

2024

**Rebeca Tomás
Carreiro Gomes**

**Desempenho comercial numa cadeia nacional:
Relatório de estágio no Grupo *HF Hotels***

2024

**Rebeca Tomás
Carreiro Gomes**

**Desempenho comercial numa cadeia nacional:
Relatório de estágio no Grupo *HF Hotels***

Relatório de Estágio apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Turismo realizada sob a orientação científica da Doutora Anabela Figueiredo Machado Monteiro, Professora Auxiliar da Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia.

Dedico este trabalho à minha irmã, mãe, pai, avós e
Lola.

Agradecimentos

A realização do presente trabalho representa a conclusão de uma etapa importante da minha formação académica e profissional, e não teria sido possível sem o apoio e a orientação de várias pessoas a quem gostaria de expressar a minha profunda gratidão. Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha família, ao meu namorado e amigos pelo apoio incondicional, paciência e encorajamento ao longo deste percurso. A vossa confiança e motivação foram fundamentais para ultrapassar os desafios e alcançar este objetivo. A vossa presença constante deu-me a força necessária para seguir em frente.

Gostaria também de expressar a minha sincera gratidão à equipa do grupo *HF Hotels*, que me acolheu de braços abertos e proporcionou um ambiente de aprendizagem enriquecedor. A todos os colegas do Departamento Comercial, agradeço a disponibilidade, o espírito de colaboração e a partilha de conhecimentos que foram essenciais para o meu crescimento profissional. O vosso apoio e orientação prática foram cruciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Um agradecimento especial é dirigido à minha orientadora, Professora Anabela Monteiro, pela orientação, conselhos valiosos e paciência ao longo deste processo. A sua sabedoria, experiência e dedicação foram indispensáveis para a realização deste relatório.

A todos, o meu sincero obrigado. Este trabalho é, em grande parte, fruto do vosso apoio e colaboração.

palavras-chave

Hotelaria, departamento comercial, nacional, *HF Hotels*

resumo

O presente relatório de estágio, realizado no âmbito do Mestrado de Gestão de Turismo, descreve a experiência adquirida no Departamento Comercial no grupo *HF Hotels*. O estágio permitiu uma imersão prática nas operações comerciais e vendas de uma prestigiada cadeia hoteleira nacional. Foram mencionadas noções sobre o mercado hoteleiro e os seus modelos de gestão. A proposta de valor desenvolvida focou-se na criação de cartões de fidelização para clientes, visando aumentar a lealdade e fortalecer a relação com a marca. Estagiar numa empresa portuguesa destacou a importância de valorizar e promover as marcas nacionais, reforçando o orgulho em contribuir para o crescimento e sucesso do turismo de Portugal.

Keywords

Hospitality, Commercial Department, National, *HF Hotels*

abstract

This internship report, carried out within the scope of the Master's in Tourism Management, describes the experience acquired in the Commercial Department of the HF Hotels group. The internship provided practical immersion in the commercial operations and sales of a prestigious national hotel chain. Concepts regarding the hotel market and its management models were discussed. The value proposition developed focused on the creation of loyalty cards for customers, aiming to increase loyalty and strengthen the relationship with the brand. Interning at a Portuguese company highlighted the importance of valuing and promoting national brands, reinforcing the pride in contributing to the growth and success of Portugal's tourism sector.

Índice

1.	Introdução	1
2.	Revisão de literatura	2
2.1	Indústria Hoteleira	2
2.1.1	Evolução da Indústria Hoteleira.....	6
2.1.2	Fatores determinante da procura hoteleira	8
2.1.3	Segmentação do mercado hoteleiro	11
2.1.4	Indústria hoteleira em Portugal.....	13
2.2	Modelos de gestão das unidades hoteleiras (Cultivo da identidade própria).....	15
2.2.1	Franchising.....	16
2.2.2	Contratos de Gestão	17
2.2.3	Consórcio de Marketing.....	18
2.2.4	Contrato de Locação	19
2.2.5	Hotéis independentes	21
2.3	A marca e a sua importância.....	23
2.4	Hotéis independentes ou Cadeias hoteleiras	24
2.5	Caraterísticas dos Hotéis Independentes.....	25
3.	Marca <i>HF Hotels</i>	28
3.1	Evolução da Marca <i>HF Hotels</i>	28
3.2	Hotéis da marca HF	32
3.3	Valores da marca HF	46
3.4	Responsabilidade social e sustentabilidade	47
3.5	Departamentos, secções dos hotéis HF e Organograma	48
3.6	Análise SWOT da marca HF	51
3.7	Hotéis Concorrentes.....	53

4.	Desenvolvimento do Estágio Curricular.....	55
4.1	Porquê o grupo <i>HF Hotels</i> ?	55
4.2	Primeiros contactos com o grupo hoteleiro	56
4.3	Estrutura interna e Departamento Comercial.....	57
4.4	Síntese das atividades diárias realizadas.....	59
4.5	Processo de acolhimento.....	62
4.6	Impacto das unidades curriculares na execução do estágio	63
5.	Proposta de Valor	64
6.	Conclusão	73
7.	Referências Bibliográficas.....	74
8.	Anexos.....	83
	Anexo 1	83
	Anexo 2	84

Índice de Ilustrações

Índice de Figuras

Figura 1	5
Figura 2	7
Figura 3	29
Figura 4	31
Figura 5	50
Figura 6	51
Figura 7	54

Índice de Tabelas

Tabela 1	15
Tabela 4	36
Tabela 5	38
Tabela 6	40
Tabela 7	41
Tabela 8	43
Tabela 9	45

1. Introdução

O presente relatório de estágio foi elaborado como parte integrante do Mestrado em Gestão de Turismo, com o objetivo de relatar e analisar a experiência adquirida durante o período de estágio realizado na cadeia nacional *HF Hotels*. No Mestrado de Gestão de Turismo da Universidade Europeia, é dada a opção da realização do projeto final em três modalidades: dissertação, projeto ou relatório de estágio. Optou-se pela realização de um relatório de estágio, resultante do estágio curricular no Departamento Comercial do grupo *HF Hotels*, com a duração de 600 horas. Este estágio proporcionou uma oportunidade ímpar de aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso num ambiente profissional dinâmico e desafiante.

