de 2023, a

participação incluiu reuniões B2B com operadores britânicos e apresentações de novas rotas aéreas, sobretudo para cidades secundárias do Reino Unido, contribuindo assim para a redução da sazonalidade no inverno europeu. Também na IMEX Frankfurt, uma feira vocacionada para o segmento MICE, a Madeira integrou em 2024 o pavilhão dedicado a destinos de conferências e eventos, promovendo o Centro de Congressos da Madeira e a oferta de experiências complementares, como roteiros históricos e de enoturismo, com o objetivo de captar eventos corporativos de grande dimensão. Além destas, a Madeira esteve ainda presente em outras feiras relevantes no início de 2024, como a FESPO (Suíça), a F.RE.E (Alemanha), a Danish Travel Show (Dinamarca) e a Fiets & Wandelbeurs (Países Baixos), com foco no turismo de natureza e nos roteiros de caminhada, o que resultou num aumento de 12 % nas reservas de turismo ativo para o segundo semestre do ano segundo a Associação (2025).

Além da participação em feiras internacionais, a Madeira tem investido fortemente em campanhas digitais e na presença em redes sociais para reforçar a sua imagem como destino turístico. Em fevereiro de 2024, a APM lançou o blog “The Explorer” no site oficial VisitMadeira.com, com o intuito de partilhar experiências de viajantes através de *storytelling* colaborativo, numa abordagem aspiracional centrada em segmentos de nicho, como aventureiros, casais e comunidades LGBTQ+. Esta iniciativa visou gerar leads qualificados e aumentar em 20% o tempo médio de permanência no site, segundo os dados da Associação de Promoção da Madeira, (2025). Nas redes sociais, a Madeira tem produzido conteúdos regulares com vídeos em 4K dos seus trilhos e animações em time lapse de eventos locais. Em 2023, esta estratégia resultou em 1,2 milhões de interações mensais no *Instagram* e cerca de 400 mil visualizações mensais em vídeos no *YouTube*, consolidando a perceção da marca “Madeira. Tão Tua”. As campanhas segmentadas nos mercados alemão e britânico também contribuíram para um aumento de 8% nas pesquisas orgânicas por expressões como “Madeira hiking” e “Madeira eco tourism” nos motores de busca.

Além disso, o destino Madeira tem conquistado prémios e reconhecimentos internacionais que reforçam a sua notoriedade e atratividade. Em 2025, foi nomeado para cinco categorias nos World Travel Awards Europe: Melhor Destino Insular, Melhor Destino de Aventura, Melhor Destino de Praia (Porto Santo), Melhor Destino de Festivais e Eventos, e Melhor Organismo Oficial de Turismo, distinções que contribuem para

captar a atenção de operadores internacionais e influenciam positivamente as decisões de reserva, referem a APM e a DRTM. Em 2023, a Madeira foi ainda reconhecida com menções honrosas nas categorias de “Melhor Destino de Turismo Sustentável” e “Destino Mais Verde” nos mesmos prémios, fortalecendo a sua credibilidade junto de viajantes conscientes e entidades como o United Nations Global Sustainable Tourism Council.

Paralelamente, foram estabelecidas parcerias estratégicas e iniciativas de cooperação bilateral. A DRTM e a APM celebraram protocolos de cooperação com entidades de turismo europeias, como o Turismo de Andaluzia e o Turismo da Galiza, além de organismos africanos, no âmbito de programas de Coesão Territorial da União Europeia. Estas parcerias têm permitido a realização de roadshows em mercados emergentes, como os países do Golfo, e a troca de boas práticas em áreas como eventos culturais e ecoturismo, beneficiando de fundos comunitários (APM, 2025). No que diz respeito à conectividade aérea, a região tem promovido acordos com companhias de baixo custo, como a easyJet, a Ryanair e a Wizz Air. Em 2023, estes acordos possibilitaram o lançamento de novas rotas diretas para cidades como Birmingham, Bristol, Dublin e Lisboa, o que se traduziu num crescimento de 10% no número de voos sazonais durante o inverno.

Todas estas políticas de promoção internacional visam não apenas assegurar a presença contínua da Madeira em feiras e eventos de relevo global, mas também construir e difundir narrativas que enfatizem a singularidade dos produtos regionais como as levadas, jardins, festas populares, enoturismo e a sustentabilidade integrada nos processos de produção e prestação de serviços turísticos (APM, 2025). Em resultado, entre 2022 e 2024, a Madeira registou um aumento acumulado de 18% no número de mercados emissores, passando de 43 para 51 países, consequência direta de uma segmentação de mercado mais eficaz e de estratégias de promoção digital alinhadas com os hábitos de consumo de conteúdos em vídeo e nas redes sociais mais recentes (DREM, 2024).

3.2.A Importância do Setor Hoteleiro

3.2.1. O Setor Hoteleiro no Contexto Nacional

Portugal posiciona-se atualmente como um dos principais destinos turísticos a nível mundial, tendo o setor hoteleiro alcançado resultados históricos sem precedentes. Em 2023 alcançaram-se mais de 30 milhões de hóspedes e 77 milhões de dormidas, gerando receitas em torno de 25 mil milhões de euros. Estes valores representaram um crescimento de 37% em relação a 2019 (recorde pré-pandemia) e de 18,5% face a 2022, afirma Tavares (2023). O turismo, do qual os hotéis são parte central, correspondeu a cerca de 10% do PIB nacional em 2021, acrescenta o autor, evidenciando a relevância económica do setor.

Com a pandemia, os números caíram drasticamente em 2020, -70% de dormidas face a 2019, e recuperaram gradualmente em 2021. Em 2022, a reabertura e a procura reprimida impulsionaram uma retoma vigorosa. Segundo o INE, o total anual atingiu 26,5 milhões de hóspedes e 69,5 milhões de dormidas, correspondendo a crescimentos de 83,3% e 86,3% face a 2021. Em termos de receitas, o ano de 2022 também foi muito positivo. Segundo o INE, em 2022 os proveitos dos estabelecimentos hoteleiros já voltaram a crescer acima dos níveis pré-pandemia. Em 2023, dados mostram que o volume de negócios do alojamento turístico terá atingido cerca de 6 mil milhões de euros, o que representa um aumento de 20,1% face a 2022.

As estatísticas de 2023 confirmam o papel do turismo como motor económico. Segundo a Conta Satélite do Turismo do INE, em 2023 o valor acrescentado bruto do turismo (VABGT) correspondeu a 9,1% do VAB total nacional (8,6% em 2022) e o consumo turístico atingiu 16,5% do PIB (15,6% em 2022). A despesa total com turismo em 2023 superou recordes. O INE estimou que o contributo direto e indireto do consumo turístico para o PIB foi de 12,7% (cerca de 33,8 biliões de euros). Em termos nominais, o PIB do Turismo cresceu 15,2% em 2023 face a 2022 (33,1% acima de 2019). Estes indicadores ressaltam que o setor atingiu máximos históricos.

No ano de 2024, a tendência foi de continuidade do crescimento, impulsionada pela plena recuperação dos mercados e pelo aumento de preços. Segundo o Turismo de Portugal, os dados de 2024 indicam 31,6 milhões de hóspedes (+5,2% face a 2023) e 80,3 milhões de dormidas (+4,0%). Estes novos recordes traduzem-se em receitas turísticas totais de €27,7 mil milhões em 2024, o que representa um acréscimo de +8,8% relativamente a 2023.

Os principais mercados emissores em volume como o Reino Unido, Espanha, EUA, Alemanha, França mantêm-se dominantes. De acordo com estes dados, podemos afirmar que os anos de 2019, 2022 e 2023 formam uma sequência em V, onde o setor caiu durante a pandemia, recuperou fortemente em 2022 e voltou a ultrapassar todos os recordes em 2023-2024. Os efeitos de curto prazo da guerra na Ucrânia e da inflação elevada em 2022 foram ofuscados pelo ciclo de alta inflação de preços turísticos, mas no geral o peso económico do setor continuou a crescer.

O ritmo de crescimento acelerado reflete, por um lado, o sucesso das campanhas de promoção internacional e os sinais positivos da economia global e, por outro, a resiliência face a ocorrências externas. Contudo, esta forte dependência do turismo estrangeiro torna o país vulnerável a cenários de instabilidade global.

Em Portugal, a hotelaria concentra-se sobretudo em grandes regiões turísticas (Lisboa, Algarve, Norte), onde cerca de 82% das dormidas ocorrem em hotéis.

Destinos de sol e praia, como o Algarve e a Madeira, e cidades históricas, como Lisboa e Porto, são os principais polos nacionais. Em 2023 o Algarve continuou a ser o destino líder, respondendo por cerca de 26,4% do total de dormidas em alojamento turístico. Em dezembro de 2023, a Área Metropolitana de Lisboa foi a região que mais contribuiu para os proveitos hoteleiros, concentrando 36,3% das receitas totais do setor. Seguiram-se o Norte e a Madeira, com participações em torno de 19% e 15%, respetivamente. O Porto e o Funchal destacaram-se particularmente em 2023, pois foram os destinos que registaram maior crescimento de dormidas (+28,0% no Porto e +24,2% no Funchal, em relação a 2019). Lisboa também teve forte dinamismo (+8,3% de dormidas em Lisboa comparado com 2019). Em contraste, destinos muito dependentes do verão, como Albufeira, ainda estão abaixo dos níveis pré-pandemia (Albufeira -8,8% face a 2019).

Quanto às tipologias de alojamento, a hotelaria urbana e de resorts predomina. Em 2023, os hotéis convencionais responderam por cerca de 87% das receitas totais do alojamento turístico nacional. No entanto e apesar das grandes cadeias hoteleiras continuarem a dominar o setor em termos de escala de operação e volume de emprego, outros tipos de alojamento têm vindo a ganhar expressão. O Alojamento Local, embora ainda represente uma parcela menor das receitas totais, cerca de 9% em dezembro de 2023, tem vindo a consolidar a sua presença, sobretudo em áreas urbanas e zonas balneares. Por outro lado,

o turismo em espaço rural e de habitação, correspondeu a 3,9% das receitas no final de 2023. Apesar do seu peso ainda limitado no total do setor, este segmento registou um crescimento expressivo. Este aumentou +25% em dezembro de 2023 face ao mesmo período do ano anterior e duplicou os proveitos desde 2019, impulsionado pela crescente procura por experiências ligadas ao interior e à autenticidade dos territórios rurais.

Além disto, outros meios complementares de alojamento turístico compõem o setor. Os parques de campismo receberam em 2023 cerca de 2,1 milhões de campistas (7,2 milhões de dormidas, +6,3% face a 2022). As colónias de férias e pousadas da juventude registaram aproximadamente 350 mil hóspedes e 780 mil dormidas em 2023 (+12,3% e +9,2%). Ainda assim, a participação destes segmentos é pequena comparada à hotelaria. Esta distribuição geográfica do alojamento turístico reflete a atratividade das regiões costeiras e das grandes cidades.

Na vertente das políticas e estratégias públicas, o governo e entidades oficiais dispõem programas para desenvolver a hotelaria, enquadrados numa estratégia de longo prazo. O quadro estratégico central é a Estratégia Turismo 2027 (ET2027), aprovada pelo Conselho de Ministros em setembro de 2017. A ET2027 define objetivos estratégicos para a próxima década, são eles, crescimento sustentável do setor, diversificação de oferta, melhoria de qualidade e competitividade, integração de políticas setoriais e desenvolvimento de recursos humanos. Foi elaborada de forma participativa, envolvendo Estado e agentes do turismo, visando um programa estruturante que alinharia a política turística ao quadro financeiro europeu 2021-2027. Entre as metas da ET2027 está o reforço da qualificação dos profissionais (manter a rede de escolas do Turismo de Portugal), a promoção internacional (Projetos “Visit Portugal”), a sustentabilidade dos recursos e a coesão territorial (Turismo de Portugal, 2017).

No âmbito desta estratégia, foram definidas várias ações concretas. Destaca-se o programa Turismo Sustentável, que inclui iniciativas de certificação de qualidade e sustentabilidade. Por exemplo, as praias nacionais participam do programa *Bandeira Azul* e do “Praia Acessível” (selo de acessibilidade). As empresas turísticas podem candidatar-se a selos como o Ecolabel UE ou o Save Water, que distinguem boas práticas ambientais. Durante a pandemia, em 2020, o Turismo de Portugal lançou o Selo Clean & Safe para certificar empresas comprometidas com normas sanitárias rigorosas, reforçando a

confiança dos turistas no país. Este selo (criado em parceria com a DGS) foi mantido até 2024, acompanhando orientações nacionais de saúde (Turismo de Portugal, 2020).

Na vertente da formação, o Turismo de Portugal mantém uma rede de Escolas Profissionais de Hotelaria e Turismo (cerca de 12 escolas nacionais) que formam técnicos superiores de hotelaria, restauração e turismo. Estas escolas públicas garantem a formação inicial e contínua de mão de obra qualificada. Além disso, programas como o Qualifica (requalificação de desempregados), formação modular e cursos de especialização têm sido promovidos para atrair e requalificar trabalhadores no setor. Em 2018 foi lançada a Agenda para a Valorização dos Profissionais do Turismo, um conjunto de medidas destinadas a melhorar as condições de trabalho e atrair novos talentos ao setor.

Quanto à inovação, o investimento em tecnologias e digitalização está a ser incentivado. Em 2023 foi iniciado o projeto NEST – Centro de Inovação do Turismo (Turismo 4.0), cuja missão é promover inovação tecnológica na cadeia de valor turística e apoiar empresas na transição digital. O NEST funciona em parceria com universidades e incubadoras, estimulando startups e projetos inovadores, disseminando competências digitais e posicionando Portugal como polo global de inovação em turismo. Em paralelo, programas europeus e nacionais (Portugal 2030, NextGenerationEU) têm financiado a digitalização das empresas hoteleiras, desde sistemas de gestão e reservas online até ferramentas de análise de dados e experiências interativas para hóspedes.

Por último, as parcerias público-privadas (PPP) e o acesso a fundos comunitários como instrumentos de investimento são de grande importância para o contexto hoteleiro nacional. Muitas novas unidades hoteleiras e remodelações de resorts foram realizadas através de fundos europeus (FEDER, FESR) no âmbito de programas turísticos regionais. Projetos de infraestrutura turística de grande escala (como complexos de lazer ou reconversão urbana de imóveis para hotéis) contam muitas vezes com participação estatal ou incentivos fiscais de projeto de interesse turístico.

Apesar da hotelaria em Portugal apresentar bons indicadores, esta também enfrenta vários desafios. Tavares (2023) aponta a sazonalidade como um dos mais graves, onde o peso relativo dos meses de verão (julho, agosto, setembro) ainda excede 36% das dormidas anuais, embora este índice em 2023 tenha atingido o mínimo desde 2013 (36,9%). A sazonalidade elevada obriga a uma grande variação de receitas e emprego ao longo do

ano, especialmente em regiões de sol e praia. Regiões no interior e do sul (Alentejo, Setúbal) registam sazonalidade ainda maior (>40%), enquanto Lisboa e Madeira estão relativamente mais equilibradas (~30%). Reduzir esta dependência do verão é um objetivo explícito das políticas turísticas (promoção de turismo de eventos no inverno, diversidade de produtos), mas é um processo lento.

Outro desafio é a dependência de mercados externos. Portugal atrai turistas sobretudo de países estrangeiros (Tavares, 2023). Em 2023, 67,0% das dormidas em alojamento turístico foram de não residentes. Embora isto mostre a atratividade internacional, também torna o setor vulnerável a fatores externos como crises económicas ou políticas nos países emissores. O peso de mercados emissores históricos como o Reino Unido, Espanha, Alemanha e França ainda é alto, embora haja diversificação crescente com o aumento do mercado americano e outros longínquos. A escassez de mão de obra qualificada é outro problema crítico. O setor hoteleiro tem dificuldades em recrutar pessoal com experiência em hotelaria, restauração e línguas estrangeiras, face à alta procura internacional de profissionais e às condições laborais como salários médios baixos em comparação a outros setores e sazonalidade dos contratos. Apesar dos esforços formativos, muitos estabelecimentos relatam falta de cozinheiros, rececionistas e empregados de limpeza qualificados. Este défice é agravado pela concorrência global, onde muitos profissionais portugueses procuram oportunidades no estrangeiro ou em setores vizinhos. O envelhecimento da população ativa do turismo é igualmente preocupante.

Nos centros urbanos históricos há ainda a pressão urbanística sobre o alojamento. Nos últimos anos surgiram conflitos em cidades como Lisboa e Porto devido ao incremento de Alojamento Local (AL) e *hostels* em edifícios antigos, concorrendo com habitação de moradores. A especulação imobiliária impulsionada pela procura turística causou críticas sociais. As autarquias têm promulgado regulamentações como o limite de licenças AL, zonas residenciais proibidas e taxas turísticas, mas o setor argumenta que o AL e renovação de prédios revitalizam zonas degradadas. Tecnicamente, a modernização digital do setor é um desafio e oportunidade. Embora muitos hotéis grandes disponham de sistemas de reservas online e PMS modernos, pequenas unidades ainda dependem de processos manuais. Há necessidade de adoção de ferramentas de análises de mercado, canais online de venda mais sofisticados, check-in automático, domótica nos quartos,

entre outras inovações. O NEST e iniciativas setoriais visam superar essa barreira, mas a difusão geral de tecnologia segue um ritmo moderado. Além disso, a transição para sustentabilidade energética nas instalações hoteleiras é urgente. Os hotéis são intensivos em energia para arrefecimento, aquecimento, eletricidade e em água. O setor tem vindo a implementar painéis solares, lâmpadas LED e sistemas de gestão de resíduos (guias de boas práticas do Regulador de Energia orientam estas ações), mas a meta de ter metade dos empreendimentos com alta eficiência energética até 2023 mostrou-se ambiciosa. A pressão para reduzir a pegada ecológica e cumprir metas climáticas europeias representa um custo de modernização elevado, sobretudo em edifícios antigos.

O setor hoteleiro português também está a aproveitar várias tendências emergentes. Destaca-se a digitalização dos serviços hoteleiros como a generalização de check-in móvel, apps de *concierge*, *chatbots* de atendimento, experiências imersivas com realidade virtual e realidade aumentada, e dados *de big data* para personalização. A pandemia acelerou a oferta de menus sem contacto (*QR codes*), pagamento *contactless* e higienização reforçada. Espera-se que tecnologias como Internet das Coisas (sensores de ocupação nos quartos) e inteligência artificial continuem a transformar a experiência dos hóspedes.

O turismo sustentável e inclusivo é outra grande área de crescimento. Os consumidores estão mais conscientes ambiental e socialmente. Portugal tem participado em iniciativas de turismo sustentável, como a Carta Europeia de Turismo Sustentável (destinos turísticos que adotam gestão ambiental) e promove certificações verdes nas empresas. Em 2023, várias unidades de alojamento adotaram selos ecológicos (limpeza de água, eficiência energética) e de acessibilidade. O foco em acessibilidade (hospedagem e oferta turística adequada a pessoas com mobilidade reduzida, deficiência visual/auditiva etc.) está a ser reforçado com programas nacionais.

O país aposta também em segmentos turísticos de nicho. O turismo de reuniões e congressos (MICE) em Lisboa e Porto recebeu investimento em centros de convenções: Lisboa chegou a ser eleita melhor destino europeu de MICE em 2023. Segmentos especializados, como turismo de saúde e bem-estar (spas, piscinas termais, nutrição) e turismo de vinhos (enoturismo) estão a crescer, beneficiando da reputação de Portugal em produtos *gourmet* e turismo de natureza. Os Açores e a Madeira exploram cada vez mais o ecoturismo e a observação de baleias, atendendo à procura por experiências de

natureza. O turismo rural, supramencionado, é parte disso, atraindo clientes que procuram alojamentos de charme em ambientes naturais, com atividades de *hiking*, ciclismo e enoturismo, por exemplo.

Há também um movimento crescente de parcerias público-privadas (PPP). Exemplos incluem concessões de termas, parques de campismo ou transformações de património público em unidades turísticas muitas vezes associadas a fundos de investimento estrangeiros.

Por fim, as dinâmicas pós-COVID continuarão a definir o setor. Para além do Clean & Safe nota-se maior ênfase no turismo nacional e em mercados de proximidade. O teletrabalho remoto tem levado alguns hotéis a oferecer *workation*, ou seja, alojamento de longo prazo para nómadas digitais como oportunidade, especialmente em locais de férias com boa conectividade. Se tiver como identificar de onde tirou estas informações eria uma mais-valia.

3.2.2. O Setor Hoteleiro no Contexto da Região Autónoma da Madeira

A hotelaria da Madeira tem raízes antigas e evoluiu em estreita relação com o desenvolvimento turístico da ilha. Na realidade, o turismo madeirense iniciou-se informalmente já no século XV, mas apenas nos finais do século XVIII e inícios do século XIX é que ganhou maior consistência e infraestruturas dedicadas ao acolhimento de visitantes. De início, a ilha atraía sobretudo viajantes de passagem nas rotas atlânticas e estrangeiros, maioritariamente britânicos, que vinham por negócios ou lazer e registavam as suas experiências, contribuindo para divulgar as qualidades da Madeira (Vieira, 2008). Adicionalmente, o clima ameno e as paisagens naturais levaram desde cedo pessoas a procurar a ilha em busca de curas para males diversos, estabelecendo uma tradição de turismo de saúde e bem-estar já no século XIX (Ferreira, 2020).

A partir do século XIX começou-se a construir infraestrutura hoteleira adequada para atender este fluxo de visitantes. Foi neste período que se consolidou a famosa “arte do bem receber” madeirense, ligada à hospitalidade informal dos costumes locais, isto é, os forasteiros eram recebidos nas quintas e beneficiavam de um ambiente familiar e

acolhedor. Documentos históricos recentes descrevem como a hotelaria do fim do século XIX e princípios do XX primava pelo requinte e exclusividade na decoração e serviço, refletindo a primeira vaga de hotéis de luxo da época. A hotelaria madeirense desenvolveu-se nesta altura gradualmente conduzida pela procura internacional, sobretudo dos mercados britânico e alemão, ainda hoje preponderantes e da valorização das potencialidades climáticas e naturais da ilha (Matos, 2022; Rodrigues, 2019).

Atualmente, a indústria hoteleira na ilha da Madeira desempenha um papel crucial na economia regional e constitui um dos principais pilares do setor turístico local. A singularidade geográfica da Madeira, caracterizada pela sua beleza paisagística, clima temperado e rico património cultural, atrai anualmente um número significativo de visitantes, consolidando a ilha como um destino turístico de relevo tanto no contexto nacional como internacional. Oliveira et al. (2022) salientam que a Madeira possui uma oferta hoteleira abrangente e sofisticada, fundamentada numa diferenciação alcançada através de um conjunto de atributos únicos (Silva, 2019).

A posição geográfica privilegiada da Madeira no Oceano Atlântico, aliada às suas paisagens deslumbrantes, relevo montanhoso verdejante e clima subtropical, contribui significativamente para a sua atratividade como destino turístico. Silva (2019) identifica vários fatores de autenticidade intrinsecamente ligados à imagem de marca da Madeira, nomeadamente: "*o património classificado como da humanidade; a riqueza histórica e cultural; a diversidade de atividades oferecidas; a proximidade e acessibilidade aos mercados emissores; os elevados padrões de segurança; a qualidade superior dos serviços prestados; e, por fim, a tradição turística, enraizada na hospitalidade genuína da população local*".

O sector hoteleiro madeirense distingue-se frequentemente pela localização privilegiada das suas unidades, oferecendo proximidade ao mar, vistas panorâmicas e jardins exuberantes. A rica herança cultural e histórica da Madeira reflete-se na arquitetura hoteleira, que frequentemente incorpora elementos tradicionais madeirenses no seu design e decoração. Adicionalmente, muitos estabelecimentos hoteleiros proporcionam experiências culturais imersivas, tais como degustações de vinhos regionais, espetáculos de folclore e excursões a locais de interesse histórico (Teixeira, 2021; Fernandes, 2015).

Este é também diversificado em termos de tipologia, capacidade e localização. A oferta integra hotéis de diversas categorias (de 1 a 5 estrelas), bem como pousadas, resorts, apart-hotéis e unidades de turismo rural (quintas e herdades transformadas em alojamento) espalhados por toda a ilha. A concentração maior de estabelecimentos hoteleiros verifica-se na costa sul da Madeira, sobretudo no concelho do Funchal, capital da região e nas áreas turísticas envolventes. Destacam-se também unidades de praia e de alta qualidade no concelho da Calheta e na ilha Porto Santo, bem como algumas opções no litoral norte e na zona turística do Porto Santo, onde predomina o turismo de sol e mar.

A capacidade de alojamento hoteleiro é elevada, com milhares de quartos disponíveis na região. Em termos de qualidade, muitos hotéis madeirenses atingem elevados níveis de serviços, sendo reconhecidos em publicações especializadas. A oferta local inclui grandes hotéis de rede e cadeias hoteleiras internacionais, assim como pequenas unidades de luxo boutique. Em conformidade com o Plano de Ordenamento do Turismo, a Região tem optado por limitar o tamanho dos novos hotéis, de modo a preservar a paisagem e a qualidade, privilegiando a requalificação do parque existente e a criação de unidades de menor porte, mas de alto valor acrescentado.

Nas últimas avaliações estatísticas, o setor hoteleiro madeirense apresentou recuperação vigorosa no pós-pandemia e atingiu níveis históricos de procura.

Dados estatísticos do Instituto Nacional de Estatística (2020) relativos à hotelaria madeirense evidenciam o posicionamento da Região Autónoma da Madeira (RAM) como a segunda região nacional com maior capacidade média por unidade hoteleira em 2019, registando 220,8 camas. Em 2021, segundo dados do Turismo de Portugal, a RAM contava com 341 estabelecimentos de alojamento turístico, totalizando 31.392 camas. Deste universo, 99 unidades eram classificadas como hotéis, representando 24.315 camas (TravelBI, 2021, citado por Dória, 2022).

Em 2023 registou-se um total de 1,5 milhões de hóspedes hospedados em hotéis madeirenses, os quais efetuaram cerca de 8,1 milhões de dormidas, um crescimento de 8,5% face a 2022. Este volume de dormidas representou aproximadamente 74% de todas as dormidas no alojamento turístico coletivo da região, evidenciando que a hotelaria continua a responder pela maioria da atividade de alojamento. O rendimento total do setor

hoteleiro cresceu 21,8% em 2023 em comparação com o ano anterior. Em resultado, indicadores económicos como o RevPAR (rendimento por quarto disponível) subiram para cerca de 78,15€ em média anual, 22,5% acima de 2022, enquanto o ADR (rendimento por quarto ocupado) se situou em cerca de 99,40€, também com aumento homólogo de 14,1%.

A taxa anual de ocupação-cama da hotelaria rondou os 68% em 2023, 4 pontos percentuais acima de 2022. A estada média dos turistas nos hotéis madeirenses foi de aproximadamente 4,75 noites, um valor ligeiramente inferior ao ano anterior (4,87 noites). A procura é fortemente internacional. Em 2023, os visitantes estrangeiros produziram cerca de 84% das dormidas hoteleiras (mais de 6,8 milhões de dormidas), sendo os principais mercados emissores o Reino Unido (23,1% do total) e a Alemanha (20,2%). Os turistas nacionais mantêm-se em terceiro lugar, com cerca de 16,0% do total das dormidas em hotelaria. Esta elevada dependência dos mercados externos explica-se pela notória atração da Madeira junto dos turistas europeus, em contraponto à procura interna que, embora em crescimento, permanece secundária.

Os dados mais recentes de 2024 confirmam a tendência de expansão, segundo a Direção Regional de Estatística (DREM), o total de dormidas turísticas (todos os tipos de alojamento) atingiu 11,7 milhões em 2024, novo máximo histórico e 7,1% acima de 2023. Em particular, a hotelaria portuguesa registou em 2024 uma evolução similar, e os proveitos totais do alojamento turístico subiram 15,3% para 756,7 milhões de euros. Tais estatísticas revelam que o setor hoteleiro da Madeira não só recuperou totalmente dos choques pandémicos como voltou a crescer de forma sustentada, impulsionado por um aumento de visitantes e por maior disposição a pagar por parte dos turistas.

Apesar do bom desempenho recente, a hotelaria madeirense enfrenta desafios. Um dos mais antigos é a sazonalidade. Contudo, autoridades regionais têm observado que esta sazonalidade está hoje muito esbatida, com maior diversificação de mercados e melhor conectividade aérea, a procura tem-se distribuído mais uniformemente pelo ano.

A escassez de mão de obra qualificada é outro problema crítico, tal como no panorama nacional. O crescimento rápido do setor turístico na Madeira, como demonstrado pelas subidas expressivas de dormidas e receitas em 2022 e 2023, não tem sido acompanhado

por oferta local de mão-de-obra suficiente. O Governo Regional reconheceu a “falta de mão de obra” no turismo e sinalizou a necessidade de contratação no exterior. A maioria dos destinos turísticos portugueses recorre a trabalhadores internacionais no verão, mas isto apenas evidencia a carência de profissionais formados internamente. Associada, a precariedade laboral persiste como queixa dos sindicatos, apesar de recentes incrementos salariais na ordem de 1,5% a 7%, os aumentos são considerados insuficientes para travar a precariedade e fixar trabalhadores no setor.

A natureza cosmopolita do turismo na Madeira implica que os profissionais do setor atendam hóspedes cada vez mais heterogêneos, proveniente de diversas nacionalidades, com motivações de viagem distintas e expectativas variadas. Não obstante, também Fonseca (2021) alerta para as condições laborais frequentemente precárias no setor. Neste contexto, Díaz-Carrión et al. (2020) sublinham a influência determinante do enquadramento institucional na configuração das condições de trabalho no sector hoteleiro.

A dependência de mercados internacionais é também um desafio. Dados estatísticos apontam que mais de 80% das dormidas turísticas na Madeira são gerados por visitantes estrangeiros. O Reino Unido e a Alemanha são historicamente os dois principais emissores, seguidos por França, Países Baixos, Polónia e outros. Embora a procura europeia seja vital, esta forte dependência implica sensibilidade a fatores externos (flutuações cambiais, crises financeiras, , turbulência geopolítica). Qualquer abalo na confiança dos mercados europeus pode ter impacto imediato no turismo madeirense. Assim, a diversificação de mercados – notadamente o aumento da quota do mercado nacional (hoje apenas ~16% das dormidas hoteleiras) e o alargamento para novos emissores além da Europa, tem sido discutida como forma de maior resiliência.

Em termos ambientais, a sustentabilidade é um imperativo crescente. O crescimento rápido da hotelaria traz pressão sobre recursos naturais, geração de resíduos e alterações da paisagem como cobertura edificada e tráfego rodoviário aumentaram no veraneio). Ações de conservação ambiental e uso responsável dos recursos são necessárias para garantir a viabilidade futura do turismo. Neste sentido, a Região adotou uma estratégia clara de sustentabilidade no turismo. Em 2023 obteve a certificação EarthCheck Silver e lançou um Plano de Ação para 2022-2030 que define metas ambientais e sociais. As

unidades hoteleiras são incentivadas a implementar práticas eco-eficientes como condição para apoio institucional. A transição para um turismo de baixo impacto ambiental é um desafio contínuo, acompanhando iniciativas como os “Destinos Turísticos Inteligentes” ou observatórios regionais de sustentabilidade.

Finalmente, há a necessidade de modernização tecnológica. O setor hoteleiro tem de acompanhar as inovações digitais para permanecer competitivo. Isto inclui investir em sistemas de reservas online, marketing digital, gestão de *reviews* em plataformas, integração com sistemas de turismo inteligente como *key cards* e *check-in* automatizado e ainda a aplicação de *big data* para gestão de preços (*yield management*). A pandemia evidenciou a importância de tecnologia para minimizar contacto direto e garantir sanidade. O desafio consiste em adotar estas tecnologias sem perder o toque pessoal característico da hospitalidade madeirense, equilibrando eficiência digital com serviço tradicional de qualidade.

O setor hoteleiro madeirense procura através de algumas medidas antecipar algumas tendências globais do turismo. Uma delas é o turismo sustentável, que tem vindo a ganhar destaque nas escolhas dos clientes. Muitos visitantes valorizam cada vez mais destinos que cuidam do meio ambiente e da comunidade local. Em resposta, hotéis na Madeira têm obtido certificações ambientais e o Governo Regional esforça-se por promover a sustentabilidade como um eixo estratégico. Outro segmento em expansão é o turismo de luxo. De facto, a ilha dispõe de vários hotéis 5 estrelas (como Savoy Palace, Reid’s Palace – Belmond, Cliff Bay, Barceló Oldtown e outros que atendem ao segmento premium, oferecendo serviços exclusivos. A procura por alojamentos de alta qualidade e experiências personalizadas tem crescido, reforçando o posicionamento da Madeira como destino de nicho de alto padrão.

A digitalização e o conceito de *destino inteligente* também marcam o presente com iniciativas como a criação de espaços de *coworking* e do projeto *Digital Nomads Madeira* demonstram a aposta em atrair viajantes remotos e nómadas digitais. Durante a pandemia, muitos profissionais aprenderam a trabalhar à distância, e hoje escolhem a Madeira pelo clima ameno, internet de alta velocidade e qualidade de vida, feitos que levaram a ilha a figurar consistentemente entre os “Top 10 destinos para nómadas digitais” globalmente.

Para acompanhar esta tendência, hotéis e alojamentos locais têm oferecido planos de estadia flexíveis, pacotes especiais de longa permanência e infraestruturas adequadas.

No setor hoteleiro da Madeira combina hoje uma oferta consolidada e de qualidade com uma constante adaptação às novidades do mercado. Se, por um lado, herda uma tradição centenária de hospitalidade e um destino naturalmente atrativo, por outro enfrenta desafios de mercado modernos que exigem inovação e sustentabilidade. O crescimento recente do turismo na região mostra a resiliência do setor, mas reforça a necessidade de políticas e investimentos continuados que permitam a conservação dos seus ativos naturais, a valorização dos seus recursos humanos e a exploração criativa de novas oportunidades de mercado. Assim, a hotelaria madeirense caminha para o futuro procurando equilibrar expansão económica com qualidade de serviço, responsabilidade ambiental e pertinência cultural. Face aos dados apresentados e às características enunciadas, é possível inferir que a hotelaria madeirense transcende a mera função de alojamento, constituindo-se como um fator de atração *per se*, em virtude do estilo de vida que proporciona, da qualidade dos serviços oferecidos e da imagem de marca associada, como sublinha Cunha (2003, citado por Silva, 2014).

CAPÍTULO IV – A CADEIRA HOTELEIRA BARCELÓ HOTEL GROUP

4.1.A cadeia hoteleira Barceló Hotel Group

O Grupo Barceló apresenta um portfólio diversificado de quatro marcas distintas, conforme ilustrado na Figura 8, Royal Hideaway, Barceló Hotels & Resorts, Occidental Hotels & Resorts e Allegro Hotels. Uma análise detalhada da informação disponibilizada no website do grupo ² revela que cada marca possui uma identidade única, diferenciando-se através de uma abordagem específica ao *Servicescape*.

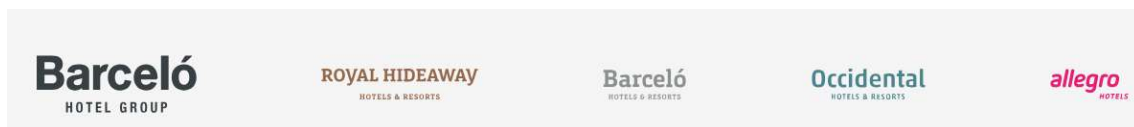


Figura 5 – Marcas do Grupo Barceló, Barcelo.com

A marca Royal Hideaway Hotels & Resorts ³ caracteriza-se pela sua localização em edifícios emblemáticos, focando-se no luxo contemporâneo. Sendo a marca mais exclusiva do grupo, os seus conceitos-chave incluem gastronomia de excelência, arte, cultura e natureza, associados a uma forte ênfase na autenticidade. Estas unidades hoteleiras destacam-se pela sua identidade robusta, em harmonia com as localidades onde se inserem. A integração sinérgica entre arquitetura e *design* contribui para a criação de um ambiente singular e refinado. A marca privilegia experiências sensoriais, evidenciadas pela presença de um diretor musical e a incorporação de música clássica nos seus estabelecimentos, bem como parcerias estratégicas com artistas e designers locais.

A Occidental Hotels Resorts ⁴ prioriza a diversidade e a simplicidade, visando proporcionar aos seus hóspedes uma experiência caracterizada pela comodidade, praticidade, funcionalidade e inteligência. O foco desta marca reside na criação de uma atmosfera de serviços agradável e funcional, onde todos os elementos são meticulosamente planeados para assegurar a tranquilidade e o conforto dos hóspedes.

Os hotéis Allegro ⁵ distinguem-se pelo seu enfoque no *lifestyle* em destinos exclusivos, direcionados a um segmento demográfico mais jovem que procura uma experiência mais dinâmica, vital e eficaz. Esta proposta de valor é materializada através de espaços amplos

² Marcas de Barceló Hotel Group | Barcelo.com

³ Royal Hideaway Hotels & Resorts | Barcelo.com

⁴ Occidental Hotels & Resorts | Hotéis confortáveis by Barcelo.com

⁵ Allegro Hotels | Hotéis alegres by Barcelo.com

e vibrantes, uma atmosfera positiva e acolhedora, complementada por um serviço eficiente e ágil.

Por último, a marca Barceló ⁶dedica-se primordialmente a unidades urbanas com conceitos diferenciadores, proporcionando aos clientes experiências originais e exclusivas. Os valores fundamentais da marca assentam na inovação, criatividade e proximidade à cultura local. Consequentemente, os hotéis desta marca incorporam intrinsecamente as características distintivas do destino onde se inserem, sendo o Barceló Funchal Oldtown, localizado na cidade do Funchal, Ilha da Madeira, um exemplo paradigmático desta abordagem.

Esta análise das marcas do Grupo Barceló evidencia uma estratégia de diferenciação clara, onde cada marca é posicionada para atender a segmentos de mercado específicos, com propostas de valor distintas e abordagens únicas ao *Servicescape*. Esta estratégia permite ao grupo maximizar sua presença no mercado, atendendo a uma ampla gama de preferências e necessidades dos consumidores no setor hoteleiro.

4.2.O Hotel Barceló Funchal Oldtown

O Barceló Funchal Oldtown, um estabelecimento hoteleiro de categoria cinco estrelas, encontra-se estrategicamente localizado no centro histórico da capital da Ilha da Madeira, Funchal. A sua posição privilegiada, adjacente à Sé Catedral do Funchal e à Avenida do Mar, uma das principais artérias urbanas, proporciona aos hóspedes vistas panorâmicas sobre o oceano Atlântico. A singularidade deste empreendimento reside na sua capacidade de conjugar um *design* contemporâneo com uma profusão de elementos simbólicos representativos da tradição local, integrados de forma harmoniosa em todos os espaços do hotel.

O estabelecimento é o resultado de um projeto de reabilitação urbana de grande envergadura, que logrou preservar na sua arquitetura uma parte significativa do património histórico do Funchal. O complexo hoteleiro é constituído por seis edifícios datados do século XVII, nos quais foram mantidas as fachadas originais e as estruturas

⁶ Barceló Hotels | Marcas de Barceló Hotel Group | Barcelo.com

interiores históricas. Entre estes imóveis, destaca-se o que anteriormente albergava a sede da emblemática fábrica Oliveira Bordados Madeirenses, bem como outro que pertenceu à família Blandy, pioneira no comércio do afamado vinho da Madeira. Nos espaços interiores, observa-se uma cuidadosa integração de referências aos tradicionais bordados madeirenses e à cestaria em vime, característicos da ilha, juntamente com outros materiais autóctones que conferem ao hotel um carácter distintamente local e autêntico.