Durante este período, surgiu a oportunidade de integrar o Departamento Comercial do grupo hoteleiro, participando ativamente em diversas atividades relacionadas com a gestão de reservas individuais, resultando neste relatório que detalha as tarefas desempenhadas, os desafios enfrentados e as soluções propostas, com enfoque na melhoria contínua dos processos e na criação de uma proposta de valor para a organização.

O presente trabalho pretende levar a uma compreensão profunda das práticas comerciais no setor hoteleiro e fornecer recomendações baseadas na experiência prática, pelo que está estruturado em três partes principais: a primeira que consiste na contextualização teórica ou na revisão de literatura, incidindo em temas como os modelos de gestão da hotelaria, as principais diferenças entre hotéis independentes e cadeias hoteleiras, bem como a estrutura interna do Departamento Comercial. A segunda é dedicada à caracterização e contextualização detalhada da marca *HF Hotels*. Por fim, a terceira parte onde se descreve o estágio realizado, culminando com uma proposta de valor cujo principal objetivo é a fidelização de clientes, numa perspetiva quase inexistente na marca.

A experiência do estágio revelou-se fundamental para o meu desenvolvimento profissional e pessoal, proporcionando-me uma compreensão mais aprofundada das complexidades e nuances da gestão de turismo. Através deste relatório, pretendo demonstrar não só as competências adquiridas, mas também a minha capacidade de contribuir de forma significativa para o setor do turismo, nomeadamente numa unidade hoteleira nacional que pretende afirmar-se entre os gigantes da hotelaria internacional.

2. Revisão de literatura

2.1 Indústria Hoteleira

Segundo o Turismo de Portugal (2023, s.p) “são estabelecimentos hoteleiros os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar serviços de alojamento e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária. Existem três grupos de estabelecimentos hoteleiros com as seguintes categorias:

- ⇒ Hotéis
- ⇒ Hotéis-apartamentos
- ⇒ Pousadas”

A origem da palavra hospitalidade remonta à civilização romana com o significado de "como acolher um convidado" (Dittmer & Griffin, 1997), mas além de conceito, a hospitalidade é também uma indústria que pressupõe uma relação entre o hóspede e o anfitrião. Tendo em conta esta definição, a indústria hoteleira consiste no ramo, cuja atividade providencia alojamento, refeições e bebidas aos hóspedes, uma vez que, para acolher um convidado é necessário estar preparado para satisfazer as suas necessidades mais básicas, dado que se encontram fora de casa. Khadka & Maharjan (2017) realizaram um estudo que confirmam que a satisfação do cliente proporciona benefícios ao hotel, bem como a fidelidade dos mesmos.

A satisfação das necessidades dos turistas requer um conjunto de serviços, tais como transporte, alojamento, alimentação, lazer e entretenimento, e outros serviços prestados consoante as motivações dos turistas. Dos serviços mencionados, o serviço de alojamento é essencial para a atividade turística, uma vez que, sem este, as pessoas que se deslocam do local de residência para o local de férias não teriam estatuto de turistas. Estes serviços visam satisfazer não só as necessidades de alimentação dos turistas, mas também de recreação, e a satisfação da qualidade reconhecida pelo cliente, juntos definem e compõem a indústria da hospitalidade (Minciu, 2001; Mariano et al., 2018).

De acordo com Dittmer & Griffin (1997), existem diferenças entre a indústria hoteleira e outros empreendimentos industriais tradicionais: a hotelaria proporciona alojamento, alimentação e bebidas, ou uma combinação destes três componentes, enquanto outras empresas de serviços

oferecem apenas um nível de serviço; também o público a que se destinam difere, normalmente a indústria hoteleira atende às necessidades primárias dos viajantes, ao contrário de outras empresas que têm como foco principal os consumidores locais.

O sucesso da indústria hoteleira depende grandemente do *feedback* positivo e constante do seu público-alvo e este, só é possível se os hotéis oferecerem serviços de excelência aos clientes. Um serviço que oferece experiências positivas é garantia de sucesso e, conseqüentemente, de uma maior taxa de retenção de clientes.

Ograjensek & Gal (2011) realizaram um estudo, onde foram distinguidos pontos essenciais para a satisfação plena do cliente:

- Aspectos físicos (estado e aparência das instalações, equipamentos e funcionários)
- Fiabilidade (habilidade para realizar o serviço conforme o esperado)
- Prontidão (rapidez na prestação do serviço e empenho)
- Segurança (formação dos colaboradores; capacidade de transmitir confiança e segurança)
- Empatia (atendimento personalizado e atenção às necessidades específicas de cada cliente)

A hotelaria engloba dois segmentos principais, nomeadamente o alojamento e a alimentação onde se incluem as bebidas. Quintas menciona que “um hotel é um estabelecimento destinado essencialmente a fornecer, mediante pagamento, alojamento temporário ao público, assegurando ainda, em regra, outros serviços (alimentação, bebidas, animação, lavandaria, etc.) de uma forma organizada e integrada.” (2013, p. 363). Estas estão associadas às atividades dos restaurantes e hotéis, seja como complemento às refeições, em resposta à procura dos clientes internos ou externos, como uma fonte de receita adicional (Mun et al.,2022). Atualmente, o termo "alimentação e bebidas" é frequentemente utilizado para descrever esse segmento específico - A&B (Alimentação e Bebidas) ou, como é conhecido mundialmente, *F&B – Food and Beverage*.