O Barceló Funchal Oldtown disponibiliza 111 unidades de alojamento modernas, equipadas com todas as comodidades necessárias para assegurar o máximo conforto aos hóspedes. A oferta gastronómica do hotel é diversificada. Destaca-se o bar de piscina, situado no terraço do hotel, que proporciona vistas deslumbrantes sobre o mar, e um restaurante *à la carte* cuja decoração é inspirada nos bordados típicos madeirenses. Este último serve pequenos-almoços concebidos sob o conceito B-LikEat, que privilegia opções alimentares saudáveis e produtos orgânicos, sazonais e locais. No restaurante “A Bordadeira”, a decoração e o menu baseiam-se nos motivos dos bordados madeirenses, enquanto o buffet de pequeno-almoço serve pães de massa mãe, azeite de primeira pressão, superalimentos (chia, pólen, espirulina) e ervas aromáticas frescas, oferecendo uma experiência saudável e sensorial. No terraço, o bar “B-Heaven” convida ao convívio junto à piscina, e o Noz Café garante serviço all-day dining num ambiente contemporâneo.

Para eventos corporativos e sociais, há três salas de reuniões insonorizadas, equipadas com tecnologia de ponta e serviço dedicado, consolidando o hotel como opção versátil para o segmento MICE.

Em relação à sustentabilidade e preservação cultural, o Barceló Funchal Oldtown apoia o artesanato local, em parceria com a marca Behén, desenvolveu uma linha exclusiva de sacos de compras confeccionadas a partir de tecidos de edredões antigos, unindo reutilização, saber-fazer regional e moda ética.

As características distintivas deste estabelecimento hoteleiro tornam-no um caso de estudo particularmente relevante no âmbito da hotelaria e do turismo cultural. O Barceló Funchal Oldtown exemplifica de forma notável como o *design* e a incorporação de elementos simbólicos da cultura madeirense podem ser utilizados como fatores de autenticidade e diferenciação no mercado hoteleiro. Esta abordagem não só enriquece a

experiência dos hóspedes, proporcionando-lhes uma imersão na cultura local, mas também contribui para a preservação e valorização do património cultural da Madeira.

A integração harmoniosa entre o património histórico e as comodidades modernas, juntamente com a atenção dedicada aos detalhes culturais, posiciona o Barceló Funchal Oldtown como um exemplo paradigmático de como a indústria hoteleira pode contribuir para a conservação e promoção do património cultural, simultaneamente oferecendo uma experiência turística autêntica e de elevada qualidade (María Pícan, subdiretora).

CAPÍTULO V - METODOLOGIA

METODOLOGIA

A metodologia consiste na descrição detalhada de todas as etapas e procedimentos empregados ao longo da pesquisa. Ela abrange o tipo de pesquisa realizada, as ferramentas utilizadas (como questionários e entrevistas) e os métodos de tratamento e análise dos dados, ou seja, todas as abordagens adotadas no desenvolvimento do estudo (Patton, 2015).

Desta forma, a presente secção irá delinear o modelo metodológico adotado neste estudo, elucidando os instrumentos de investigação, o método de amostragem e os procedimentos de recolha e análise de dados. A seleção das abordagens metodológicas e dos instrumentos foi realizada com rigor científico, visando responder às hipóteses formuladas e alcançar os objetivos previamente estabelecidos. O foco primordial desta investigação centra-se na análise do impacto do modelo *Servicescape* na experiência e satisfação do cliente, bem como na sua intenção de retorno, no contexto específico da unidade hoteleira em estudo.

Na execução desta dissertação de mestrado e a partir da pesquisa teórica, identificou-se a necessidade de encontrar uma abordagem eficaz para avaliar o impacto do ambiente físico do hotel na percepção dos hóspedes. O objetivo foi analisar como os diferentes elementos do ambiente hoteleiro influenciam a experiência do hóspede e se essa percepção pode ser alterada ou aprimorada.

Consequentemente, a problemática de investigação que surge é: “Qual o impacto do *Servicescape* na experiência do hóspede, numa unidade hoteleira madeirense, e como este afeta a intenção de retorno e a satisfação?”

A partir desta problemática desenvolveram-se 6 questões, que conduziram a investigação:

Questão 1: Quais os aspetos do *Servicescape*, considerados mais importantes para uma experiência memorável?

Questão 2: A atmosfera da unidade hoteleira contribui para uma sensação de conforto e satisfação durante a estadia?

Questão 3: Considera que as experiências vividas e o ambiente do espaço influenciaram diretamente a sua intenção de regressar ou de recomendar o estabelecimento a terceiros?

Questão 4: Que elementos do ambiente físico considera que influenciam a sua vontade de prolongar a estadia?

Questão 5: A presença de aspetos culturais madeirenses no ambiente fez sentir uma conexão mais forte com o destino?

Questão 6: A presença de aspetos culturais madeirenses no ambiente fez aumentar o valor percebido da estadia?

Diante da problemática do estudo, tornou-se relevante a formulação de hipóteses de investigação, com base na revisão sistemática da literatura.

H1: Existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a qualidade percebida da atmosfera de serviço e a satisfação geral dos clientes.

H2: A satisfação com a atmosfera de serviço está positivamente associada à intenção de retorno dos clientes.

H3: A presença de elementos estéticos e decorativos locais e regionais está positivamente associada a uma maior perceção de valor pelos clientes.

H4: Existe uma associação positiva entre a adequação do *Servicescape* às necessidades específicas dos clientes e o nível de satisfação reportado.

H5: A congruência percebida entre o *Servicescape* e a imagem da marca do hotel está positivamente associada ao reforço da identidade da marca e à intenção de retorno dos clientes.

H6: A dimensão social do *Servicescape*, particularmente a interação com os colaboradores, será frequentemente mencionada nos comentários qualitativos dos clientes.

H7: Classificações elevadas nos elementos de interação com os colaboradores e limpeza estão significativamente associadas a níveis mais altos de satisfação geral.

H8: Valores elevados de Net Promoter Score (NPS) estão positivamente associados a uma maior intenção de retorno.

Para facilitar o entendimento, apresenta-se a Figura 9 onde se expõem os objetivos e a sua relação com as hipóteses apresentadas.

Objetivos



Analisar o impacto do Servicescape na experiência e subsequente avaliação do cliente;
Investigar como os estímulos ambientais influenciam o comportamento do cliente, particularmente sua intenção de retorno;
Avaliar o impacto da ambientação sonora e visual sobre o bem-estar emocional;
Analisar a influência de elementos culturais madeirenses na percepção de valor.



Questões de Investigação

Hipóteses

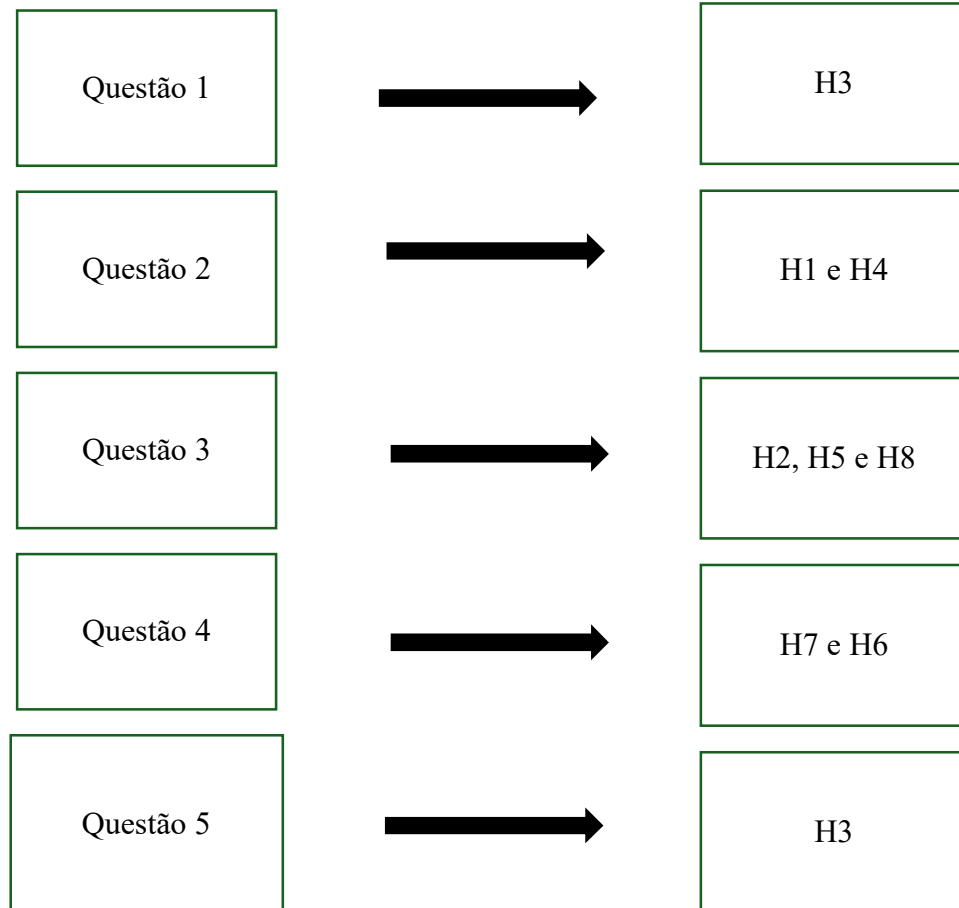


Figura 9 - Fluxograma de correspondência entre objetivos, questões de investigação e hipóteses, Fonte Própria

O estudo adota um paradigma pragmático, empregando uma abordagem metodológica mista (Creswell & Plano Clark, 2018). Esta escolha fundamenta-se na necessidade de obter uma compreensão holística do fenómeno em estudo, integrando métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa. A triangulação metodológica resultante visa aumentar a validade e a fiabilidade dos resultados obtidos (Denzin, 2012).

Inicialmente, projetou-se um questionário estruturado (Apêndice A) como principal instrumento de recolha de dados. Este instrumento foi concebido para capturar tanto dados quantitativos como qualitativos, e compreende três secções principais: a primeira corresponde às características sociodemográficas dos participantes e frequência de visita ao hotel; a segunda à escala de medição dos itens do *Servicescape*, composta por 20 itens adaptados dos estudos de Goi & Kalidas (2015), Gulzar (2023) e Artuğer (2020), utilizando uma escala Likert de 5 pontos, e por último à avaliação da satisfação geral e intenção de retorno.

Devido a constrangimentos impostos pela administração da unidade hoteleira, relacionados com políticas internas de gestão de *feedback* dos clientes, tornou-se necessário adaptar a metodologia originalmente proposta. Consequentemente, procedeu-se à utilização dos dados provenientes dos questionários de satisfação dos hóspedes já implementados pela unidade hoteleira através do sistema ReviewPro (Anexo A).

A amostra do estudo compreende 719 questionários, recolhidos num período de doze meses, entre 1 de julho de 2023 e 30 de junho de 2024. Este intervalo temporal foi selecionado estrategicamente para assegurar a representatividade dos dados, considerando o início das operações da unidade hoteleira em março de 2023. A amostragem pode ser caracterizada como não probabilística por conveniência, uma limitação que será devidamente considerada na interpretação dos resultados.

A análise dos dados quantitativos foi realizada utilizando o *software* estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 26.0. O processo analítico compreendeu as seguintes etapas:

Análises descritivas, incluindo medidas de tendência central e dispersão, para caracterizar a distribuição das respostas.

Análise de correlação de Pearson para investigar as relações bivariadas entre os elementos do *Servicescape* e as variáveis dependentes de interesse.

Regressão linear múltipla para avaliar o impacto combinado dos elementos do *Servicescape* sobre as variáveis dependentes, controlando para possíveis variáveis confundidoras.

Os dados qualitativos foram submetidos a uma análise de conteúdo categorial (Bardin, 2011), sendo categorizados semanticamente de acordo com os elementos do *Servicescape* predefinidos. As menções foram classificadas dicotomicamente como positivas (1) ou negativas (0) para cada elemento do *Servicescape*, são estes:

- 1 - *Layout*
- 2 - Cores
- 3 - Plantas e Elementos Naturais
- 4 - Iluminação
- 5 - Temperatura, Ventilação e Odor
- 6 - Conforto
- 7 - Arte, decoração e design
- 9 - Áreas comuns e Interação Social
- 10 - Sinais, Símbolos e Comunicação
- 11 - Isolamento Acústico
- 12 - Música Ambiente
- 13 - Entrada do hotel
- 15 - Acessibilidade
- 16 - Limpeza Áreas Comuns
- 17 - Limpeza dos quartos
- 18 - Atmosfera e Qualidade do Ambiente
- 21 - Colaboradores

Esta metodologia adaptada, alicerçada em princípios de rigor científico e pragmatismo, pretende proporcionar uma análise robusta e multifacetada do *Servicescape* e do seu impacto na experiência do cliente, satisfação e intenção de retorno no contexto específico da unidade hoteleira em estudo. As limitações inerentes à adaptação metodológica serão devidamente consideradas na discussão dos resultados e nas implicações para futuras investigações.

CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente secção debruça-se sobre a análise e interpretação dos resultados obtidos, ao longo de três momentos. Primeiramente, examina-se a satisfação geral dos clientes e os aspetos específicos do serviço mensurados pelo questionário da unidade hoteleira. Em seguida, investiga-se a relação entre os elementos do *Servicescape* e a satisfação geral, bem como a intenção de retorno dos clientes. Por fim, procede-se a uma análise qualitativa do *feedback* ou opinião fornecido pelos hóspedes, destacando casos particulares de relevância.

Análise I – Satisfação Geral e Avaliação dos Componentes do Serviço

A análise dos oito *itens* mensurados pelo questionário da unidade hoteleira (satisfação geral, amabilidade do *staff*, receção, manutenção, conforto e limpeza do quarto, ginásio e piscina) revela um nível de satisfação globalmente elevado entre os inquiridos. As médias das respostas oscilam entre 3,86 (referente ao ginásio) e 4,78 (referente à amabilidade do *staff*), numa escala de Likert de 5 pontos, indicando uma perceção predominantemente positiva dos serviços oferecidos.

A análise descritiva (Tabela 1) evidencia uma variabilidade notável nas respostas relativas ao ginásio, com um desvio padrão de 1,178, contrastando com a elevada consistência nas avaliações da amabilidade do *staff* (desvio padrão de 0,572).

Tabela 1 - Estatísticas Descritivas da Satisfação Geral e Aspetos do Serviço

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Satisfação Geral	719	1	5	4,70	,614
Amabilidade do Staff	698	1	5	4,78	,572
Receção	685	1	5	4,71	,671
Manutenção do Quarto	699	1	5	4,69	,628
Conforto do Quarto	698	1	5	4,68	,583
Limpeza do Quarto	685	1	5	4,73	,589
Ginásio	104	1	5	3,86	1,178
Piscina	463	1	5	4,37	,892
N válido (listwise)	81				

Fonte: Dados tratados pela autora (SPSS v.24).

A mediana e o terceiro quartil de 5 para a maioria das categorias reforçam a tendência de avaliações positivas, com exceção do ginásio, que apresenta indicadores de menor satisfação comparativamente às demais categorias (Tabela 2).

Tabela 2 - Tabela de Frequências da Satisfação Geral e Aspetos do Serviço

		Estatísticas							
		Satisfação Geral	Amabilidade do Staff	Receção	Manutenção do Quarto	Conforto do Quarto	Limpeza do Quarto	Ginásio	Piscina
N	Válido	719	698	685	699	698	685	104	463
	Omisso	0	21	34	20	21	34	615	256
Média		4,70	4,78	4,71	4,69	4,68	4,73	3,86	4,37
Mediana		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00
Moda		5	5	5	5	5	5	5	5
Percentis	25	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	3,00	4,00
	50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00
	75	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Fonte: Dados tratados pela autora (SPSS v.24).

No que concerne à satisfação geral, 74,6% dos inquiridos (n=549) manifestaram-se muito satisfeitos, com apenas 0,4% (n=3) expressando muita insatisfação. A percentagem cumulativa indica que 95,2% dos respondentes estão satisfeitos ou muito satisfeitos, sugerindo uma experiência predominantemente positiva na unidade hoteleira (Tabela 3).

Tabela 3 – Tabela de Frequências da Satisfação Geral

		Satisfação Geral			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Muito Insatisfeito	3	,4	,4	,4
	Insatisfeito	5	,7	,7	1,1
	Neutro	27	3,8	3,8	4,9
	Satisfeito	135	18,8	18,8	23,6
	Muito Satisfeito	549	76,4	76,4	100,0
Total		719	100,0	100,0	

Fonte: Dados tratados pela autora (SPSS v.24).

No Apêndice B, encontram-se detalhadamente as tabelas de frequência de satisfação para cada um dos restantes 7 itens.

A aplicação da análise de correlação de Pearson revelou associações significativas entre a satisfação geral e os demais aspetos avaliados. O coeficiente de correlação de Pearson,

representado por (r), varia de -1 a 1, onde (r = 1) indica uma correlação positiva perfeita, ou seja, à medida que uma variável aumenta, a outra também aumenta proporcionalmente; (r = -1) indica uma correlação negativa perfeita, ou seja, à medida que uma variável aumenta, a outra diminui proporcionalmente; (r = 0) indica que não há correlação linear entre as variáveis.

Destacam-se correlações positivas fortes com a amabilidade do staff (r=0,529), a manutenção do quarto (r=0,547) e a limpeza do quarto (r=0,442). Correlações positivas moderadas foram observadas com o ginásio (r=0,390) e a piscina (r=0,415), conforme ilustrado na Tabela 4.

Tabela 4 - Correlações entre a Satisfação Geral e os Aspetos do Serviço.

Correlações								
	Satisfação Geral	Amabilidade do Staff	Receção	Manutenção do Quarto	Conforto do Quarto	Limpeza do Quarto	Ginásio	Piscina
Correlação de Pearson	1	,529**	,547**	,444**	,544**	,442**	,390**	,415**
Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	719	698	685	699	698	685	104	463

Fonte: Dados tratados pela autora (SPSS v.24).

A análise de regressão múltipla (Tabela 5) identificou a amabilidade do *staff* como o preditor mais significativo da satisfação geral ($\beta=0,510$), seguida pela avaliação da piscina. Curiosamente, o departamento de receção apresentou um coeficiente negativo, sugerindo um potencial impacto adverso na satisfação global. As demais variáveis não demonstraram influência estatisticamente significativa na satisfação geral.

Tabela 5 - Coeficientes com a Variável Satisfação Geral

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	,560	,434		1,290	,201
	Amabilidade do Staff	,509	,095	,510	5,374	,000
	Receção	-,162	,080	-,198	-2,035	,045
	Manutenção do Quarto	,062	,062	,085	,994	,324
	Conforto do Quarto	,078	,091	,070	,859	,393
	Limpeza do Quarto	,114	,072	,140	1,597	,115
	Ginásio	,033	,043	,061	,769	,444
	Piscina	,261	,045	,442	5,832	,000

a. Variável Dependente: Satisfação Geral

Fonte: Dados tratados pela autora (SPSS v.24).

Estes resultados corroboram a literatura existente sobre a importância crítica do fator humano na indústria hoteleira (e.g., Bitner, 1992; Wakefield & Blodgett, 1996; Ažić, 2017; Narendratama & Wijoyo, 2023). De igual forma, corrobora os estudos de El-Adly e Jaleel (2023) e Hussein (2017) que concluíram que as interações com o staff têm um impacto significativo na lealdade dos hóspedes, já que o atendimento é um fator diferenciador. “62% dos hóspedes com queixas consideraram o staff antipático como o aspecto mais frustrante da sua estadia”, refere Shashou (2019), evidenciando o papel central da amabilidade do *staff* na formação da satisfação geral dos hóspedes.