Conforme mencionado por Oliveira & Spena (2020) num estabelecimento hoteleiro, é possível identificar três estruturas distintas: a estrutura física, que engloba elementos como o edifício, o mobiliário, a cozinha, o restaurante, os quartos, a garagem, a recepção, as áreas privativas, as áreas comuns, a piscina, a área de lazer, entre outros; a estrutura humana, que

consiste no conjunto de indivíduos responsáveis pelas funções essenciais ao funcionamento da estrutura física, desde a administração até ao atendimento aos clientes; e a estrutura económica, que abrange os movimentos monetários e de gestão necessários para sustentar as outras estruturas.

Segundo Soler (2003), a estrutura de um estabelecimento hoteleiro é composta por elementos tangíveis e intangíveis logo, é essencial que haja uma organização adequada desses elementos para alcançar os objetivos estabelecidos. Wilke & Diettrich referem a importância destes dois elementos:

“um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, assume posição prevalente a administração eficiente da base de recursos. Ao adquirir, explorar e combinar recursos e capacidades, a empresa pode proporcionar aos consumidores soluções únicas de elevado valor de mercado e assim, obter vantagem frente à concorrência. A organização dos hotéis é influenciada pela estrutura física, que geralmente é rígida, pela qualidade e importância dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros disponíveis, bem como pelas condições externas resultantes do comportamento do mercado” (2020, p. 23).

Segundo a perspectiva de Ene (2004), há determinadas características e regras no que se refere à acomodação, que devem estar presentes em todos os estabelecimentos de receção turística, sejam eles hotéis, motéis, pensões turísticas, vilas turísticas, pousadas turísticas, albergues, *bungalows*, chalés turísticos, aldeias de férias, parques de campismo, acampamentos escolares e pré-escolares, locais de paragem turística, pensões agroturísticas, unidades tipo casa de campo ou locais de alojamento em navios. Estas características têm como principais objetivos: garantir a segurança da vida e dos bens dos hóspedes, cumprir rigorosas regras de higiene e providenciar o funcionamento de todos os equipamentos localizados nos espaços de acomodação e acrescentar a qualidade ao consumidor (Lizardo & Ribeiro, 2020).

O hotel surgiu trazendo consigo e desenvolvendo uma cultura de hospitalidade. Nos hotéis a hospitalidade existe nos diversos sectores. Castelli (2016) realizou um esquema (figura 1) que permite observar a hospitalidade nas várias dimensões dos serviços num hotel, que demonstra a complexidade das áreas e sobretudo a importância do envolvimento humano dos funcionários, no processo.

Figura 1

Processo da hospitalidade e estrutura operacional



Note: Castelli, 2016, p. 5

Este processo alerta também para o facto das empresas de serviços como os hotéis, precisarem de investir no fator humano, devendo considerá-lo um pilar do hotel, pois a qualidade do atendimento, um elemento crucial para a competitividade e a sustentabilidade do negócio, está diretamente ligada à forma como os funcionários interagem com os clientes e se esforçam para atender às suas necessidades (Castelli, 2006).

2.1.1 Evolução da Indústria Hoteleira

A evolução da indústria hoteleira foi fortemente influenciada por três fatores históricos: o desenvolvimento dos meios de transporte, as mudanças nos hábitos e padrões sociais e as condições económicas. Estas influências são o resultado do progresso e crescimento da economia global ao longo do tempo, especialmente acentuadas a partir da revolução industrial (Jones & Lockwood, 1997). Esta teve um impacto significativo na popularização da hotelaria, uma vez que a construção e manutenção de estradas e ferrovias possibilitaram o aumento das viagens e, conseqüentemente o crescimento do setor hoteleiro (Li et al. 2020). Segundo Pereira & Coutinho (2007), a influência do desenvolvimento dos meios de transporte na hotelaria é inegável. O meio de transporte utilizado quando alguém viaja, pode determinar o local onde se pretende hospedar.

A partir da Segunda Guerra Mundial, houve uma transformação radical na indústria hoteleira, com a expansão acelerada da economia mundial, a melhoria do rendimento de diversas faixas da população (principalmente na Europa Central, Canadá e Estados Unidos), Câmara refere no seu livro *“Between 1955-6 and 1959-62 Portugal had the highest growth rates among the southern European countries”* (2004, pg.4). A ampliação e melhoria dos sistemas de transporte e comunicação, a introdução dos aviões a jato para passageiros com grande capacidade e longo alcance, concebeu mais disponibilidade de tempo e recursos para o lazer, o que impulsionou ainda mais o crescimento da indústria hoteleira (Hjalager, A. M., 2015).

O aumento progressivo de viagens regionais e internacionais ocorreu devido ao processo de desenvolvimento e globalização da economia mundial, que expandiu de maneira acelerada o setor de lazer e turismo, passando este a ser o principal impulsionador das redes hoteleiras.

“The rapid development of the hotel industry has a key influence on promoting urban economic development, guiding urban industrial renewal and reshaping the internal structure of the city” (Li et al, 2020, p. 24).

Para garantir a satisfação do cliente, é importante entender as razões pelas quais o cliente viaja, as suas motivações e necessidades (Monteiro & Cachola, 2021). De acordo com Dittmer & Griffin (1997), as motivações convencionais para viajar incluem: a saúde, negócios, descanso, exposições, concertos, eventos desportivos, congressos e visitas a familiares e amigos.

Num estudo realizado pela *U.S Travel Association*¹ (figura 2) podemos verificar que existem diferenças entre gerações relativamente aos motivos para viajar.

Figura 2

Motivações para viajar – Turistas Americanos

MOST important benefits of traveling	Millenials	GenXers	Baby Boomers	Total (2019)
✓ Relaxing/reducing stress	18%	20%	27%	21%
✓ Having fun, excitement and adventure	20%	18%	18%	19%
✓ Making memories	19%	17%	12%	17%
✓ Strengthening bonds with family and friends	10%	16%	11%	12%
✓ Seeing my child excited about the experience	8%	9%	3%	7%
✓ Seeing or doing something new	7%	4%	7%	6%
✓ Spending time with extended family	4%	6%	8%	6%

Note: *US Travel Association (2022)*

Ultimamente, surgiram novos motivos para viajar devido a mudanças económicas e sociais significativas que impulsionaram a hotelaria, Camargo et al. reforça que:

“Reconhecer os múltiplos motivos e a heterogeneidade abarcada pelas categorias tradicionais de motivos é um passo importante para a melhor compreensão, explicação e previsão do fenómeno turístico, colaborando para o alcance de melhores resultados desta atividade para indivíduos, organizações e para a sociedade em geral explicar e prever o turismo.” (2020, p. 22)

¹ Metodologia: inquérito online de 22 de janeiro a 3 de fevereiro de 2019 a 1.025 trabalhadores americanos, com mais de 18 anos, que trabalham mais de 35 horas por semana e que recebem folga remunerada do seu empregador. Estes dados foram ponderados e dimensionados.

Os trabalhadores aposentam-se mais cedo, tendo mais tempo livre e mais rendimentos disponíveis para conhecer novos destinos, o que aumentou as vendas no setor de turismo em geral, incluindo hotéis, motéis, restaurantes e outros. A esperança de vida também aumentou nos países industrializados, proporcionando uma vida melhor e mais longa e desta forma, mais disponibilidade mental e física para viajar. Além disso, a semana de trabalho diminuiu para cinco dias, que aliado ao desenvolvimento de meios de transporte mais acessíveis, confortáveis e rápidos motivam as pessoas a viajar nos fins de semana.

Em resumo, diversas circunstâncias contribuíram para facilitar as viagens, incluindo: o aumento do número de feriados; a melhoria da qualidade de vida, que proporcionou maior disponibilidade financeira graças a salários mais altos e ao fato de ambos os cônjuges estarem empregados; a maior mobilidade decorrente do desenvolvimento das infraestruturas rodoviárias e de meios de transporte mais rápidos, acessíveis e económicos; a redução do tamanho das famílias, o que torna as viagens mais simples e baratas; e a mudança nos padrões de consumo e o crescimento da demanda, impulsionados por rendimentos mais altos e mais tempo livre (Nakashima & Calvente, 2016).

Estes fenómenos sociais, a par com outros, estimularam o crescimento e a ampliação da oferta hoteleira, que, atenta às preferências dos consumidores, engloba quase todas as camadas sociais.

“A dinâmica e a trajetória histórica das viagens e, posteriormente, do turismo na forma como é modernamente compreendido, se relacionam às transformações experimentadas pela humanidade ao longo do tempo, quer sejam elas de natureza social, cultural, económica ou tecnológica” (Kushano & Fililippim, 2019, p. 53).

2.1.2 Fatores determinante da procura hoteleira

Beni (2004) refere que a procura hoteleira é influenciada pelos fatores intrínsecos da procura turística fazendo parte assim, da procura compósita. Os serviços oferecidos pelos hotéis agregam-se nos serviços turísticos existentes num destino, como alojamento, alimentação e bebidas, saúde e bem-estar, infraestrutura para reuniões, congressos, e assim por diante. A

eficiência destes serviços pode afetar a realização dos objetivos da viagem dos turistas, estando intimamente relacionada com todo o processo de organização das suas atividades de lazer. As opções dos turistas dependem de vários fatores, incluindo económicos, psicológicos, sociológicos, físicos e éticos que irão influenciar a opinião sobre a qualidade e satisfação da experiência, mas Bezerra & Gonzaga alerta que “é possível observar outra grande diferença entre a qualidade e a satisfação do serviço, pois a qualidade do serviço é responsável pelo conhecimento do consumidor, já a satisfação do serviço inclui aspectos experimentais do serviço na perspectiva do consumidor” (2021, p. 21).

Cunha reforça expondo a seguinte ideia “Há um conjunto de fatores que influenciam as pessoas a viajar e determinam as suas decisões quanto a incluir ou não as viagens nas suas opções de gasto. Para alguém decidir fazer uma viagem precisa de ter vontade, tempo, dinheiro e possibilidades técnicas e materiais para se deslocar.” (2013, p. 126). A citação destaca a influência de vários fatores nas decisões de viagem, incluindo a vontade, disponibilidade de tempo, recursos financeiros e meios técnicos e materiais para se deslocar. Estes elementos refletem a complexidade das decisões de viagem, que vão além do aspeto financeiro, abrangendo também considerações pessoais e logísticas.

O rendimento disponível é um dos fatores mais influentes na procura turística e hoteleira, e quando combinado com as variações de preço, reflete a capacidade financeira real de aquisição e, portanto, as restrições orçamentais da procura em relação à oferta.