A variabilidade observada nas avaliações do ginásio sugere uma potencial área de melhoria, possivelmente requerendo uma investigação mais aprofundada das expectativas e necessidades dos clientes neste aspeto específico.

A aparente influência negativa do departamento de receção na satisfação geral merece atenção particular, podendo indicar discrepâncias entre as expectativas dos hóspedes e o serviço prestado neste ponto crucial de contacto. Este achado alinha-se com estudos prévios que destacam a importância das primeiras impressões na formação da satisfação do cliente (e.g., Brunner-Sperdin & Peters, 2009).

Análise II - Relação entre Satisfação Geral, Net Promoter Score e Elementos do *Servicescape*

Esta secção aprofunda a análise da relação entre a satisfação geral dos clientes e o Net Promoter Score (NPS), uma métrica amplamente utilizada para avaliar a lealdade do cliente e a probabilidade de recomendação. O NPS é considerado um indicador intermediário da intenção de retorno, categorizando os participantes em três grupos distintos: A. Promotores (9-10): Clientes altamente satisfeitos e leais, com elevada probabilidade de recomendação. B. Passivos (7-8): Clientes satisfeitos, mas não suficientemente entusiasmados para serem considerados promotores ativos. C. Detratores (0-6): Clientes insatisfeitos, com potencial de impactar negativamente a reputação da empresa através de *feedback* desfavorável.

A Figura 10 apresenta uma caixa de bigodes que ilustra a relação entre a satisfação geral e o NPS Score. Esta representação gráfica permite uma análise mais detalhada da distribuição dos scores de NPS em relação aos níveis de satisfação geral.

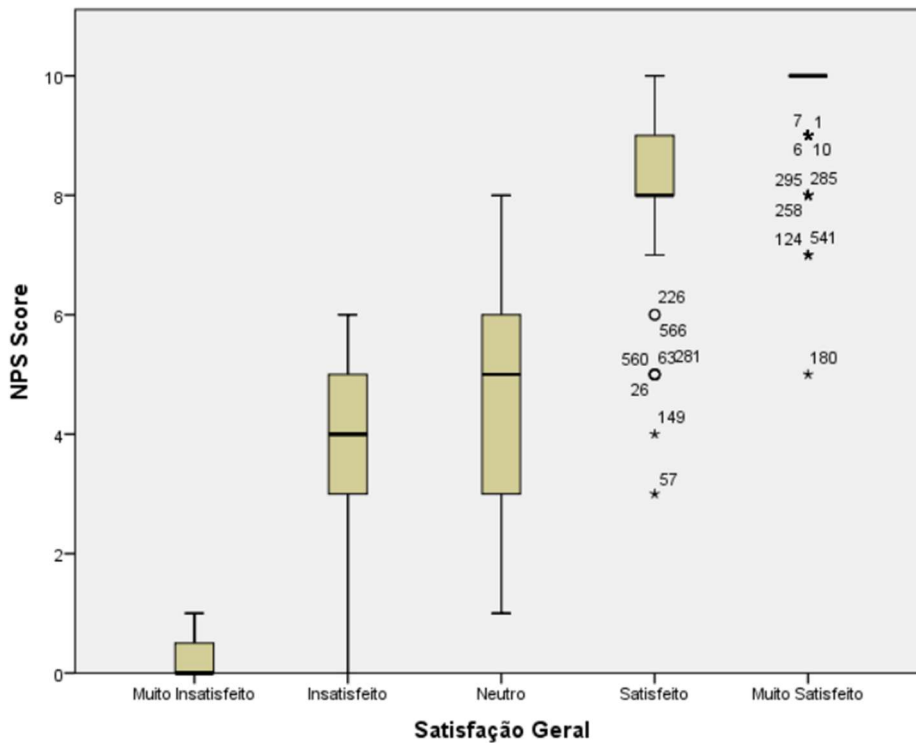


Figura 10– Caixa de Bigodes: Satisfação Geral vs. NPS Score, fonte própria.

A caixa de bigodes permite interpretar-se os resultados da seguinte forma: a caixa dos clientes muito insatisfeitos, é uma faixa estreita indicando baixa variabilidade nas respostas. A mediana próxima ao limite inferior sugere uma concentração de scores de NPS baixos.

Já em relação aos clientes insatisfeitos, a caixa é ligeiramente mais ampla e indica maior variabilidade nas respostas. A mediana mais próxima do terceiro quartil sugere uma tendência para scores de NPS relativamente mais altos dentro deste grupo.

A caixa menor dos clientes muito satisfeitos indica uma concentração de scores de NPS num intervalo estreito. A presença de *outliers* sugere casos atípicos onde clientes muito satisfeitos atribuíram scores de NPS inesperadamente baixos.

Embora esta análise forneça informação valiosa sobre a relação entre satisfação geral e NPS, é importante reconhecer suas limitações como a ausência de causalidade, isto é, a correlação observada não implica necessariamente uma relação causal; a complexidade da intenção de retorno, o NPS, embora útil, pode não capturar completamente a intenção de retorno dos clientes; e por fim, a necessidade de dados complementares em relação às motivações por trás dos scores atribuídos para uma compreensão mais profunda.

Estes resultados corroboram estudos anteriores que destacam a complexidade da relação entre satisfação do cliente e comportamentos de lealdade (e.g., Reichheld, 2003; Keiningham et al., 2007). A presença de valores atípicos (outliers) entre os clientes muito satisfeitos sugere a existência de fatores adicionais que influenciam a propensão à recomendação, além da satisfação geral.

Análise II.I – Elementos do *Servicescape*: Uma Avaliação Multidimensional

Esta subsecção apresenta uma análise aprofundada dos elementos do modelo *Servicescape*, baseada no *feedback* qualitativo dos questionários administrados aos hóspedes. A avaliação foi conduzida utilizando uma abordagem dicotômica, onde 0 representa uma menção negativa e 1 uma menção positiva para cada elemento *Servicescape*.

A análise de frequências (Figura 11) revela que os elementos do modelo em estudo *Servicescape* que receberam maior número de menções positivas foram: *staff* (n=212), conforto (n=187) e limpeza dos quartos (n=133). Estes resultados sugerem que tais aspetos são particularmente valorizados pelos hóspedes, contribuindo significativamente para uma experiência positiva no ambiente físico do hotel.

Já os elementos que receberam maior número de menções negativas foram: áreas comuns e interação social (n=58), isolamento acústico (n=48) e limpeza dos quartos (n=38). Estes dados identificam áreas potenciais de melhoria na perceção do cliente e, conseqüentemente, na sua experiência e satisfação global.

		Contagem					
Layout	Menção Negativa	25	Áreas Comuns e Interação Social	Menção Negativa	58	Menção Positiva	31
	Menção Positiva	33		Menção Positiva	8		
Cores	Menção Negativa	0	Sinais, Símbolos e Comunicação	Menção Negativa	8	Menção Positiva	2
	Menção Positiva	1		Menção Positiva	48		
Plantas e Elementos Naturais	Menção Negativa	0	Isolamento Acústico	Menção Negativa	48	Menção Positiva	6
	Menção Positiva	0		Menção Positiva	3		
Iluminação	Menção Negativa	4	Música Ambiente	Menção Negativa	3	Menção Positiva	2
	Menção Positiva	6		Menção Positiva	0		
Temperatura, Ventilação e Odor	Menção Negativa	25	Entrada do Hotel	Menção Negativa	0	Menção Positiva	3
	Menção Positiva	29		Menção Positiva	0		
Conforto	Menção Negativa	10	Acessibilidade	Menção Negativa	0	Menção Positiva	2
	Menção Positiva	187		Menção Positiva	2		
Arte, decoração e design	Menção Negativa	5					
	Menção Positiva	93					
Limpeza Áreas Comuns	Menção Negativa	2					
	Menção Positiva	59					
Limpeza dos Quartos	Menção Negativa	38					
	Menção Positiva	133					
Atmosfera e Qualidade do Ambiente	Menção Negativa	4					
	Menção Positiva	50					
Staff	Menção Negativa	10					
	Menção Positiva	212					

Figura 11 – Contagem de Frequências de Menções para os Elementos do Servicescape, fonte própria

Uma análise das médias dos elementos do *Servicescape*, conforme Figura 12, corrobora e expande estes achados. Elementos como conforto ($M=0,95$, $n=197$), arte, decoração e *design* ($M=0,95$, $n=98$), limpeza de áreas comuns ($M=0,97$), staff ($M=0,95$), e atmosfera e qualidade do ambiente ($M=0,93$) apresentam avaliações médias elevadas, indicando uma percepção predominantemente positiva.

Em contraste, o isolamento acústico ($M=0,11$, $n=54$), sinais, símbolos e comunicação ($M=0,20$, $n=10$), e áreas comuns e interação social ($M=0,35$, $n=89$) apresentam médias consideravelmente mais baixas, sinalizando áreas críticas para intervenção.

	Layout	Cores	Plantas e Elementos Naturais	Iluminação	Temperatura, Ventilação e Odor	Conforto	Arte, decoração e design	Áreas Comuns e Interação Social	Sinais, Símbolos e Comunicação
N	Válido 58	1	0	10	54	197	98	89	10
	Omisso 661	718	719	709	665	522	621	630	709
Média	,57	1,00		,60	,54	,95	,95	,35	,20

Isolamento Acústico	Música Ambiente	Entrada do Hotel	Acessibilidade e	Limpeza Áreas Comuns	Limpeza dos Quartos	Atmosfera e Qualidade do Ambiente	Staff
54	5	3	2	61	171	54	222
665	714	716	717	658	548	665	497
,11	,40	1,00	1,00	,97	,78	,93	,95

Figura 12 – Médias dos Elementos do Servicescape, fonte própria

No Apêndice C encontram-se as tabelas de frequência discriminadas pelo número de menções positivas e negativas.

A análise de tabelas de referência cruzada nas Tabelas 6 e 7, bem como os Apêndices D e E, revelam uma correlação positiva entre a satisfação com os elementos do *Servicescape* e a satisfação geral, bem como com a intenção de retorno. O elemento "*staff*" destaca-se como particularmente influente nestas relações.

Tabela 6 - Tabela de Referência Cruzada entre a Satisfação Geral e os Elementos do Servicescape

	Válidos		Casos Omissos		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
Satisfação Geral * Layout	58	8,1%	661	91,9%	719	100,0%
Satisfação Geral * Cores	1	0,1%	718	99,9%	719	100,0%
Satisfação Geral * Iluminação	10	1,4%	709	98,6%	719	100,0%
Satisfação Geral * Temperatura, Ventilação e Odor	54	7,5%	665	92,5%	719	100,0%
Satisfação Geral * Conforto	197	27,4%	522	72,6%	719	100,0%
Satisfação Geral * Arte, decoração e design	98	13,6%	621	86,4%	719	100,0%
Satisfação Geral * Áreas Comuns e Interação Social	89	12,4%	630	87,6%	719	100,0%
Satisfação Geral * Sinais, Símbolos e Comunicação	10	1,4%	709	98,6%	719	100,0%
Satisfação Geral * Isolamento Acústico	54	7,5%	665	92,5%	719	100,0%
Satisfação Geral * Música Ambiente	5	0,7%	714	99,3%	719	100,0%
Satisfação Geral * Entrada do Hotel	3	0,4%	716	99,6%	719	100,0%
Satisfação Geral * Acessibilidade	2	0,3%	717	99,7%	719	100,0%
Satisfação Geral * Limpeza Áreas Comuns	61	8,5%	658	91,5%	719	100,0%
Satisfação Geral * Limpeza dos Quartos	171	23,8%	548	76,2%	719	100,0%
Satisfação Geral * Atmosfera e Qualidade do Ambiente	54	7,5%	665	92,5%	719	100,0%
Satisfação Geral * Staff	222	30,9%	497	69,1%	719	100,0%

Fonte: Dados tratados pela autora (SPSS v.24).

Tabela 7 - Tabela de Referência Cruzada entre a Intenção de Retorno e os Elementos do Servicescape

Intenção de Retorno * Layout	1	0,1%	718	99,9%	719	100,0%
Intenção de Retorno * Temperatura, Ventilação e Odor	2	0,3%	717	99,7%	719	100,0%
Intenção de Retorno * Conforto	3	0,4%	716	99,6%	719	100,0%
Intenção de Retorno * Arte, decoração e design	2	0,3%	717	99,7%	719	100,0%
Intenção de Retorno * Áreas Comuns e Interação Social	1	0,1%	718	99,9%	719	100,0%
Intenção de Retorno * Sinais, Símbolos e Comunicação	1	0,1%	718	99,9%	719	100,0%
Intenção de Retorno * Acessibilidade	1	0,1%	718	99,9%	719	100,0%
Intenção de Retorno * Limpeza dos Quartos	7	1,0%	712	99,0%	719	100,0%
Intenção de Retorno * Atmosfera e Qualidade do Ambiente	2	0,3%	717	99,7%	719	100,0%
Intenção de Retorno * Staff	8	1,1%	711	98,9%	719	100,0%

Fonte: Dados tratados pela autora (SPSS v.24).

A aplicação de árvores de decisão (Figuras 13 e 14) para prever a satisfação geral e a intenção de retorno produziu resultados limitados. Para a intenção de retorno, a insuficiência de dados impediu a inclusão de elementos do *Servicescape* no modelo. Para a satisfação geral, apenas as variáveis "conforto" e "staff" emergiram como preditores significativos, sugerindo que estas dimensões são particularmente críticas na formação da satisfação global dos hóspedes.

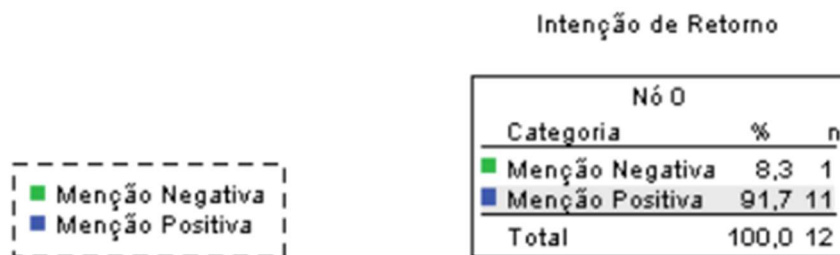


Figura 13 – Árvore de Decisão para a Intenção de Retorno, fonte própria.

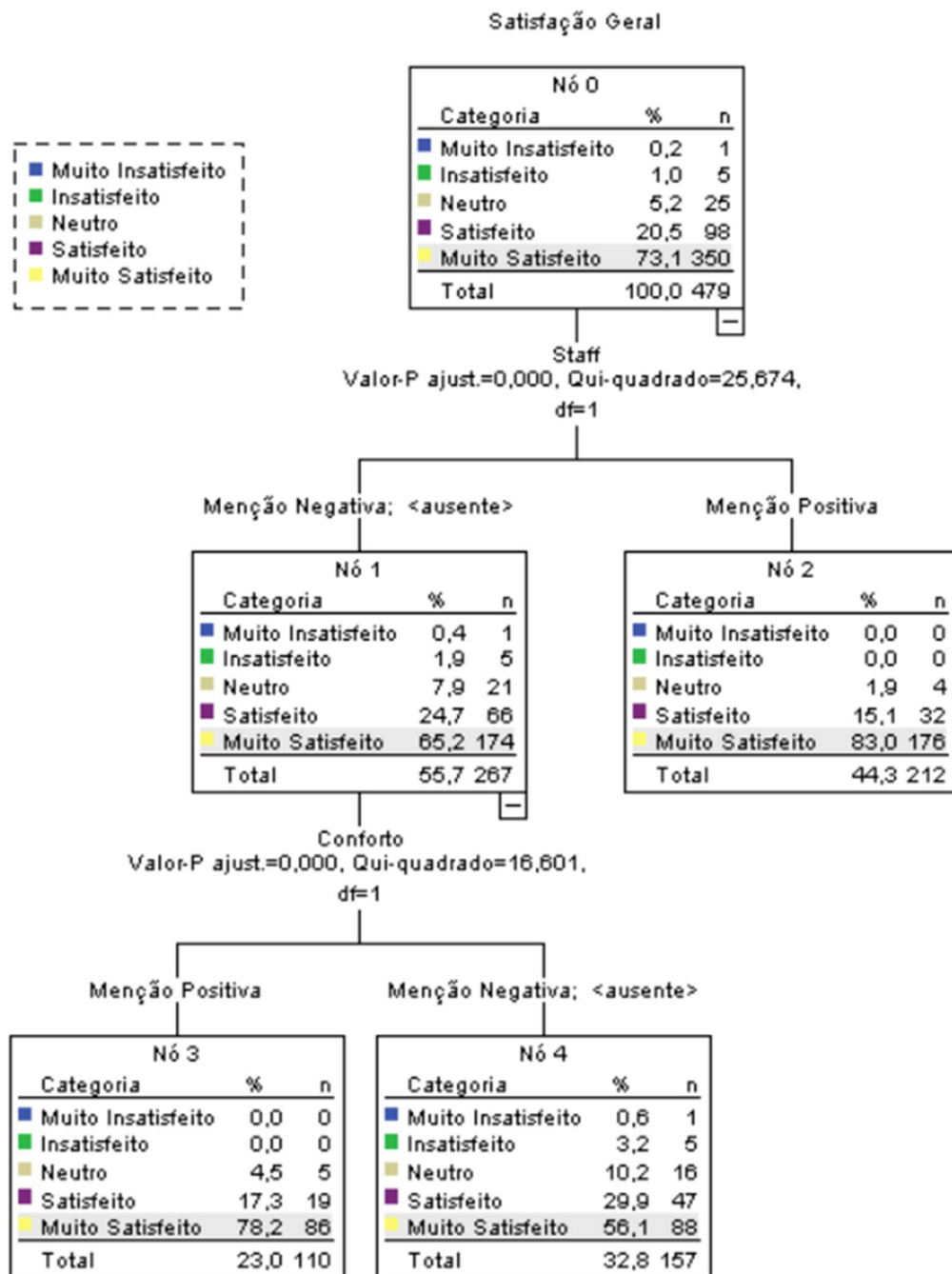


Figura 14 - Árvore de Decisão para a Satisfação Geral, fonte própria.

Análise III – Análise de Feedback Qualitativo

A análise qualitativa, baseada em uma seleção aleatória de comentários, corrobora largamente os resultados quantitativos. Os comentários positivos frequentemente enfatizam o ambiente, a decoração, o atendimento, o *staff* e o conforto. As críticas negativas tendem a focar-se na infraestrutura e na acessibilidade ergonómica e comunicacional.

O hotel Barceló Funchal Oldtown evidencia uma forte integração dos elementos do modelo *Servicescape*, sendo possível identificar três dimensões distintas.

Na dimensão Ambiente, observam-se seis edifícios históricos do século XVII, cuidadosamente preservados, que incorporam elementos tradicionais como as fachadas e as lajes interiores originais. A decoração reforça a ligação à identidade local, com referências visuais aos bordados madeirenses e à cestaria em vime, criando uma atmosfera imersiva de cultura regional. Relativamente à dimensão Layout e Funcionalidade, destacam-se espaços como a piscina exterior no *rooftop* e o ginásio, concebidos com foco no conforto e bem-estar dos hóspedes. O *layout* foi projetado para proporcionar fluidez, acessibilidade e comodidade, contribuindo para uma experiência agradável e eficiente, conforme Figura 15. Por fim, na dimensão Sinalética, Símbolos e Artefactos, verifica-se a presença de sinalização clara e intuitiva, complementada por símbolos e artefactos decorativos que remetem para a história e cultura da Madeira.



Figura 15 - Atmosfera do Barceló Funchal Oldtown, Barcelo.com

Abaixo, na Figura 16, alguns comentários escolhidos de forma aleatória, daquilo que influenciou a satisfação dos hóspedes, com base em elementos do *Servicescape*.