Cunha (2013) menciona ainda outros fatores relevantes a considerar na procura turística e hoteleira como a demografia, urbanização e duração do lazer. As mudanças demográficas podem levar a oscilações na procura, tanto em termos quantitativos (tamanho da população da procura) quanto qualitativos (características dessa população). No entanto, as mudanças nos níveis de urbanização e na duração do lazer também afetam a procura (maior urbanização e mais tempo de lazer resultam em maior procura e vice-versa).

Simultaneamente, a procura por serviços turísticos e hoteleiros é fortemente influenciada pela atratividade da proposta de valor dos destinos turísticos, abrangendo diversos aspetos, inclusive a proposta de valor oferecida pelos hotéis.

O grau de atratividade de um destino turístico pode estar associado à qualidade, diversidade e quantidade de instalações hoteleiras disponíveis, as quais, devido às características dos seus produtos, criam as condições para oferecer um conjunto de serviços que proporcionam experiências distintas, singulares e memoráveis aos turistas.

A hospitalidade, como o ato de acolher o outro, tem também importância vital nos fatores que determinam a procura de determinada unidade hoteleira, uma vez que “a hospitalidade, permeia as relações humanas quando pautadas nos princípios éticos do acolhimento, do calor humano e da receptividade, sendo percebida nos interstícios da vida social, seja ela em ambiente doméstico, social ou comercial” (Camargo, 2015; Lashley, 2000).

Desta forma, a hospitalidade pode e deve ser vista como um fator de competitividade no setor hoteleiro, sendo mais uma forma de distinguir os serviços prestados. Compreender e valorizar o cliente/hóspede tendo em conta os seus depoimentos, sensações e críticas, leva a que os hotéis melhorem a sua receptividade, abrindo caminho para melhorar a estadia do hóspede.

Na hora de escolher uma unidade hoteleira, pode fazer toda a diferença a forma como o cliente é recebido ou sabe que vai ser recebido, e é aí que entra a hospitalidade ou o ato de saber acolher o outro, indo muito além de simplesmente prestar um bom serviço na área, como o fornecimento de alojamento, comida, bebida ou segurança. Sendo que, “em contexto comercial, a hospitalidade vai além de apenas um encontro de serviços, já que possui os seus próprios rituais sociais, surgindo na forma de satisfação e na intenção comportamental visando o encantamento do cliente, onde gestos de generosidade são usados para criar laços afetivos entre os envolvidos, destacando três momentos importantes: 1) O atendente personaliza a experiência para que o cliente interaja com um ser humano que personifica a organização; 2) Adapta o encontro de serviço para que a organização possa responder às demandas específicas do cliente; 3) Procura ganhar eficiência na orientação dos seus clientes.” (Alves et al., 2019; LUGOSI, 2014).

Neste sentido, criam-se ligações especiais e troca de papéis entre o colaborador e o hóspede, onde “o acolhimento ao cliente passa pela criação de espaços de hospitalidade, onde ambos (colaboradores e clientes) se sintam ‘donos’ desse espaço, transformando um espaço de passagem ou de um ‘não-lugar’, em um espaço de apego, de atitudes hospitaleiras e de reciprocidades (Camargo, 2015; Lugosi, 2008, 2009, 2014).

Torna-se importante ressaltar também os “processos de hospitalidade” que Castelli (2016) refere e que têm diretamente que ver com os atos cotidianos de um hotel, podendo dividi-los da seguinte forma:

a) Receber - os atos ligados ao bem-receber os hóspedes como: sorrir, saudar e dar as boas-vindas, abrir a porta do carro, ajudar a descarregar e levar a bagagem, acompanhá-lo à recepção, ser amável e prestável, encaminhar o hóspede até ao quarto/apartamento e colocar-se à sua inteira disposição, podendo ainda tratá-lo pelo seu nome revelando desta forma interesse pelo cliente e uma relação de proximidade com o mesmo.

b) Hospedar - os atos ligados à condução do hóspede até à unidade habitacional onde irá pernoitar como: disponibilizar o apartamento/quarto em perfeito estado de limpeza e higiene e efetuar o serviço de abertura da cama, cuidar dos pertences do hóspede e providenciar mimos para o fazer sentir-se em casa, zelar pela tranquilidade e boa aparência dos pisos do hotel e saudar os hóspedes sempre que se cruzem com eles.

c) Alimentar - disponibilizar ao hóspede opções de alimentos e bebidas de acordo com a categoria do estabelecimento e de preferência com ofertas gastronómicas da região, que devem ser servidos com menus bem elaborados e técnicas adequadas.

d) Entreter - ambientar o hóspede às diferentes áreas do hotel, disponibilizando e dando a conhecer opções de lazer e descanso ao visitante.

e) Partir - atos ligados à despedida e atenção aos últimos momentos do hóspede no hotel: efetuar check-out com diligência, providenciar o transporte necessário à partida do hóspede e despedir-se de forma cortês, de modo a deixar as portas abertas para uma próxima visita.

2.1.3 Segmentação do mercado hoteleiro

Para S. Medlik e H. Ingram o mercado hoteleiro refere-se:

“às pessoas que compram os serviços do hotel ou a uma área específica do hotel. Os hóspedes são provenientes de vários locais do país ou estrangeiro. Então referimo-nos aos mercados local, doméstico ou externo. Numa outra abordagem, o mercado hoteleiro pode ser

encarado como a área física ocupada pelo hotel. No caso do alojamento no hotel, é necessário identificar todas as fontes institucionais da procura. A área de mercado pode ser a mesma de vários hotéis próximos entre si, os quais oferecem um conceito semelhante em termos de instalações, serviços, imagem e preço.” (2002, p. 21)

De acordo com Chisnall (1985), citado por Middleton (2001) a segmentação de mercado é uma estratégia crucial no mercado hoteleiro, dada a diversidade de segmentos existentes. Reconhecendo que as pessoas têm gostos, necessidades, atitudes, estilos de vida, tamanho e agregados familiares diferentes, a segmentação de mercado visa maximizar a procura do mercado, direcionando os esforços de marketing para subgrupos significativos de clientes ou consumidores.