Figura 16 – Comentários influenciados por Elementos do Servicescape, fonte própria.

Estudos de caso selecionados a partir da base de dados dos questionários da unidade hoteleira, compilados na Tabela 8, ilustram a complexidade da interação entre os diversos elementos do *Servicescape* e seu impacto na satisfação do cliente. Por exemplo, o Caso 22 demonstra como deficiências no layout, limpeza, sinalética e design podem resultar em baixa satisfação, mesmo quando outros aspetos são satisfatórios. O Caso 121, por

outro lado, exemplifica como a confluência positiva de múltiplos elementos do *Servicescape* pode contribuir para uma experiência altamente satisfatória.

Tabela 7 - Tabela de Referência Cruzada entre a Intenção de Retorno e os Elementos do Servicescape

<i>Caso</i>	<i>Satisfação Geral</i>	<i>Feedback</i>	<i>Influência dos Elementos do Servicescape</i>
22	2	“Sem espaço suficiente para hóspedes no rooftop /piscina e pequeno-almoço deveria ter sumos naturais e não de pacote. Quarto não vale o valor pago nem a diferença de standard para deluxe. Muitas informações estão escritas em espanhol e não em português (é uma cadeia espanhola, mas estamos em Portugal). Varanda do quarto não é utilizável. Não há espaço/espreguiçadeiras suficientes para os hóspedes. Piscina esteve fechada para um evento privado. Acho inadmissível”	Este é um caso onde o layout, a limpeza, a sinalética, a decoração e o design do quarto influenciaram a satisfação do cliente.
49	2	(...) “We found everything about the hotel absolutely wonderful apart from delivering in its no one purpose which is a sound and relaxing sleep. The pool is fine considering the hotel’s location. However, it cannot be compared with a proper pool.”	Neste caso temos o elemento da insonorização do espaço como ponto negativo. Embora o cliente tenha elogiado a decoração e a atmosfera, a dimensão da funcionalidade falha.
121	5	“Todo fue perfecto: la habitación y su comodidad, la ubicación, la amabilidad de los empleados de recepción y restaurante, el desayuno muy variado y de calidad y cenar en Noz fue un gran acierto. La decoración, amplitud y la iluminación. Invita a entrar. Cada día nuestra habitación estaba impecable. Es una terraza con vistas preciosas y el ambiente es muy agradable.	Os elementos conforto, staff, iluminação, decoração e limpeza como destaque na experiência do cliente. Embora não expresse a intenção de retorno, é com certeza um cliente muito satisfeito com o <i>Servicescape</i> .
136	5	“Solo tenemos palabras de agradecimiento para todo el personal y agradecimiento a la cadena Barcelo que siempre cumple las expectativas de	Avaliação positiva nos aspetos de staff, conforto e decoração. De notar

		mi mujer que es más exigente con el buen gusto y el diseño que yo.”	que é cliente repetente noutros hotéis e que por isso já vem com a expectativa de como devem ser os elementos do <i>Servicescape</i> .
210	5	“No bar, muito perto do fecho do restaurante, a minha filha tinha fome e queria uma sopa e um copo de leite e o rapaz que estava a atender foi simpático e arranjou tudo da forma como ela quis, sem hesitar. Também quando chegámos eu não tinha levado nenhum livro e a senhora da recepção foi simpática e deu-me vários para escolher, assim como nos deu ótimas sugestões de passeios para conhecermos a ilha.”	Um caso em que o elemento do staff faz toda a diferença, contribuindo de forma muito significativa a satisfação do cliente
296	3	“Get the hotel bar open for residents to be able to sit and talk. Make the staff more friendly. (The pool) It was very small and could not be improved”	Para além dos espaços em si (layout e funcionalidade), este caso vem realçar a importância dos horários.

Fonte: Dados tratados pela autora (SPSS v.24).

Uma análise complementar baseada em observação participante forneceu *insights* adicionais sobre o *Servicescape* do hotel. Destacam-se positivamente a coerência da paleta de cores, a qualidade da iluminação em áreas principais e o conforto do mobiliário. Áreas de potencial melhoria incluem a iluminação nos corredores, ventilação em áreas específicas, e o dimensionamento de espaços como a área de fitness e piscina.

A sinalética e comunicação emergiram como áreas prioritárias para intervenção, com a observação de erros ortográficos, inconsistências de *design* e problemas de legibilidade em diversos materiais informativos. Veja-se o exemplo de erros ortográficos na Figura 17 e no Anexo B.



Figura 17– Sinalética da Recepção, fotografia de autora

Estes resultados fornecem uma base empírica robusta para a priorização de intervenções no *Servicescape* do hotel. Recomenda-se um foco imediato na melhoria do isolamento acústico, na otimização das áreas comuns para promover interações sociais positivas, e na revisão abrangente da sinalética e materiais de comunicação. A manutenção da alta qualidade do atendimento pelo *staff* e do conforto geral deve ser considerada prioritária, dada sua influência significativa na satisfação geral dos hóspedes.

É importante notar que esta análise se baseia predominantemente em dados qualitativos convertidos em medidas quantitativas, o que pode introduzir vieses de interpretação. Estudos futuros poderiam beneficiar-se de uma abordagem mista mais robusta, incorporando medidas quantitativas diretas dos elementos do *Servicescape*.

Adicionalmente, a exploração de potenciais efeitos moderadores ou mediadores entre os elementos do *Servicescape*, satisfação e intenção de retorno poderia fornecer insights mais nuançados para a gestão estratégica do ambiente de serviço do hotel.

Por último, realizou-se uma entrevista à subdiretora de operação da unidade hoteleira, D. Maria Picáns, com o intuito de comparar a sua perspetiva com os resultados e perspetivas dos clientes. A mesma encontra-se no Apêndice F.

Análise da Entrevista à Subdiretora de Operação

A entrevista com a subdiretora de operação, D. María Picáns, fornece informações valiosas sobre a aplicação do *Servicescape* no hotel Barceló Funchal Oldtown. Esta análise comparativa entre a visão administrativa e os resultados obtidos através dos comentários dos clientes revela áreas de convergência e potenciais discrepâncias.

A subdiretora descreve o aspeto geral do hotel como "moderno, elegante e acolhedor", enfatizando um *design* inovador que reflete a vida urbana de Madeira. Esta descrição alinha-se com as avaliações positivas dos clientes sobre a decoração e o ambiente, corroborando a eficácia da estratégia de design do hotel em criar uma atmosfera distintiva e apreciada. A atenção dada aos elementos sensoriais, como o uso de ambientadores com fragrância específica da marca Barceló e a iluminação regulável, demonstra uma abordagem holística ao *Servicescape*. Esta estratégia visa criar uma experiência multissensorial, alinhando-se com teorias contemporâneas sobre a importância dos estímulos sensoriais na formação da experiência do cliente (Bitner, 1992).

A subdiretora enfatiza a acessibilidade e funcionalidade dos espaços, tanto para clientes quanto para funcionários. Esta atenção à funcionalidade é crucial, especialmente considerando que alguns clientes mencionaram desafios relacionados ao *layout* e às áreas comuns. A discrepância entre a perceção da gerência e a experiência de alguns clientes neste aspeto merece uma investigação mais aprofundada. A implementação planeada de tecnologias como *check-in* automático e chaves digitais indica uma orientação para a inovação. Esta abordagem pode atender às expectativas de um segmento de clientes mais tecnologicamente orientados, potencialmente melhorando a eficiência operacional e a experiência do cliente.

A ênfase na personalização da experiência do hóspede através de serviços atentos e adaptados às necessidades individuais alinha-se com as avaliações positivas recebidas acerca dos colaboradores. Este foco na dimensão humana do *Servicescape* é particularmente relevante, considerando a importância atribuída pelos clientes à qualidade do atendimento. Embora a subdiretora afirme que a sinalização é clara e coerente, os dados dos clientes sugerem que esta é uma área a necessitar de melhoria. Esta discrepância indica a necessidade de uma reavaliação da eficácia da sinalização atual.

A integração de elementos naturais e decorações inspiradas na flora local demonstra uma tentativa consciente de conectar o *Servicescape* do hotel com o ambiente circundante de Madeira. Esta abordagem pode contribuir para a autenticidade percebida da experiência, um aspecto frequentemente valorizado pelos turistas.

A análise comparativa entre a perspectiva da gerência e as respostas dos clientes revela uma compreensão geral alinhada sobre os pontos fortes do *Servicescape* do hotel, particularmente em termos de *design*, atmosfera e atendimento ao cliente. No entanto, também destaca áreas onde pode haver uma discrepância entre a intenção e a experiência real do cliente, especialmente em aspetos como funcionalidade de certos espaços e eficácia da sinalização.

Esta análise sugere a necessidade de uma avaliação contínua e ajustes no *Servicescape*, baseados não apenas na visão estratégica da gestão, mas também incorporando regularmente o feedback detalhado dos clientes. A integração dessas perspectivas pode levar a melhorias mais direcionadas e eficazes no ambiente de serviço, potencialmente aumentando a satisfação do cliente e as taxas de retorno.

CONCLUSÕES

O presente estudo oferece uma contribuição significativa para o corpus de conhecimento sobre a influência do *Servicescape* na experiência do cliente no setor hoteleiro, com foco específico na unidade Barceló Funchal Oldtown. Através de uma análise rigorosa e multifacetada, esta investigação elucida a complexa inter-relação entre os elementos do ambiente físico e social do hotel, a satisfação dos hóspedes e suas intenções comportamentais subsequentes.

A análise empírica corroborou, em grande medida, as hipóteses formuladas, revelando informações substanciais sobre a dinâmica do *Servicescape* hoteleiro:

Os resultados demonstraram uma correlação positiva estatisticamente significativa entre a qualidade percebida da atmosfera de serviço e a satisfação geral, bem como com a intenção de retorno. Estes achados alinham-se com a literatura existente (e.g., Bitner, 1992; Wakefield & Blodgett, 1996), reafirmando a centralidade do ambiente de serviço na formação das avaliações e intenções dos clientes, corroborando as hipóteses H1 e H2.

A presença de elementos estéticos e decorativos locais demonstrou um impacto positivo na percepção de valor pelos clientes, corroborando a hipótese H3. No entanto, contrariamente às expectativas, o impacto específico de elementos naturais não foi estatisticamente significativo. Esta discrepância merece investigação adicional, potencialmente explorando variáveis moderadoras como a duração da estadia ou o propósito da viagem. A adequação do *Servicescape* às necessidades específicas dos clientes mostrou uma associação positiva com a satisfação particularmente em elementos como temperatura e música ambiente, corroborando a hipótese H4. Este resultado sublinha a importância da flexibilidade e adaptabilidade no design do *Servicescape* hoteleiro.

Embora se tenha observado uma correlação entre o *Servicescape* e a imagem da unidade, a hipótese H5 de reforço da identidade da marca não foi plenamente corroborada. Este resultado sugere a necessidade de uma investigação mais aprofundada sobre os mecanismos pelos quais o *Servicescape* influencia a percepção da marca hoteleira. A interação com os colaboradores emergiu como um aspeto frequentemente mencionado e altamente valorizado pelos hóspedes, corroborando, desta forma, as hipóteses H6 e H7.

Adicionalmente, as classificações elevadas neste aspeto mostraram uma forte associação com a satisfação geral. Estes resultados reafirmam a importância crítica do elemento humano na cocriação da experiência de serviço (Vargo & Lusch, 2004).

Confirmou-se uma associação positiva entre valores elevados de Net Promoter Score (NPS) e a intenção de retorno, validando a utilidade desta métrica como indicador preditivo de comportamentos futuros dos clientes e corroborando a hipótese H8.

Esta tese, contribui desta forma para demonstrar a importância da adoção do modelo de Servicescape, como modelo de gestão de qualidade, como estratégia para compreender que elementos contribuem para a satisfação e quais são motivadores para um futuro retorno.

Em relação à unidade hoteleira em estudo, o Barceló Oldtown deverá priorizar investimentos em elementos de conforto e *design*, identificados como altamente valorizados pelos hóspedes; implementar melhorias significativas no isolamento acústico, área crítica identificada; otimizar as áreas comuns, especialmente o ginásio e a piscina, para melhorar a interação social e a funcionalidade; conduzir uma revisão abrangente da sinalização, com particular atenção à inclusão adequada da língua portuguesa, para melhorar a experiência dos hóspedes nacionais, bem como desenvolver e implementar um programa de formação abrangente focado na personalização do serviço e na gestão proativa do *Servicescape*.

Em última análise, este estudo reafirma a centralidade do *Servicescape* na criação de experiências hoteleiras memoráveis e diferenciadas. À medida que o setor hoteleiro continua a evoluir num ambiente cada vez mais competitivo e tecnologicamente avançado, a compreensão e gestão estratégica do *Servicescape* emergem como competências críticas para o sucesso sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AICEP Portugal Global. (2022). *Setor do Turismo em Portugal*.
<https://www.portugalglobal.pt>

Antunes, N. (2023). *A Influência Do Servicescape Na Satisfação, Deleite E Recompra Em Hotelaria: Estudo de casos de Hotéis de Sol e Mar*. Dissertação de mestrado, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Politécnico de Leiria.
https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/9165/1/Dissertacao%20Mestrado_Nelia_Antunes.pdf

Artuğer, S. (2020). *The Effect of Servicescape in Hotels on Customer Satisfaction: Evidence from Resort Hotels*. *Turizam*, 24(3), 113–124. DOI: 10.5937/turizam24-25540

Associação da Hotelaria de Portugal (AHP). (2023). *Estudo da hotelaria nacional 2023*.
<https://www.hoteis-portugal.pt>

Avan, A., et al. (2019). *The Effects of Servicescape on the Emotional States and Behavioural Responses of Hotel Guests*. *Anatolia*, 30(3), 303–315. DOI: 10.1080/13032917.2019.1575885

Ažić, M. (2017). The impact of hotel employee satisfaction on hospitality performance. *Tourism and hospitality management*. 23. 105-117. 10.20867/thm.23.1.8.

Baker, J. (1987). The role of the environment in marketing services: The consumer perspective. In J. A. Czepiel, C. A. Congram, & J. Shanahan (Eds.), *The services challenge: Integrating for competitive advantage* (pp. 79–84). American Marketing Association.

Banco de Portugal. (2024). *Boletim Económico – Primavera 2024*.
<https://www.bportugal.pt>

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71. <https://doi.org/10.1177/002224299205600205>

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1982). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71. <https://doi.org/10.2307/1252042>

Bowen, D., & Schneider, B. (1988). Services marketing and management: Implications for organizational structure and human resources. In E. Gummesson (Ed.), *Service quality: Multidisciplinary and multinational perspectives* (pp. 393–405). Lexington Books.

Brites, M. (2022). *Os desafios da sustentabilidade na hotelaria: o caso do concelho de Portimão*. <https://sapientia.ualg.pt/entities/publication/0106053a-8763-49a9-b870-76a01a41b09a>

Burton, B., & Kance, N. (2014). Accessibility in hospitality: Meeting the needs of all guests. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 23–36. DOI: 10.1016/j.ijhm.2014.07.001

Campos, D. R. (2018). Qualidade do serviço em hotelaria: Estudo de caso: Santana Hotel & SPA. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/18603/1/master_diana_rodrigues_campos.pdf

Chase, R. B. (1978). Where does the customer fit in a service operation? *Harvard Business Review*, 56(6), 137–142.

Colm, L., & Prestini, S. (2021). Innovating Luxury Service Experiences through E-Servicescapes. In *Advances in Marketing, Customer Relationship Management, and E-Services Book Series*. 119–138. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-5882-9.ch007>

Colm, L., & Prestini, S. (2021). Innovating luxury service experiences through e-servicescapes. In *Handbook of Research on the Platform Economy and the Evolution of E-Commerce* (Chapter 7). DOI: 10.4018/978-1-7998-5882-9.ch007

Confederação do Turismo de Portugal (CTP). (2023). *Relatório de conjuntura: Setor do turismo em Portugal*.

Correia, T. B. (2024). *Tourism in Portugal: 2023 recap and 2024 so far*. CaixaBank Research. <https://www.caixabankresearch.com/en/sectoral-analysis/tourism/tourism-portugal-2023-recap-and-2024-so-far>

Crato, C. (2010). *Qualidade: Condição de Competitividade*. Sociedade Portuguesa de Inovação.

Cross, R. G. (1997). *Revenue management: Hard-core tactics for market domination*. Broadway Books.

Dong, P., & Siu, N. (2013). *Servicescape Elements, Customer Predispositions and Service Experience: The Case of Theme Park Visitors*. *Tourism Management*, 36, 541–551. DOI: 10.1016/j.tourman.2012.09.004

Dong, P., & Siu, N. (2013). Servicescape elements, customer predispositions and service experience: The case of theme park visitors. *Tourism Management*, 36, 541–551.

Dória, M. (2022). *Relatório de Estágio No Grupo Hoteleiro Savoy Signature: Comportamento Dos Consumidores Nas Reservas de Hotel*. Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo - Universidade do Algarve. <https://sapientia.ualg.pt/entities/publication/697fe14b-d43d-446d-b4c2-e1d14ae19bb5>

El-Adly, M. I., & Jaleel, B. (2023). The Impact of Hotel Service Encounters on Behavioral Outcomes: The Moderating Effect of Hotel Star Rating. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 25(6), 1983–2010. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2023.2216477~>

Eroglu, S. A., Machleit, K. A., & Davis, L. M. (2005). Atmospheric qualities of online retailing: A conceptual framework and implications. *Journal of Business Research*, 58(6), 693–700.

Eurostat. (2024). *Tourism statistics: Nights spent at tourist accommodation establishments*. <https://ec.europa.eu/eurostat>

Fernandes, F. (2015). *Assimetrias regionais no turismo e novas estratégias na oferta turística: o caso da Ilha da Madeira*. *PASOS Revista de Turismo Y Património Cultural*, 13(3), 509–519. DOI: 10.25145/j.pasos.2015.13.036

Ferreira, J. (2019). *Transformação Digital em Hotelaria: Caso de Estudo*. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/15116/1/DM_JoanaFerreira_2019.pdf

Ferreira, L. T. (2020). *Saúde e turismo: a Madeira na rota dos viajantes e doentes do século XIX*.

Fonseca, F. R. (2021). *A coordenação relacional em contexto hoteleiro: efeito na satisfação no trabalho e intenção de sair dos colaboradores*. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/24287/1/master_flavia_ribeiro_fonseca.pdf

Goi, M., & Kalidas, V. (2015). *Constructing a Servicescape Scale for Higher Education Institutions*. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 6(3), 191–195. <https://www.ijimt.org/vol6/600-BM00005.pdf>

Gonçalves, A. (2022). *A Utilização Estratégica da Tecnologia da Informação e Comunicação para Obter Vantagem Competitiva na Indústria Hoteleira*. <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/6891>

Grönroos, C. 2006. Um modelo de qualidade de serviço e suas implicações para o marketing. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 46 (4): 88-95.

Gulzar, A. (2023). *Evaluating the Impact of Servicescape on Customer Experience in the Hospitality Sector: A Comprehensive Review*. *Research Hub*, 10(9), 19–26. DOI: 10.53573/rhimrj.2023.v10n09.004

Hussein, A. E. (2017). The impact of front office employees' behavior on guest satisfaction in 4 and 5 star hotels in Egypt. *International Journal of Heritage, Tourism, and Hospitality*, 11(2), 139–152. <https://doi.org/10.21608/ijhth.2017.43096>

Instituto Nacional de Estatística (INE). (2024). *Contas Nacionais e Estatísticas do Emprego*. <https://www.ine.pt>

Instituto Nacional de Estatística (INE). (2024). *Estatísticas do Turismo – 2023*. <https://www.ine.pt>

Itani, O., Kassar, A., & Loureiro, S. (2019). *Value Get, Value Give: The Relationships among Perceived Value, Relationship Quality, Customer Engagement, and Value Consciousness*. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 78–90. DOI: 10.1016/j.ijhm.2019.01.014

Ivanov, S., & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management – A critical literature review. *Tourism*, 60. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1977467>

Kotler, P. (1973). Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49(4), 48–64.