A segmentação do mercado hoteleiro é importante porque permite que os hotéis adaptem as suas ofertas ao público-alvo, dividindo o mercado em grupos específicos de pessoas com características, necessidades e preferências semelhantes. A mesma pode ser obtida usando dados de clientes existentes, dados históricos e dados e tendências mais amplos do setor.

A segmentação de mercado pode ser entendida como o processo de dividir o mercado global em subgrupos ou segmentos específicos, com o intuito de tornar o marketing mais eficaz e económico. Segundo Middleton (2001), essa estratégia possibilita que as empresas se foquem em atender de maneira mais eficiente as necessidades e desejos de determinados segmentos de clientes, tanto no presente quanto no futuro. A segmentação de mercado é crucial porque permite que as empresas ajustem as suas estratégias de marketing, preços, distribuição e serviços às variadas demandas e preferências dos consumidores. Como resultado, isso pode aumentar a satisfação dos clientes, melhorar a ocupação, gerar mais receita, e fomentar a lealdade do cliente, impulsionando novos negócios e o crescimento no setor da hospitalidade (Feng, 2022).

Como é referido por Quintas (2013), a acentuada segmentação do mercado hoteleiro do lado da procura, tem impulsionado o desenvolvimento do mercado. No entanto, do lado da oferta, a crescente segmentação dos produtos hoteleiros permite uma especialização superior da oferta, apostando em estratégias de diferenciação, devido à impossibilidade de um hotel satisfazer todas as necessidades dos consumidores em termos de localização, instalações, natureza, variedade dos serviços e nível de preços.

Para Feng, além da importância da segmentação, alerta que é emergente os “Hotels should cultivate customer loyalty, and the most fundamental strategy for the travel industry is not to compete on price to attract consumers but to offer more innovative and valuable travel experiences and more effective promotions” (2022, p. 2244).

2.1.4 Indústria hoteleira em Portugal

A indústria hoteleira em Portugal tem apresentado um crescimento significativo nos últimos anos, impulsionada por diversos fatores, tais como a expansão para novas regiões geográficas, o aumento da faturação em 2021, a recuperação pós-pandemia, e a perceção positiva dos hoteleiros em relação ao desempenho do setor. Em 2023 Portugal contava com 1623 hotéis, sendo que, nos últimos três anos o país viu abrir mais de 400 novos hotéis e está previsto para 2024 a inauguração de 60 hotéis mais de 10 mil novos quartos (Jornal Público online, 10/03/24)².

Segundo uma notícia do jornal Expresso, a faturação da hotelaria em Portugal subiu 61,2% em 2021, face a 2020, conseguindo 2331 milhões de euros, com previsões de continuidade do crescimento no curto prazo. O número de dormidas atingiu 37,5 milhões, mais 45,2% do que em 2020.

Por outro lado, a indústria hoteleira portuguesa tem sido influenciada por riscos e desafios, tais como a redução das taxas de ocupação e a preocupação com os custos de energia e a instabilidade na situação económica internacional.

No entanto e de acordo com o *Atlas da Hotelaria 2020 da Deloitte*, ferramenta de referência para os setores de hotelaria e turismo em Portugal, durante o ano de 2019, o setor do turismo demonstrou mais uma vez a sua capacidade de recuperação, superação e resistência. O número de pernoitas e hóspedes atingiu níveis sem precedentes, o que sustentou e impulsionou o crescimento contínuo da procura no setor. A maioria das regiões do país também registou um aumento nos níveis de ocupação e no RevPAR, o que indica uma evolução positiva no desempenho operacional

² <https://www.publico.pt/2024/03/10/economia/noticia/portugal-inaugurou-418-hoteis-tres-anos-ha-60-prestes-abrir-2083065>

do setor hoteleiro. Este cenário reflete a resiliência do turismo em Portugal e a sua capacidade de se adaptar e crescer, apesar dos crescentes desafios.

Ainda em conformidade com o *Atlas 2020*, os resultados de distribuição por categoria de empreendimentos turísticos em Portugal mostram uma predominância significativa de hotéis, representando 72% do total de unidades de alojamento. Esta informação reflete a forte presença de opções hoteleiras no país, o que pode ser indicativo do desenvolvimento e diversidade do setor de alojamento em Portugal. Relativamente à distribuição por categoria de empreendimentos turísticos em Portugal, existe um domínio significativo de hotéis de 4 estrelas, representando 49% do total de unidades de alojamento, seguidos por hotéis de 3 estrelas, que representam 25%. Os hotéis de 5 estrelas representam 17% do total, enquanto os hotéis de 2 estrelas representam 7%. As pousadas e hotéis de 1 estrela têm uma representação menor, com 1% ou menos do total de unidades de alojamento. Estes dados refletem a diversidade e a predominância de hotéis de gama média e alta na oferta de alojamento em Portugal.

Em 2020, Lisboa foi eleita como a cidade europeia mais atrativa para o investimento hoteleiro, conforme o *Atlas 2020 da Deloitte*, a par com outras cidades europeias, como Amsterdão, Barcelona, Dublin e Madrid, que também foram consideradas igualmente atrativas para os investidores do setor. Esta análise reflete a preferência de Lisboa e de outras cidades europeias para o investimento no referido setor, demonstrando o potencial e a relevância desses mercados no contexto europeu.