Lee, S. & Chuang, N. (2021). Applying Expanded *Servicescape* to the Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 20(10). https://www.sciencegate.app/document/10.1177/10963480211011535?utm_content=cmp-true

Li, S. (2021). *Linking Servicescape and customer engagement: An investigation in the hotel context*. *International Journal of Hospitality Management*, 94. DOI: 102880.

Line, N. D., & Hanks, L. (2019). *The Social Servicescape: Understanding the Effects in the Full-Service Hotel Industry*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 753–770. DOI: 10.1108/ijchm-11-2017-0722

Liu, Y., & Minamikawa, K. (2024). From sensory experience to revisit intentions: An embodied cognition perspective on replica tourism. *Sustainability*, 16(18), 8030. <https://doi.org/10.3390/su16188030>

Lockwood, A., & Pyun, K. (2020). *Developing a Scale Measuring Customers' Servicescape Perceptions in Upscale Hotels*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 40–59. DOI: 10.1108/IJCHM-04-2017-0208

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy* (8th ed.). Pearson. <https://doi.org/10.1142/y0001>

Martins, P. (2020). *Bem-Estar E Experiências Turísticas Na Região Autónoma Da Madeira*. [https://repositorio.iscte-](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/20729/1/Master_Patricia_Fernandes_Martins.pdf)

[iul.pt/bitstream/10071/20729/1/Master_Patricia_Fernandes_Martins.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/20729/1/Master_Patricia_Fernandes_Martins.pdf)

Matos, R. C. (2022). Arquitectura e turismo na Madeira, (Des)continuidades históricas [Architecture and tourism in Madeira, historical (dis)continuities]. *Arquivo Histórico da Madeira, Nova Série*(4), 243–272. Direção Regional do Arquivo e Biblioteca da Madeira. <https://ahm-abm.madeira.gov.pt>

Meng, B., & Choi, K. (2018). An investigation on customer revisit intention to theme restaurants: The role of servicescape and authentic perception. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1646–1662. DOI: 10.1108/IJCHM-11-2016-0630

Milliman, R. E. (1982). Using background music to affect the behavior of supermarket shoppers. *Journal of Marketing*, 46(3), 86–91. <https://doi.org/10.2307/1251706>

Narendratama, R. P., & Wijoyo, T. A. (2023). Enhancing guest satisfaction through human resource quality and hotel facilities: A strategic approach. *International Journal of Management, Business and Innovation*, 3(1), 1–14. <https://doi.org/10.59890/ijmbi.v3i1.285>

Nascimento, Â. (2024). *As Implicações Das Características Do Servicescape No Turismo de Saúde E Wellness Em Hotéis de 4 Estrelas Na Região Oeste*. Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar. Politécnico de Leiria.

Oliveira, C., Silva, F., & Sarroeira, D. (2022). *O segmento dos casamentos LGBT na hospitalidade da Madeira*. In: *Artigos do XIII International Tourism Congress: Reinventing Tourism For Upcoming Challenges* (pp. 9-24). Centre for Tourism Research, Development and Innovation (CiTUR). ISBN: 978-989-9066-08-3 https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/55690/1/Oliveira_Silva_Sarroeira_2022.pdf

Organização Mundial do Turismo (OMT). (2022). *International tourism and COVID-19: Recovery trends and impacts*.

Organização Mundial do Turismo (OMT). (2023). *Tourism Highlights 2023 Edition*.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). (2021). *Tourism Policy Responses to the coronavirus (COVID-19)*.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). (2023). *OECD Tourism Trends and Policies 2022*. DOI: 10.1787/tour-2022-en

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.

Rodrigues, E. (2019). O turismo na Madeira oitocentista [Madeira's tourism in the 19th century]. *Arquivo Histórico da Madeira, Nova Série*(1), 337–379. Arquivo Regional e Biblioteca Pública da Madeira. <https://ahm-abm.madeira.gov.pt>

Shashou, A. (2019). *New research finds a majority of hotel guests rank unfriendly staff as most frustrating part of their stay*. HospitalityNet. <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4091805.html>

Silva, D. (2019). *A Relevância Das Quintas Da Madeira Como Oferta Diferenciada Do Destino*. comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/32700/1/2019.04.006_.pdf

Silva, J. C. (2014). *Direcionadores de Valor (Value Drivers) E a Avaliação de Hotéis – Um Estudo de Casos Múltiplos Na Região Autónoma Da Madeira (RAM)* comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/10827/1/DISSERTACAO_FINAL_JCS.pdf

Spence, C. (2011). Crossmodal correspondences: A tutorial review. *Attention, Perception, & Psychophysics*, 73(4), 971–995. DOI: 10.3758/s13414-010-0073-7

Tan, W.-C. (2019). The technology-enhanced servicescape: An empirical study of guest perceptions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(4), 642–664. DOI: 10.1177/1096348018762647

Tarmudi, S., & Jaharuddin, N. (2021). *Servicescape, Guest Satisfaction, and Intention to Book a Hotel Room*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(9), 852–862. DOI: 10.6007/ijarbss/v11-i9/11074

Tavares, R. (2023). *Turismo: 13 desafios e 17 recomendações*. Expresso. <https://expresso.pt/opiniao/2023-03-02-Turismo-13-desafios-e-17-recomendacoes-fe315eb6>

Teixeira, S. J. (2021). *A Perspective of Competitiveness and Tourist Innovation in the Hotel Sector of Madeira Island*. *Tourism, Hospitality & Event Management*, 43–62. DOI: 10.1007/978-3-030-80733-7_4

Turismo de Portugal. (2017). *Estratégia Turismo 2027*. https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Estrategia/Estrategia_2027/Paginas/default.aspx

Turismo de Portugal. (2023). *Relatório anual 2022 – Turismo em números*.

Turismo de Portugal. (2025). *Visão geral do Turismo de Portugal*. https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx

Turismo de Portugal. (2025b). *TravelBI – Indicadores do turismo em Portugal*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/>

Turley, L. W., & Milliman, R. E. (2000). Atmospheric effects on shopping behavior: A review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, 49(2), 193–211. DOI: 10.1016/S0148-2963(99)00010-7

UNWTO. (2024). *International tourism to reach pre-pandemic levels in 2024*. <https://www.unwto.org/news/international-tourism-to-reach-pre-pandemic-levels-in-2024>

Vieira, A. (2008). A história do turismo na Madeira: alguns dados para uma breve reflexao. *Turismo Revista De Estudios De Turismo De Canarias Y Macaronesia*

Visit Portugal. (2024). *Turismo Sustentável em Portugal*. <https://www.visitportugal.com>

Wakefield, K. L., & Blodgett, J. (2016). *Retrospective: The Importance of Servicescapes in Leisure Service Settings*. *Journal of Services Marketing*, 30(7). DOI: 10.1108/jsm-08-2016-0291

Wakefield, K. L., & Blodgett, J. G. (1996). The effect of the servicescape on customers' behavioral intentions in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*, 10(6), 45–61. DOI: 10.1108/08876049610148594

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Free Press.
<https://www.researchgate.net/publication/238685068>

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário de Satisfação Desenvolvido pela Autora

Questionário de Satisfação

Idade _____
Género _____
Nacionalidade _____
Unidade Hoteleira _____

Habilitações Literárias _____
Motivo da Estada _____
Primeira Vez no Hotel? _____

****Para cada uma das frases abaixo indique o seu grau de satisfação.**

<input type="checkbox"/> 1- O layout das áreas comuns são agradáveis.	
<input type="checkbox"/> 2- As cores utilizadas criam uma atmosfera positiva.	
<input type="checkbox"/> 3- Aprecio a presença de elementos naturais como plantas nas áreas comuns.	
<input type="checkbox"/> 4- A iluminação é adequada e confortável para a minha visão.	
<input type="checkbox"/> 5- Sinto-me confortável com a temperatura e ventilação do local de trabalho.	
<input type="checkbox"/> 6- O mobiliário é confortável, ergonómico e flexível às tarefas que executo.	
<input type="checkbox"/> 7- A arte e decoração do hotel são congruentes com a imagem de marca.	
<input type="checkbox"/> 8- Os elementos decorativos aumentaram a minha perceção de valor.	
<input type="checkbox"/> 9- As áreas comuns estão bem planeadas e facilitam a interação social.	
<input type="checkbox"/> 10- As placas de sinalização são claras e fáceis de compreender.	
<input type="checkbox"/> 11- O isolamento acústico é satisfatório.	
<input type="checkbox"/> 12- A música ambiente é apropriada.	
<input type="checkbox"/> 13- A entrada do hotel é agradável e organizada.	
<input type="checkbox"/> 14- A iluminação no exterior é adequada.	
<input type="checkbox"/> 15- O hotel é acessível para pessoas com mobilidade reduzida.	
<input type="checkbox"/> 16- As áreas comuns estão bem limpos e organizados.	
<input type="checkbox"/> 17- O quarto está bem limpo e organizado.	
<input type="checkbox"/> 18- A atmosfera do hotel tem um efeito positivo no meu estado emocional.	
<input type="checkbox"/> 19- A qualidade do ambiente físico contribui para a satisfação geral	
<input type="checkbox"/> 20- Com base na minha experiência com o ambiente físico e social do hotel, tenho a intenção de retornar.	

****Como classifica a sua satisfação geral?**



Aqui pode escrever livremente sobre a sua experiência como hóspede ou como colaborador nesta unidade hoteleira.

Apêndice B – Tabelas de Frequência dos Itens Medidos pelo Questionário da Unidade Hoteleira

Satisfação Geral

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Muito Insatisfeito	3	,4	,4	,4
	Insatisfeito	5	,7	,7	1,1
	Neutro	27	3,8	3,8	4,9
	Satisfeito	135	18,8	18,8	23,6
	Muito Satisfeito	549	76,4	76,4	100,0
	Total	719	100,0	100,0	

Amabilidade do Staff

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Muito Insatisfeito	2	,3	,3	,3
	Insatisfeito	6	,8	,9	1,1
	Neutro	23	3,2	3,3	4,4
	Satisfeito	85	11,8	12,2	16,6
	Muito Satisfeito	582	80,9	83,4	100,0
	Total	698	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	21	2,9		
Total		719	100,0		

Receção

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Muito Insatisfeito	6	,8	,9	,9
	Insatisfeito	6	,8	,9	1,8
	Neutro	29	4,0	4,2	6,0
	Satisfeito	100	13,9	14,6	20,6
	Muito Satisfeito	544	75,7	79,4	100,0
	Total	685	95,3	100,0	
Omisso	Sistema	34	4,7		
Total		719	100,0		

Manutenção do Quarto

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Muito Insatisfeito	5	,7	,7	,7
	Insatisfeito	4	,6	,6	1,3
	Neutro	21	2,9	3,0	4,3
	Satisfeito	141	19,6	20,2	24,5
	Muito Satisfeito	528	73,4	75,5	100,0
	Total	699	97,2	100,0	
Omisso	Sistema	20	2,8		
Total		719	100,0		

Conforto do Quarto

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Muito Insatisfeito	1	,1	,1	,1
	Insatisfeito	3	,4	,4	,6
	Neutro	28	3,9	4,0	4,6
	Satisfeito	151	21,0	21,6	26,2
	Muito Satisfeito	515	71,6	73,8	100,0
	Total	698	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	21	2,9		
Total		719	100,0		

Limpeza do Quarto

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Muito Insatisfeito	2	,3	,3	,3
	Insatisfeito	4	,6	,6	,9
	Neutro	27	3,8	3,9	4,8
	Satisfeito	111	15,4	16,2	21,0
	Muito Satisfeito	541	75,2	79,0	100,0
	Total	685	95,3	100,0	
Omisso	Sistema	34	4,7		
Total		719	100,0		

Ginásio

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Muito Insatisfeito	6	,8	5,8	5,8
	Insatisfeito	8	1,1	7,7	13,5
	Neutro	20	2,8	19,2	32,7
	Satisfeito	31	4,3	29,8	62,5
	Muito Satisfeito	39	5,4	37,5	100,0
	Total	104	14,5	100,0	
Omisso	Sistema	615	85,5		
Total		719	100,0		

Piscina

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Muito Insatisfeito	9	1,3	1,9	1,9
	Insatisfeito	7	1,0	1,5	3,5
	Neutro	55	7,6	11,9	15,3
	Satisfeito	125	17,4	27,0	42,3
	Muito Satisfeito	267	37,1	57,7	100,0
	Total	463	64,4	100,0	
Omisso	Sistema	256	35,6		
Total		719	100,0		

Apêndice C – Tabelas de Frequência dos Elementos do *Servicescape*

Layout

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Menção Negativa	25	3,5	43,1	43,1
	Menção Positiva	33	4,6	56,9	100,0
	Total	58	8,1	100,0	
Omisso	Sistema	661	91,9		
Total		719	100,0		

Cores

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Menção Positiva	1	,1	100,0	100,0
Omisso	Sistema	718	99,9		
Total		719	100,0		

Plantas e Elementos Naturais

		Frequência	Porcentagem
Omisso	Sistema	719	100,0

Iluminação

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Menção Negativa	4	,6	40,0	40,0
	Menção Positiva	6	,8	60,0	100,0
	Total	10	1,4	100,0	
Omisso	Sistema	709	98,6		
Total		719	100,0		

Temperatura, Ventilação e Odor

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Menção Negativa	25	3,5	46,3	46,3
	Menção Positiva	29	4,0	53,7	100,0
	Total	54	7,5	100,0	
Omisso	Sistema	665	92,5		
Total		719	100,0		

Conforto

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Menção Negativa	10	1,4	5,1	5,1
	Menção Positiva	187	26,0	94,9	100,0
	Total	197	27,4	100,0	
Omisso	Sistema	522	72,6		
Total		719	100,0		

Arte, decoração e design

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Menção Negativa	5	,7	5,1	5,1
	Menção Positiva	93	12,9	94,9	100,0
	Total	98	13,6	100,0	
Omisso	Sistema	621	86,4		
Total		719	100,0		

Áreas Comuns e Interação Social

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Menção Negativa	58	8,1	65,2	65,2
	Menção Positiva	31	4,3	34,8	100,0
	Total	89	12,4	100,0	
Omisso	Sistema	630	87,6		
Total		719	100,0		

Sinais, Símbolos e Comunicação

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Menção Negativa	8	1,1	80,0	80,0
	Menção Positiva	2	,3	20,0	100,0
	Total	10	1,4	100,0	
Omisso	Sistema	709	98,6		
Total		719	100,0		

Isolamento Acústico

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Menção Negativa	48	6,7	88,9	88,9
	Menção Positiva	6	,8	11,1	100,0
	Total	54	7,5	100,0	
Omisso	Sistema	665	92,5		
Total		719	100,0		

Música Ambiente

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Menção Negativa	3	,4	60,0	60,0
	Menção Positiva	2	,3	40,0	100,0
	Total	5	,7	100,0	
Omisso	Sistema	714	99,3		
Total		719	100,0		

Entrada do Hotel

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Menção Positiva	3	,4	100,0	100,0
Omisso	Sistema	716	99,6		
Total		719	100,0		

Acessibilidade

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Menção Positiva	2	,3	100,0	100,0
Omisso	Sistema	717	99,7		
Total		719	100,0		

Limpeza Áreas Comuns

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Menção Negativa	2	,3	3,3	3,3
	Menção Positiva	59	8,2	96,7	100,0
	Total	61	8,5	100,0	
Omisso	Sistema	658	91,5		
Total		719	100,0		

Limpeza dos Quartos

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Menção Negativa	38	5,3	22,2	22,2
	Menção Positiva	133	18,5	77,8	100,0
	Total	171	23,8	100,0	
Omisso	Sistema	548	76,2		
Total		719	100,0		

Atmosfera e Qualidade do Ambiente

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Menção Negativa	4	,6	7,4	7,4
	Menção Positiva	50	7,0	92,6	100,0
	Total	54	7,5	100,0	
Omisso	Sistema	665	92,5		
Total		719	100,0		

Staff

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Menção Negativa	10	1,4	4,5	4,5
	Menção Positiva	212	29,5	95,5	100,0
	Total	222	30,9	100,0	
Omisso	Sistema	497	69,1		
Total		719	100,0		

Apêndice D – Tabelas de Referência Cruzada entre a Satisfação Geral e os Elementos do Servicescape

Satisfação Geral * Layout

Crosstab

		Layout		Total	
		Menção Negativa	Menção Positiva		
Satisfação Geral	Insatisfeito	Contagem	3	0	3
		% em Satisfação Geral	100,0%	0,0%	100,0%
		% em Layout	12,0%	0,0%	5,2%
		% do Total	5,2%	0,0%	5,2%
	Neutro	Contagem	2	0	2
		% em Satisfação Geral	100,0%	0,0%	100,0%
		% em Layout	8,0%	0,0%	3,4%
		% do Total	3,4%	0,0%	3,4%
	Satisfeito	Contagem	12	6	18
		% em Satisfação Geral	66,7%	33,3%	100,0%
		% em Layout	48,0%	18,2%	31,0%
		% do Total	20,7%	10,3%	31,0%
	Muito Satisfeito	Contagem	8	27	35
		% em Satisfação Geral	22,9%	77,1%	100,0%
		% em Layout	32,0%	81,8%	60,3%
		% do Total	13,8%	46,6%	60,3%
Total		Contagem	25	33	58
		% em Satisfação Geral	43,1%	56,9%	100,0%
		% em Layout	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	43,1%	56,9%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	16,525 ^a	3	,001
Razão de verossimilhança	18,755	3	,000
Associação Linear por Linear	14,898	1	,000
Nº de Casos Válidos	58		

a. 4 células (50,0%) esperavam uma contagem menor que 5.
A contagem mínima esperada é ,86.

Satisfação Geral * Cores

Crosstab

		Cores		Total
		Menção Positiva		
Satisfação Geral	Satisfeito	Contagem	1	1
		% em Satisfação Geral	100,0%	100,0%
		% em Cores	100,0%	100,0%
		% do Total	100,0%	100,0%
Total		Contagem	1	1
		% em Satisfação Geral	100,0%	100,0%
		% em Cores	100,0%	100,0%
		% do Total	100,0%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor
Qui-quadrado de Pearson	. ^a
Nº de Casos Válidos	1

a. Nenhuma estatística foi calculada porque Satisfação Geral e Cores são constantes.

Satisfação Geral * Iluminação

Crosstab

		Iluminação		Total	
		Menção Negativa	Menção Positiva		
Satisfação Geral	Neutro	Contagem	1	0	1
		% em Satisfação Geral	100,0%	0,0%	100,0%
		% em Iluminação	25,0%	0,0%	10,0%
		% do Total	10,0%	0,0%	10,0%
	Satisfeito	Contagem	2	0	2
		% em Satisfação Geral	100,0%	0,0%	100,0%
		% em Iluminação	50,0%	0,0%	20,0%
		% do Total	20,0%	0,0%	20,0%
	Muito Satisfeito	Contagem	1	6	7
		% em Satisfação Geral	14,3%	85,7%	100,0%
		% em Iluminação	25,0%	100,0%	70,0%
		% do Total	10,0%	60,0%	70,0%
Total		Contagem	4	6	10
		% em Satisfação Geral	40,0%	60,0%	100,0%
		% em Iluminação	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	40,0%	60,0%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	6,429 ^a	2	,040
Razão de verossimilhança	7,719	2	,021
Associação Linear por Linear	4,909	1	,027
Nº de Casos Válidos	10		

a. 6 células (100,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,40.

Satisfação Geral * Temperatura, Ventilação e Odor

Crosstab

		Temperatura, Ventilação e Odor		Total	
		Menção Negativa	Menção Positiva		
Satisfação Geral	Insatisfeito	Contagem	1	0	1
		% em Satisfação Geral	100,0%	0,0%	100,0%
		% em Temperatura, Ventilação e Odor	4,0%	0,0%	1,9%
		% do Total	1,9%	0,0%	1,9%
	Neutro	Contagem	2	3	5
		% em Satisfação Geral	40,0%	60,0%	100,0%
		% em Temperatura, Ventilação e Odor	8,0%	10,3%	9,3%
		% do Total	3,7%	5,6%	9,3%
	Satisfeito	Contagem	8	3	11
		% em Satisfação Geral	72,7%	27,3%	100,0%
		% em Temperatura, Ventilação e Odor	32,0%	10,3%	20,4%
		% do Total	14,8%	5,6%	20,4%
Muito Satisfeito	Contagem	14	23	37	
	% em Satisfação Geral	37,8%	62,2%	100,0%	
	% em Temperatura, Ventilação e Odor	56,0%	79,3%	68,5%	
	% do Total	25,9%	42,6%	68,5%	
Total	Contagem	25	29	54	
	% em Satisfação Geral	46,3%	53,7%	100,0%	
	% em Temperatura, Ventilação e Odor	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	46,3%	53,7%	100,0%	

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	5,395 ^a	3	,145
Razão de verossimilhança	5,861	3	,119
Associação Linear por Linear	2,035	1	,154
Nº de Casos Válidos	54		

a. 4 células (50,0%) esperavam uma contagem menor que 5.
A contagem mínima esperada é ,46.

Satisfação Geral * Conforto

Crosstab

			Conforto		Total
			Menção Negativa	Menção Positiva	
Satisfação Geral	Neutro	Contagem	1	6	7
		% em Satisfação Geral	14,3%	85,7%	100,0%
		% em Conforto	10,0%	3,2%	3,6%
		% do Total	0,5%	3,0%	3,6%
	Satisfeito	Contagem	5	28	33
		% em Satisfação Geral	15,2%	84,8%	100,0%
		% em Conforto	50,0%	15,0%	16,8%
		% do Total	2,5%	14,2%	16,8%
	Muito Satisfeito	Contagem	4	153	157
		% em Satisfação Geral	2,5%	97,5%	100,0%
		% em Conforto	40,0%	81,8%	79,7%
		% do Total	2,0%	77,7%	79,7%
Total	Contagem	10	187	197	
	% em Satisfação Geral	5,1%	94,9%	100,0%	
	% em Conforto	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	5,1%	94,9%	100,0%	

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	10,267 ^a	2	,006
Razão de verossimilhança	8,026	2	,018
Associação Linear por Linear	8,830	1	,003
Nº de Casos Válidos	197		

a. 2 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5.
A contagem mínima esperada é ,36.

Satisfação Geral * Arte, decoração e design

Crosstab

			Arte, decoração e design		Total
			Menção Negativa	Menção Positiva	
Satisfação Geral	Insatisfeito	Contagem	2	1	3
		% em Satisfação Geral	66,7%	33,3%	100,0%
		% em Arte, decoração e design	40,0%	1,1%	3,1%
		% do Total	2,0%	1,0%	3,1%
	Neutro	Contagem	1	1	2
		% em Satisfação Geral	50,0%	50,0%	100,0%
		% em Arte, decoração e design	20,0%	1,1%	2,0%
		% do Total	1,0%	1,0%	2,0%
	Satisfeito	Contagem	2	14	16
		% em Satisfação Geral	12,5%	87,5%	100,0%
		% em Arte, decoração e design	40,0%	15,1%	16,3%
		% do Total	2,0%	14,3%	16,3%
Muito Satisfeito	Contagem	0	77	77	
	% em Satisfação Geral	0,0%	100,0%	100,0%	
	% em Arte, decoração e design	0,0%	82,8%	78,6%	
	% do Total	0,0%	78,6%	78,6%	
Total	Contagem	5	93	98	
	% em Satisfação Geral	5,1%	94,9%	100,0%	
	% em Arte, decoração e design	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	5,1%	94,9%	100,0%	

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	37,760 ^a	3	,000
Razão de verossimilhança	20,847	3	,000
Associação Linear por Linear	34,987	1	,000
Nº de Casos Válidos	98		

a. 6 células (75,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,10.

Satisfação Geral * Áreas Comuns e Interação Social

Crosstab

		Áreas Comuns e Interação Social		Total	
		Menção Negativa	Menção Positiva		
Satisfação Geral	Insatisfeito	Contagem	1	0	1
		% em Satisfação Geral	100,0%	0,0%	100,0%
		% em Áreas Comuns e Interação Social	1,7%	0,0%	1,1%
		% do Total	1,1%	0,0%	1,1%
	Neutro	Contagem	3	1	4
		% em Satisfação Geral	75,0%	25,0%	100,0%
		% em Áreas Comuns e Interação Social	5,2%	3,2%	4,5%
		% do Total	3,4%	1,1%	4,5%
	Satisfeito	Contagem	24	7	31
		% em Satisfação Geral	77,4%	22,6%	100,0%
		% em Áreas Comuns e Interação Social	41,4%	22,6%	34,8%
		% do Total	27,0%	7,9%	34,8%
	Muito Satisfeito	Contagem	30	23	53
		% em Satisfação Geral	56,6%	43,4%	100,0%
		% em Áreas Comuns e Interação Social	51,7%	74,2%	59,6%
		% do Total	33,7%	25,8%	59,6%
Total	Contagem	58	31	89	
	% em Satisfação Geral	65,2%	34,8%	100,0%	
	% em Áreas Comuns e Interação Social	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	65,2%	34,8%	100,0%	

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	4,467 ^a	3	,215
Razão de verossimilhança	4,896	3	,180
Associação Linear por Linear	3,815	1	,051
Nº de Casos Válidos	89		

a. 4 células (50,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,35.

Satisfação Geral * Sinais, Símbolos e Comunicação

Crosstab

		Sinais, Símbolos e Comunicação		Total	
		Menção Negativa	Menção Positiva		
Satisfação Geral	Insatisfeito	Contagem	1	0	1
		% em Satisfação Geral	100,0%	0,0%	100,0%
		% em Sinais, Símbolos e Comunicação	12,5%	0,0%	10,0%
		% do Total	10,0%	0,0%	10,0%
	Neutro	Contagem	1	0	1
		% em Satisfação Geral	100,0%	0,0%	100,0%
		% em Sinais, Símbolos e Comunicação	12,5%	0,0%	10,0%
		% do Total	10,0%	0,0%	10,0%
	Satisfeito	Contagem	2	0	2
		% em Satisfação Geral	100,0%	0,0%	100,0%
		% em Sinais, Símbolos e Comunicação	25,0%	0,0%	20,0%
		% do Total	20,0%	0,0%	20,0%
	Muito Satisfeito	Contagem	4	2	6
		% em Satisfação Geral	66,7%	33,3%	100,0%
		% em Sinais, Símbolos e Comunicação	50,0%	100,0%	60,0%
		% do Total	40,0%	20,0%	60,0%
Total	Contagem	8	2	10	
	% em Satisfação Geral	80,0%	20,0%	100,0%	
	% em Sinais, Símbolos e Comunicação	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	80,0%	20,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	1,667 ^a	3	,644
Razão de verossimilhança	2,370	3	,499
Associação Linear por Linear	1,092	1	,296
Nº de Casos Válidos	10		

a. 8 células (100,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,20.

Satisfação Geral * Isolamento Acústico

Crosstab

		Isolamento Acústico		Total	
		Menção Negativa	Menção Positiva		
Satisfação Geral	Muito Insatisfeito	Contagem	1	0	1
		% em Satisfação Geral	100,0%	0,0%	100,0%
		% em Isolamento Acústico	2,1%	0,0%	1,9%
		% do Total	1,9%	0,0%	1,9%
	Insatisfeito	Contagem	4	0	4
		% em Satisfação Geral	100,0%	0,0%	100,0%
		% em Isolamento Acústico	8,3%	0,0%	7,4%
		% do Total	7,4%	0,0%	7,4%
	Neutro	Contagem	8	0	8
		% em Satisfação Geral	100,0%	0,0%	100,0%
		% em Isolamento Acústico	16,7%	0,0%	14,8%
		% do Total	14,8%	0,0%	14,8%
	Satisfeito	Contagem	19	1	20
		% em Satisfação Geral	95,0%	5,0%	100,0%
		% em Isolamento Acústico	39,6%	16,7%	37,0%
		% do Total	35,2%	1,9%	37,0%
Muito Satisfeito	Contagem	16	5	21	
	% em Satisfação Geral	76,2%	23,8%	100,0%	
	% em Isolamento Acústico	33,3%	83,3%	38,9%	
	% do Total	29,6%	9,3%	38,9%	
Total	Contagem	48	6	54	
	% em Satisfação Geral	88,9%	11,1%	100,0%	
	% em Isolamento Acústico	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	88,9%	11,1%	100,0%	

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	5,810 ^a	4	,214
Razão de verossimilhança	6,681	4	,154
Associação Linear por Linear	4,207	1	,040
Nº de Casos Válidos	54		

a. 7 células (70,0%) esperavam uma contagem menor que 5.
A contagem mínima esperada é ,11.

Satisfação Geral * Música Ambiente

Crosstab

			Música Ambiente		Total
			Menção Negativa	Menção Positiva	
Satisfação Geral	Insatisfeito	Contagem	0	1	1
		% em Satisfação Geral	0,0%	100,0%	100,0%
		% em Música Ambiente	0,0%	50,0%	20,0%
		% do Total	0,0%	20,0%	20,0%
	Neutro	Contagem	1	0	1
		% em Satisfação Geral	100,0%	0,0%	100,0%
		% em Música Ambiente	33,3%	0,0%	20,0%
		% do Total	20,0%	0,0%	20,0%
	Satisfeito	Contagem	2	0	2
		% em Satisfação Geral	100,0%	0,0%	100,0%
		% em Música Ambiente	66,7%	0,0%	40,0%
		% do Total	40,0%	0,0%	40,0%
	Muito Satisfeito	Contagem	0	1	1
		% em Satisfação Geral	0,0%	100,0%	100,0%
		% em Música Ambiente	0,0%	50,0%	20,0%
		% do Total	0,0%	20,0%	20,0%
Total	Contagem	3	2	5	
	% em Satisfação Geral	60,0%	40,0%	100,0%	
	% em Música Ambiente	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	60,0%	40,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	5,000 ^a	3	,172
Razão de verossimilhança	6,730	3	,081
Associação Linear por Linear	,026	1	,873
Nº de Casos Válidos	5		

a. 8 células (100,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,40.

Satisfação Geral * Entrada do Hotel

Crosstab

		Entrada do Hotel		
		Menção Positiva	Total	
Satisfação Geral	Neutro	Contagem	1	1
		% em Satisfação Geral	100,0%	100,0%
		% em Entrada do Hotel	33,3%	33,3%
		% do Total	33,3%	33,3%
	Muito Satisfeito	Contagem	2	2
		% em Satisfação Geral	100,0%	100,0%
		% em Entrada do Hotel	66,7%	66,7%
		% do Total	66,7%	66,7%
Total	Contagem	3	3	
	% em Satisfação Geral	100,0%	100,0%	
	% em Entrada do Hotel	100,0%	100,0%	
	% do Total	100,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado

	Valor
Qui-quadrado de Pearson	. ^a
Nº de Casos Válidos	3

a. Nenhuma estatística foi calculada porque Entrada do Hotel é um constante.

Satisfação Geral * Acessibilidade

Crosstab

		Acessibilidade e Menção Positiva		Total
Satisfação Geral	Satisfeito	Contagem	1	1
		% em Satisfação Geral	100,0%	100,0%
		% em Acessibilidade	50,0%	50,0%
		% do Total	50,0%	50,0%
	Muito Satisfeito	Contagem	1	1
		% em Satisfação Geral	100,0%	100,0%
		% em Acessibilidade	50,0%	50,0%
		% do Total	50,0%	50,0%
Total	Contagem	2	2	
	% em Satisfação Geral	100,0%	100,0%	
	% em Acessibilidade	100,0%	100,0%	
	% do Total	100,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado

	Valor
Qui-quadrado de Pearson	. ^a
Nº de Casos Válidos	2

a. Nenhuma estatística foi calculada porque Acessibilidade é um constante.

Satisfação Geral * Limpeza Áreas Comuns

Crosstab

		Limpeza Áreas Comuns		Total	
		Menção Negativa	Menção Positiva		
Satisfação Geral	Neutro	Contagem	1	1	2
		% em Satisfação Geral	50,0%	50,0%	100,0%
		% em Limpeza Áreas Comuns	50,0%	1,7%	3,3%
		% do Total	1,6%	1,6%	3,3%
	Satisfeito	Contagem	1	6	7
		% em Satisfação Geral	14,3%	85,7%	100,0%
		% em Limpeza Áreas Comuns	50,0%	10,2%	11,5%
		% do Total	1,6%	9,8%	11,5%
	Muito Satisfeito	Contagem	0	52	52
		% em Satisfação Geral	0,0%	100,0%	100,0%
		% em Limpeza Áreas Comuns	0,0%	88,1%	85,2%
		% do Total	0,0%	85,2%	85,2%
Total	Contagem	2	59	61	
	% em Satisfação Geral	3,3%	96,7%	100,0%	
	% em Limpeza Áreas Comuns	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	3,3%	96,7%	100,0%	

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	18,204 ^a	2	,000
Razão de verossimilhança	9,090	2	,011
Associação Linear por Linear	16,600	1	,000
Nº de Casos Válidos	61		

a. 4 células (66,7%) esperavam uma contagem menor que 5.
A contagem mínima esperada é ,07.

Satisfação Geral * Limpeza dos Quartos

Crosstab

		Limpeza dos Quartos		Total	
		Menção Negativa	Menção Positiva		
Satisfação Geral	Insatisfeito	Contagem	1	1	2
		% em Satisfação Geral	50,0%	50,0%	100,0%
		% em Limpeza dos Quartos	2,6%	0,8%	1,2%
		% do Total	0,6%	0,6%	1,2%
	Neutro	Contagem	7	2	9
		% em Satisfação Geral	77,8%	22,2%	100,0%
		% em Limpeza dos Quartos	18,4%	1,5%	5,3%
		% do Total	4,1%	1,2%	5,3%
	Satisfeito	Contagem	18	22	40
		% em Satisfação Geral	45,0%	55,0%	100,0%
		% em Limpeza dos Quartos	47,4%	16,5%	23,4%
		% do Total	10,5%	12,9%	23,4%
Muito Satisfeito	Contagem	12	108	120	
	% em Satisfação Geral	10,0%	90,0%	100,0%	
	% em Limpeza dos Quartos	31,6%	81,2%	70,2%	
	% do Total	7,0%	63,2%	70,2%	
Total	Contagem	38	133	171	
	% em Satisfação Geral	22,2%	77,8%	100,0%	
	% em Limpeza dos Quartos	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	22,2%	77,8%	100,0%	

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	39,343 ^a	3	,000
Razão de verossimilhança	35,781	3	,000
Associação Linear por Linear	35,450	1	,000
Nº de Casos Válidos	171		

a. 3 células (37,5%) esperavam uma contagem menor que 5.
A contagem mínima esperada é ,44.

Satisfação Geral * Atmosfera e Qualidade do Ambiente

Crosstab

			Atmosfera e Qualidade do Ambiente		Total
			Menção Negativa	Menção Positiva	
Satisfação Geral	Neuro	Contagem	3	0	3
		% em Satisfação Geral	100,0%	0,0%	100,0%
		% em Atmosfera e Qualidade do Ambiente	75,0%	0,0%	5,6%
		% do Total	5,6%	0,0%	5,6%
	Satisfeito	Contagem	0	7	7
		% em Satisfação Geral	0,0%	100,0%	100,0%
		% em Atmosfera e Qualidade do Ambiente	0,0%	14,0%	13,0%
		% do Total	0,0%	13,0%	13,0%
	Muito Satisfeito	Contagem	1	43	44
		% em Satisfação Geral	2,3%	97,7%	100,0%
		% em Atmosfera e Qualidade do Ambiente	25,0%	86,0%	81,5%
		% do Total	1,9%	79,6%	81,5%
Total	Contagem	4	50	54	
	% em Satisfação Geral	7,4%	92,6%	100,0%	
	% em Atmosfera e Qualidade do Ambiente	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	7,4%	92,6%	100,0%	

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	39,751 ^a	2	,000
Razão de verossimilhança	18,972	2	,000
Associação Linear por Linear	22,877	1	,000
Nº de Casos Válidos	54		

a. 4 células (66,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,22.

Satisfação Geral * Staff

Crosstab

			Staff		Total
			Menção Negativa	Menção Positiva	
Satisfação Geral	Insatisfeito	Contagem	1	0	1
		% em Satisfação Geral	100,0%	0,0%	100,0%
		% em Staff	10,0%	0,0%	0,5%
		% do Total	0,5%	0,0%	0,5%
	Neutro	Contagem	4	4	8
		% em Satisfação Geral	50,0%	50,0%	100,0%
		% em Staff	40,0%	1,9%	3,6%
		% do Total	1,8%	1,8%	3,6%
	Satisfeito	Contagem	2	32	34
		% em Satisfação Geral	5,9%	94,1%	100,0%
		% em Staff	20,0%	15,1%	15,3%
		% do Total	0,9%	14,4%	15,3%
Muito Satisfeito	Contagem	3	176	179	
	% em Satisfação Geral	1,7%	98,3%	100,0%	
	% em Staff	30,0%	83,0%	80,6%	
	% do Total	1,4%	79,3%	80,6%	
Total	Contagem	10	212	222	
	% em Satisfação Geral	4,5%	95,5%	100,0%	
	% em Staff	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	4,5%	95,5%	100,0%	

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	63,174 ^a	3	,000
Razão de verossimilhança	24,759	3	,000
Associação Linear por Linear	41,806	1	,000
Nº de Casos Válidos	222		

a. 4 células (50,0%) esperavam uma contagem menor que 5.
A contagem mínima esperada é ,05.

Apêndice E – Tabelas de Referência Cruzada entre a Intenção de Retorno e os Elementos do *Servicescape*

Intenção de Retorno * Layout

Crosstab

			Layout Menção Positiva	Total
Intenção de Retorno	Menção Positiva	Contagem	1	1
		% em Intenção de Retorno	100,0%	100,0%
		% em Layout	100,0%	100,0%
		% do Total	100,0%	100,0%
Total		Contagem	1	1
		% em Intenção de Retorno	100,0%	100,0%
		% em Layout	100,0%	100,0%
		% do Total	100,0%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor
Qui-quadrado de Pearson	. ^a
Nº de Casos Válidos	1

a. Nenhuma estatística foi calculada porque Intenção de Retorno e Layout são constantes.

Intenção de Retorno * Temperatura, Ventilação e Odor

Crosstab

		Temperatura, Ventilação e Odor	
		Menção Positiva	Total
Intenção de Retorno	Menção Positiva	Contagem	2
		% em Intenção de Retorno	100,0%
		% em Temperatura, Ventilação e Odor	100,0%
		% do Total	100,0%
Total		Contagem	2
		% em Intenção de Retorno	100,0%
		% em Temperatura, Ventilação e Odor	100,0%
		% do Total	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor
Qui-quadrado de Pearson	. ^a
Nº de Casos Válidos	2

a. Nenhuma estatística foi calculada porque Intenção de Retorno e Temperatura, Ventilação e Odor são constantes.

Intenção de Retorno * Conforto

Crosstab

		Conforto		Total
		Menção Positiva		
Intenção de Retorno	Menção Positiva	Contagem	3	3
		% em Intenção de Retorno	100,0%	100,0%
		% em Conforto	100,0%	100,0%
		% do Total	100,0%	100,0%
Total		Contagem	3	3
		% em Intenção de Retorno	100,0%	100,0%
		% em Conforto	100,0%	100,0%
		% do Total	100,0%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor
Qui-quadrado de Pearson	. ^a
Nº de Casos Válidos	3

a. Nenhuma estatística foi calculada porque Intenção de Retorno e Conforto são constantes.