Relativamente ao *Ranking Nacional* será exibida uma tabela abaixo, que apresenta os 10 principais grupos hoteleiros em Portugal, com base no número de empreendimentos turísticos, unidades de alojamento e presença internacional. O Pestana Hotel & Resorts/ Pousadas de Portugal lidera a lista com 73 empreendimentos turísticos e 8.337 unidades de alojamento, seguido pelo Vila Galé Hotéis com 25 empreendimentos turísticos e 4.586 unidades de alojamento. O Accor Hotels ocupa o terceiro lugar com 33 empreendimentos turísticos e 3.418 unidades de alojamento. A presença internacional é um fator importante para os investidores do setor hoteleiro, e a grande maioria dos grupos hoteleiros listados tem também forte presença internacional.

Tabela 1

Principais grupos hoteleiros em Portugal

Posição	Grupo Hoteleiro	Empreendimentos turísticos	Unidades de alojamento	Camas	Presença internacional
1º	Pestana Hotel & Resorts/ Pousadas de Portugal	73	8337	17289	SIM
2º	Vila Galé Hotéis	25	4586	9392	SIM
3º	Accor Hotels	33	3418	6748	SIM
4º	Minor Hotels	16	2950	6322	SIM
5º	Hoti Hotéis/ Meliá Hotels & Resorts	19	2767	5501	NÃO
6º	Marriot Hotels & Resorts	11	2492	5690	SIM
7º	SANA Hotels	13	2120	4204	SIM
8º	VIP Hotels	12	2107	4338	SIM
9º	InterContinental Hotels Group - IHG	10	1724	3425	SIM
10º	Discovery Hotel Management - DHM	16	1581	3708	NÃO

Note: Atlas da Hotelaria 2020 da Deloitte (Elaboração própria)

2.2 Modelos de gestão das unidades hoteleiras (Cultivo da identidade própria)

Os hotéis independentes de pequena dimensão enfrentam decisões críticas que afetam a competitividade empresarial e a consciência do cliente, sendo uma delas a escolha entre permanecerem independentes ou afiliarem-se a uma cadeia hoteleira (Almeida et al., 2020). No

entanto, os hotéis que desejem afiliar-se enfrentam outro dilema, ou seja, a escolha do tipo de afiliação que melhor se adapta ao seu perfil e necessidades.

Existem diferentes tipos de afiliação, como *franchising* (Khan, 2016), contrato de gestão (Turner et al., 2016), consórcio de *marketing* (Ayazlar, 2016) e contratos de arrendamento (Souza et al., 2016), que são aplicados no setor hoteleiro. Estes modos contratuais não patrimoniais são vantajosos, uma vez que envolvem menos investimento financeiro e pouca interferência na gestão, ao contrário de outros modos patrimoniais como a propriedade total ou *joint ventures*³ (Frazão, 2015), que exigem maior investimento e uma liberdade de gestão mais restrita.

Situação também referenciada por Almeida et al. (2020), que destaca igualmente os diferentes tipos de afiliação em termos de investimento financeiro e interferência na gestão, relativamente a este setor. Existem duas realidades paralelas neste processo: a expansão de grandes empresas com recursos e a expansão de pequenas empresas que precisam de encontrar formas de dar resposta ao mercado e de crescer, procurando parcerias e alianças, já que não possuem os mesmos recursos que as grandes empresas. No setor hoteleiro, a afiliação por meio de franquias, consórcio de marketing ou arrendamento é uma solução frequentemente procurada por hotéis pequenos e independentes para aumentar as suas vendas e a sua visibilidade internacional, mantendo a gestão independente.

2.2.1 Franchising

Abd Aziz et al. (2022) referem que o *franchising* é uma estratégia amplamente utilizada e eficaz para expandir negócios, tanto em âmbito nacional quanto internacional. Rubin (1978) define *franchising* como um acordo legal entre duas empresas (jurídicas), o franqueador e o franqueado. O franqueador é uma empresa-mãe que desenvolveu algum produto ou serviço para venda enquanto o franqueado é uma empresa criada para comercializar esse produto ou serviço num local específico. O franqueado paga uma certa quantia monetária pelo direito de comercializar esse

³ instrumentos que possibilitam uma associação entre empresas sem a criação de uma pessoa jurídica ou o estabelecimento de vínculos societários

produto. Cadeias como *Holiday Inn*, *Sofitel*, *Hyatt* e *Best Western* são exemplos de empresas que usam acordos de franquia para crescer em mercados nacionais e internacionais.

Neste tipo de afiliação, os pontos positivos superam os negativos. Do ponto de vista dos franqueados, os fatores negativos estão relacionados às possíveis dificuldades em manter padrões e qualidade comuns. Em contrapartida, os fatores positivos estão associados à possibilidade de alcançar mercados amplos e distantes (Daszkiewicz & Wach, 2012). O *Franchising* é um tipo de negócio considerado de baixo risco, e ainda assim existem redes de aconselhamento e suporte para os franqueados.

“Both parties gain from this arrangement as the franchisor may flourish their business quickly without incurring substantial investments while the franchisee has access to a tried-and-true business model, assistance, and a well-known brand” (Abdul Ghani et al., 2022; Rosado-Serrano & Navarro-Garcia, 2023).

No entanto, se a receita não for maior que os custos por um período específico, é esperado que o franqueado não esteja satisfeito com o relacionamento com o franqueador, o que pode levar a uma procura por novas formas de afiliação ou, em alguns casos, a decisão de se tornar independente (O'Neill & Belfrage, 2005).

2.2.2 Contratos de Gestão

Alexander & Morrissey definem o contrato de gestão como "um acordo formal em que uma empresa contrata uma organização externa para fornecer uma gestão abrangente das operações da empresa" (1989, p. 260).