Intenção de Retorno * Arte, decoração e design

Crosstab

		Arte, decoração e design		Total
		Menção Positiva		
Intenção de Retorno	Menção Positiva	Contagem	2	2
		% em Intenção de Retorno	100,0%	100,0%
		% em Arte, decoração e design	100,0%	100,0%
		% do Total	100,0%	100,0%
Total		Contagem	2	2
		% em Intenção de Retorno	100,0%	100,0%
		% em Arte, decoração e design	100,0%	100,0%
		% do Total	100,0%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor
Qui-quadrado de Pearson	. ^a
Nº de Casos Válidos	2

a. Nenhuma estatística foi calculada porque Intenção de Retorno e Arte, decoração e design são constantes.

Intenção de Retorno * Áreas Comuns e Interação Social

Crosstab

Intenção de Retorno	Menção Positiva	Áreas Comuns e Interação Social		
		Menção Positiva	Total	
		Contagem	1	1
		% em Intenção de Retorno	100,0%	100,0%
		% em Áreas Comuns e Interação Social	100,0%	100,0%
		% do Total	100,0%	100,0%
Total		Contagem	1	1
		% em Intenção de Retorno	100,0%	100,0%
		% em Áreas Comuns e Interação Social	100,0%	100,0%
		% do Total	100,0%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor
Qui-quadrado de Pearson	. ^a
Nº de Casos Válidos	1

a. Nenhuma estatística foi calculada porque Intenção de Retorno e Áreas Comuns e Interação Social são constantes.

Intenção de Retorno * Sinais, Símbolos e Comunicação

Crosstab

Intenção de Retorno	Menção Positiva	Sinais, Símbolos e Comunicação		
		Menção Negativa	Total	
		Contagem	1	1
		% em Intenção de Retorno	100,0%	100,0%
		% em Sinais, Símbolos e Comunicação	100,0%	100,0%
		% do Total	100,0%	100,0%
Total		Contagem	1	1
		% em Intenção de Retorno	100,0%	100,0%
		% em Sinais, Símbolos e Comunicação	100,0%	100,0%
		% do Total	100,0%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor
Qui-quadrado de Pearson	. ^a
Nº de Casos Válidos	1

a. Nenhuma estatística foi calculada porque Intenção de Retorno e Sinais, Símbolos e Comunicação são constantes.

Intenção de Retorno * Acessibilidade

Crosstab

Intenção de Retorno	Menção Positiva		Acessibilidade e Menção Positiva	
			Contagem	Total
		Contagem	1	1
		% em Intenção de Retorno	100,0%	100,0%
		% em Acessibilidade	100,0%	100,0%
		% do Total	100,0%	100,0%
Total		Contagem	1	1
		% em Intenção de Retorno	100,0%	100,0%
		% em Acessibilidade	100,0%	100,0%
		% do Total	100,0%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor
Qui-quadrado de Pearson	. ^a
Nº de Casos Válidos	1

a. Nenhuma estatística foi calculada porque Intenção de Retorno e Acessibilidade são constantes.

Intenção de Retorno * Limpeza dos Quartos

Crosstab

Intenção de Retorno	Menção		Limpeza dos Quartos		Total
			Menção Negativa	Menção Positiva	
	Menção Negativa	Contagem	1	0	1
		% em Intenção de Retorno	100,0%	0,0%	100,0%
		% em Limpeza dos Quartos	50,0%	0,0%	14,3%
		% do Total	14,3%	0,0%	14,3%
	Menção Positiva	Contagem	1	5	6
		% em Intenção de Retorno	16,7%	83,3%	100,0%
		% em Limpeza dos Quartos	50,0%	100,0%	85,7%
		% do Total	14,3%	71,4%	85,7%
Total		Contagem	2	5	7
		% em Intenção de Retorno	28,6%	71,4%	100,0%
		% em Limpeza dos Quartos	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	28,6%	71,4%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	2,917 ^a	1	,088		
Correção de continuidade ^b	,263	1	,608		
Razão de verossimilhança	2,969	1	,085		
Teste Exato de Fisher				,286	,286
Associação Linear por Linear	2,500	1	,114		
Nº de Casos Válidos	7				

a. 4 células (100,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,29.

b. Computado apenas para uma tabela 2x2

Intenção de Retorno * Atmosfera e Qualidade do Ambiente

Crosstab

Intenção de Retorno	Menção Positiva		Atmosfera e Qualidade do Ambiente	Total
			Menção Positiva	
		Contagem	2	2
		% em Intenção de Retorno	100,0%	100,0%
		% em Atmosfera e Qualidade do Ambiente	100,0%	100,0%
		% do Total	100,0%	100,0%
Total		Contagem	2	2
		% em Intenção de Retorno	100,0%	100,0%
		% em Atmosfera e Qualidade do Ambiente	100,0%	100,0%
		% do Total	100,0%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor
Qui-quadrado de Pearson	. ^a
Nº de Casos Válidos	2

a. Nenhuma estatística foi calculada porque Intenção de Retorno e Atmosfera e Qualidade do Ambiente são constantes.

Intenção de Retorno * Staff

Crosstab

Intenção de Retorno	Menção Positiva		Staff		Total
			Menção Negativa	Menção Positiva	
Intenção de Retorno	Menção Positiva	Contagem	1	7	8
		% em Intenção de Retorno	12,5%	87,5%	100,0%
		% em Staff	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	12,5%	87,5%	100,0%
Total		Contagem	1	7	8
		% em Intenção de Retorno	12,5%	87,5%	100,0%
		% em Staff	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	12,5%	87,5%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor
Qui-quadrado de Pearson	. ^a
Nº de Casos Válidos	8

a. Nenhuma estatística foi calculada porque Intenção de Retorno é um constante.

Apêndice F – Entrevista à subdiretora da Unidade Hoteleira Barceló Funchal Oldtown

1. ¿Cómo valora el aspecto general y la estética del entorno físico del hotel?

El aspecto general del hotel es moderno, elegante y acogedor, con un diseño innovador que refleja la vibrante vida urbana de Madeira. Cada detalle ha sido cuidadosamente pensado para ofrecer un entorno estético único que combina arte, funcionalidad y confort.

2. ¿Qué sensaciones o emociones le provoca este entorno en cuanto a decoración, alrededores y ambiente?

La decoración y el ambiente del hotel generan una sensación de sofisticación y exclusividad, a la vez que invitan a la relajación y el disfrute. Los alrededores del hotel, situados en el corazón de Madeira, transmiten dinamismo y conectividad, ofreciendo una experiencia urbana completa.

3. Como directora, ¿qué aspectos físicos y atmosféricos valora más en un hotel? (Limpieza, decoración, personal)

Valoro enormemente la limpieza impecable, ya que es esencial para la comodidad del huésped. La decoración también es clave, ya que define la personalidad y el estilo del hotel, creando una primera impresión inolvidable. Por último, el personal juega un rol crucial, ya que son quienes marcan la diferencia con un servicio atento y personalizado.

4. ¿Cree que los clientes se orientan bien con la señalización disponible?

Sí, la señalización ha sido diseñada para ser clara y coherente con la estética del hotel, lo que facilita la orientación de los huéspedes dentro del espacio. Hemos puesto énfasis en asegurar que los carteles sean intuitivos y visibles para evitar cualquier confusión.

5. ¿La distribución de las habitaciones y zonas comunes es cómoda y funcional tanto para los clientes como para los empleados?

La distribución del hotel ha sido cuidadosamente planificada para maximizar la comodidad y funcionalidad. Las habitaciones y zonas comunes están estratégicamente ubicadas para garantizar una experiencia fluida tanto para los clientes como para los empleados, optimizando la operatividad diaria.

6. ¿Su hotel ha implantado o tiene intención de implantar alguna tecnología de este tipo? (apps, check-in automático, llaves digitales...)

Sí desde Barceló Hotel Group están cada día en proceso de integrar tecnologías como el check-in automático, llaves digitales y una app móvil que permitirá a los huéspedes gestionar su estancia desde su dispositivo. Estas innovaciones buscan mejorar la experiencia del usuario y hacer más eficiente el proceso de servicio.

7. ¿Cuál cree que son las ventajas de este tipo de tecnología?

Las ventajas de estas tecnologías incluyen una mayor comodidad para los huéspedes, reducción de tiempos de espera, una experiencia más personalizada, y la posibilidad de mejorar la eficiencia operativa del hotel. Además, permite a los huéspedes tener mayor control sobre su estancia.

8. ¿Cómo personaliza Funchal Oldtown la experiencia del huésped?

Personalizamos la experiencia a través de un servicio atento y adaptado a las necesidades individuales de cada huésped. Desde recomendaciones locales, hasta detalles en la habitación y experiencias exclusivas diseñadas para cada cliente, buscamos que cada estancia sea única.

9. ¿Cómo influyen estas estrategias en la intención del cliente de volver?

Estas estrategias crean una experiencia memorable que no solo satisface, sino que supera las expectativas del huésped. Al sentirse valorados y cuidados, los clientes desarrollan

una conexión emocional con el hotel, lo cual aumenta significativamente la probabilidad de que deseen regresar y recomendarnos.

DIMENSÃO AMBIENTE

1. ¿Utilizan algún tipo de ambientador o música ambiente? ¿Con qué finalidad? ¿Qué impacto espera causar en el cliente?

Sí, utilizamos ambientadores con la fragancia del estándar de los hoteles barceló.. El objetivo es estimular los sentidos de los huéspedes, generando una experiencia multisensorial que haga que se sientan cómodos y relajados desde el momento en que ingresan al hotel, y pudiendo identificar este olor con Barceló. Esto ayuda a fortalecer la identidad del hotel.

2.¿Existe un control de temperatura diferente para cada espacio?

Sí, cada área del hotel permite ajustar la temperatura de acuerdo con las necesidades específicas de cada espacio, asegurando el confort tanto en habitaciones como en zonas comunes.

3.¿Se puede regular la intensidad y color de luz?

La iluminación en el hotel es regulable en intensidad y color en áreas específicas, como el lobby y restaurante, para adaptar la atmósfera a diferentes momentos del día y eventos especiales.

DIMENSÃO LAYOUT E FUNCIONALIDADE

1. ¿Los espacios comunes son accesibles para personas con movilidad reducida y otras deficiencias visuales? ¿Y las habitaciones?

Sí, los espacios comunes y varias habitaciones están diseñados para ser completamente accesibles, cumpliendo con los estándares de accesibilidad para personas con movilidad reducida. Contamos con rampas, ascensores accesibles y señalización táctil y visual para huéspedes con deficiencias visuales.

2. ¿Existen zonas para guardar equipos y equipajes?

Sí, disponemos de un área segura para guardar equipajes. Este servicio permite a los clientes disfrutar de la ciudad sin preocuparse por sus pertenencias antes del check-in o después del check-out.

3. ¿Los empleados disponen de los equipos y recursos necesarios para realizar sus tareas?

Sí, nos aseguramos de que nuestros empleados cuenten con los recursos, herramientas y equipos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente y segura.

DIMENSÃO DA SINALIZAÇÃO, SÍMBOLOS E ARTEFACTOS

1. ¿Incluyen las zonas comunes señales informativas sobre prohibido fumar, indicaciones y normas de conducta de forma visible y legal?

Sí, las zonas comunes cuentan con señalización clara y visible que indica avisos necesarios para asegurar un entorno seguro y cómodo para todos los huéspedes.

2. ¿Qué estilo cree que transmite el hotel? ¿Qué efecto tiene en los clientes?

El hotel transmite un estilo contemporáneo y urbano con un toque de sofisticación, reflejando la vibrante energía de Madeira. Este estilo atrae a un público moderno y

cosmopolita, que busca una experiencia auténtica y de diseño. Los clientes se sienten inspirados y conectados con el entorno local, generando una experiencia memorable.

3. ¿El hotel hace uso de plantas y de alguna manera tiene una conexión con la naturaleza dado que está situado en la parte histórica de la ciudad?

- Sí, el hotel integra elementos naturales, como plantas y decoraciones inspiradas en la flora local, entre otros, creando un vínculo con el entorno natural de Madeira. Esto no solo aporta frescura y vida a los espacios, sino que también refuerza la conexión del hotel con su ubicación histórica y el paisaje local, ofreciendo un ambiente relajante y acogedor.

ANEXOS

Anexo A – Questionário de Satisfação da Unidade Hoteleira

Questões	Tipo de Resposta
1. <i>Satisfação em geral</i>	Escala 1 a 5 (má – muito bem)
1.1. <i>O que mais gostou?</i>	Comentário
1.2. <i>O que acha que devemos melhorar?</i>	Comentário
2. <i>Com que probabilidade recomendaria este hotel aos seus familiares e amigos?</i>	Escala 1 a 10 (nada provável – muito provável)
3. <i>Com que probabilidade recomendaria a cadeira hoteleira Barceló Hotel Group aos seus familiares e amigos?</i>	Escala 1 a 10 (nada provável – muito provável)
4. <i>Como nos conheceu?</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recomendação de amigos e familiares 2. Já estive no hotel. 3. Estive em outros hotéis do grupo. 4. Procura em sites de opinião (TripAdvisor, Booking, etc.) 5. Redes sociais 6. Campanhas de publicidade 7. Outros
5. <i>Considera que as avaliações que leu corresponderam à experiência que teve</i>	Sim ou Não
5.1. <i>Outro comentário.</i>	
6. <i>Hospitalidade do pessoal - Excluindo Spa e Entretenimento</i>	Escala 1 a 5
6.1. <i>Em qual departamento considera que devemos melhorar a amabilidade do nosso pessoal?</i>	Comentário
6.2. <i>Poderia nos contar sobre esse momento e, se lembrar, o nome de um colega que lhe ofereceu um serviço notável?</i>	Comentário
7. <i>Receção</i>	Escala 1 a 5
7.1. <i>O que mais gostou?</i>	Comentário
7.2. <i>O que acha que devemos melhorar?</i>	Comentário
8. <i>Utilizou o Check-in Digital</i>	Sim ou Não
8.1. <i>Como você melhoraria o check-in digital?</i>	Comentário

8.2. <i>Por que você não utilizou o serviço de check-in digital?</i>	Comentário
8.3. <i>Avaliação do check-in digital</i>	Escala 1 a 5
9. <i>Manutenção do quarto</i>	Escala 1 a 5
9.1. <i>Foi consertado durante a sua estadia?</i>	Sim ou Não
9.2. <i>Eficiência da equipa</i>	Escala 1 a 5
10. <i>Conforto do quarto</i>	Escala 1 a 5
10.1. <i>O que acha que devemos melhorar?</i>	Comentário
10.2. <i>O que mais gostou?</i>	Comentário
11. <i>Limpeza do quarto</i>	Escala 1 a 5
11.1. <i>O que acha que devemos melhorar?</i>	Comentário
11.2. <i>O que mais gostou?</i>	Comentário
12. <i>Wi-Fi</i>	Escala 1 a 5
12.1. <i>O que acha que devemos melhorar?</i>	Comentário
12.2. <i>O que mais gostou?</i>	Comentário
13. <i>Ginásio</i>	Escala 1 a 5
13.1. <i>O que mais gostou?</i>	Comentário
13.2. <i>O que acha que devemos melhorar?</i>	Comentário
<i>Comente.</i>	
14. <i>Piscina</i>	Escala 1 a 5
14.1. <i>O que mais gostou?</i>	Comentário
14.2. <i>O que acha que devemos melhorar?</i>	Comentário
15. <i>Pequeno-Almoço</i>	Escala 1 a 5
15.1. <i>O que mais gostou? Comente.</i>	Comentário
15.2. <i>O que acha que devemos melhorar?</i>	Comentário
<i>Comente.</i>	
16. <i>Serviço de Pequeno-Almoço (Escala 1 a 5)</i>	Escala 1 a 5
16.1. <i>O que mais gostou? Comente.</i>	Comentário
16.2. <i>O que acha que devemos melhorar?</i>	Comentário
<i>Comente.</i>	
17. <i>Noz restaurante a la Carte: Comida (Escala 1 a 5)</i>	Escala 1 a 5
17.1. <i>O que mais gostou? Comente.</i>	Comentário
17.2. <i>O que acha que devemos melhorar?</i>	Comentário
<i>Comente.</i>	
18. <i>Noz restaurante a la Carte: Serviço</i>	Escala 1 a 5
18.1. <i>O que mais gostou?</i>	Comentário
18.2. <i>O que acha que devemos melhorar?</i>	Comentário
19. <i>B-Heaven: Serviço</i>	Escala 1 a 5
19.1. <i>O que mais gostou?</i>	Comentário
19.2. <i>O que acha que devemos melhorar?</i>	Comentário
20. <i>Atelier Lounge bar: Serviço</i>	Escala 1 a 5
20.1. <i>O que mais gostou?</i>	Comentário

20.2. <i>O que acha que devemos melhorar?</i>	Comentário
21. <i>Room Service Food (EMEA & LATAM)</i>	Escala 1 a 5
21.1. <i>O que mais gostou?</i>	Comentário
21.2. <i>O que acha que devemos melhorar?</i>	Comentário
22. <i>Incidente</i>	Sim ou Não e Comentário
23. <i>Notificou o incidente?</i>	Sim ou não
24. <i>Resolução do incidente</i>	Escala 1 a 5
25. <i>Satisfação com os benefícios mybarcelo</i>	Escala 1 a 5
25.1. <i>O que mais gostou?</i>	Comentário
26. <i>De que maneiras você acha que poderíamos melhorar o Programa e a sua experiência como cliente my Barceló?</i>	Comentário

Anexo B – Informação e Sinalética aos Clientes

fitness

Com o objetivo de proporcionar um serviço de qualidade e uma boa experiência a todos os nossos utilizadores, pedimos que cumpram as seguintes normas:

- A idade mínima para presença neste espaço é de 16 anos.
- Cuide, respeite e faça uma utilização adequada tanto do espaço como dos equipamentos. Se for por utilização incorreta, o utilizador será responsável por qualquer dano causado nos equipamentos e/ou espaço.
- É obrigatório o uso de calçado e roupa desportiva que lhe permita, a máxima liberdade de movimentos. É proibido praticar exercício em tronco nu.
- Por motivos de higiene, é obrigatório o uso de toalha.
- Por motivos de higiene, é obrigatório a limpeza dos equipamentos após a sua utilização. Efetue com o material disponível no espaço.
- Modere o tempo de utilização se houver outros utilizadores esperando.
- Paramanter uma or dem correta, assim como evitar acidentes, é fundamental arrumar os equipamentos após a sua utilização.
- Não é permitido fumar, comer, consumir bebidas alcoólicas nem trazer recipientes de vidro par a este espaço.
- Fitness não se fará responsável por lesões ou danos sofridos devido a excesso ou uso inadequado dos equipamentos. Pratigue exercício com moderação e precaução.
- Se padece de alguma patologia ou risco que possa prejudicar a sua saúde, deve informar o pessoal do hotel.

In order to provide all of our users with a quality service and a positive experience, the applicable rules are listed below.

- The minimum age for using the fitness room is 16 years.
- Please respect and take care of the fitness room and the equipment, and use them accordingly. Guests are liable for any damage caused by improper use.
- Sports footwear and attire that allow free movement must be worn. A shirt or top that covers the torso is required.
- The use of a personal towel is mandatory for hygiene reasons.
- For hygiene reasons, the equipment must be wiped off after use. You may use the kit available in the room.
- Please adjust your time accordingly if other guests are waiting.
- To avoid accidents and to keep things organized, materials must be returned to their location after use.
- It is not permitted to smoke, eat, drink alcoholic beverages or enter the fitness area with glass containers.
- Fitness is not liable for injuries or damage caused by excessive or inappropriate use of the equipment. Please exercise in moderation and with caution.
- Inform the technical staff if you have a pathology or a risk that could be harmful to your health.
- Fitness is not liable for any loss, theft or damage of objects that have not been expressly given to it for safe-keeping.

Barceló
HOTEL GROUP