Esta organização externa, denominada empresa de gestão, recebe pagamentos pelos serviços que executa, ao passo que o proprietário da empresa, que é quem fornece o capital necessário e paga despesas e dívidas, recebe os lucros, após a dedução dos custos, mas não toma decisões operacionais.

O sistema de pagamentos para contratos de gestão efetua-se tendo em conta uma taxa básica calculada a partir de uma taxa fixa e dos lucros da empresa, gerando assim três sistemas de

pagamentos gerais: uma taxa básica que resulta numa percentagem do faturamento total do hotel, uma taxa de incentivo baseada no lucro operacional bruto (GOP) e uma taxa básica de incentivo, dependendo de qual seja a maior das duas.

Existem quatro categorias de taxas num contrato de gestão: taxas de assistência técnica, taxas de gestão pré-abertura, taxas de gestão pós-abertura e despesas reembolsáveis do sistema (Eyster & deRoos, 2009).

Os contratos de gestão hoteleira têm-se tornado uma forma cada vez mais relevante de afiliação, especialmente à medida que os proprietários de hotéis adquirem maior conhecimento sobre o setor. Essa tendência é impulsionada pela consolidação da indústria, que dificulta as negociações com operadores devido à redução da concorrência (Perret & Balyozyan, 2017). No entanto, os hotéis enfrentam desafios significativos, como a baixa lucratividade relativa (Daszkiewicz & Wach, 2012) e a falta de controle sobre as operações, o que pode acarretar riscos operacionais e comprometer a reputação da marca (Perret & Martin, 2017).

Por outro lado, os contratos de gestão oferecem vantagens como acesso a suporte no desenvolvimento, design e operações da marca, além de exigirem menor esforço das equipes de operações ou gestão. A associação com uma marca forte e uma empresa operadora também pode facilitar o financiamento, sendo que a experiência necessária para o gerenciamento é limitada. Contudo, é crucial reconhecer que o proprietário assume todos os riscos, incluindo os relacionados aos contratos de emprego. Os hotéis que operam sob contratos de gestão representam uma parte significativa dos portfólios das principais cadeias hoteleiras na Europa e, em menor escala, na América do Norte (Perret & Martin, 2017).

2.2.3 Consórcio de Marketing

Os consórcios hoteleiros, criados através dos consórcios de marketing, são alianças de hotéis independentes que procuram filiação a uma organização centralizada para usufruir de economias de escala, compartilhamento de custos comerciais, atividades conjuntas de marketing e maior visibilidade no mercado, sem renunciar ao controle total sobre as suas operações (Pizam & Holcomb, 2008; Ayazlar, 2016). É um acordo formal de cooperação entre empresas que não

envolve o compartilhamento de capital ou a criação de uma nova entidade legal: as partes mantêm a sua autonomia legal e estratégica (Silva & Sousa, 2009).

Segundo Byrne (1993), além do marketing, os consórcios oferecem serviços como gestão de canais de distribuição e, casualmente, formação e treino para funcionários.

A filiação a um consórcio pode levar a resultados positivos, como a disseminação de custos e riscos, informações privilegiadas de mercado, acesso a tecnologia que os hotéis podem não ter capacidade financeira para adquirir e treino na gestão, entre outros. No entanto, também podem ocorrer resultados negativos, como perda de identidade, aumento da burocracia, complexidade estrutural, tempo de resposta mais longo, barreiras culturais e novas taxas, entre outros (Souder & Nassar, 1990).

2.2.4 Contrato de Locação

Alvarez-Ferrer, Campa-Planas e Gonzales-Bustos (2018, p. 82) definem o contrato de locação "como um acordo entre o proprietário e uma organização de gestão para o arrendamento de um negócio hoteleiro, e não apenas o estabelecimento com todas as instalações, propriedades e mobiliário". O locador permite ao locatário o direito de uso de um imóvel de propriedade ou a sua gestão, por parte do locador por um certo período. O acordo não concede direitos de propriedade ao locatário, no entanto, o locador pode conceder certas permissões para modificar, alterar ou adaptar de outra forma a propriedade, atendendo assim às necessidades do locatário (Souza et al., 2016). De acordo com O'Mara (1999), a decisão de locação é influenciada por diversos fatores, como sejam, as características físicas das instalações, as condições do mercado imobiliário local, a posição financeira ou o contexto da empresa. Ghyoot (2003) afirma que a locação pode ser usada quando os locatários enfrentam: operações de curto prazo, conservação de fluxo de caixa, investimento num mercado novo e incerto ou a mobilidade do proprietário.

Do ponto de vista dos locadores, verificam-se desvantagens quando: não tem benefício se/quando a propriedade for mais lucrativa do que o esperado; não há nenhum controle sobre as operações do hotel ou se os contratos de locação forem mais difíceis de encerrar do que os contratos de gestão, pois criam um interesse adquirido na propriedade para o operador. Mas

existem vantagens para os locadores num contrato de locação, uma vez que não tem responsabilidades operacionais e incorre em risco financeiro mínimo, especialmente se a empresa hoteleira for confiável e reter o título da propriedade e o valor residual criado no final do contrato (Lelacqua & Smith, 2012). No entanto, a locação não é uma opção frequente no setor hoteleiro (Martorell-Cunill et al., 2012).

Um estudo realizado por Sofia Almeida et al. (2022) teve como objetivo analisar os tipos de afiliação mais comuns entre os hotéis em Portugal e os fatores que influenciam essas escolhas. Foram obtidas e validadas 327 respostas de gestores hoteleiros, das quais 114 se referem a pequenos hotéis e 213 a grandes hotéis. Entre os inquiridos, 139 hotéis operam de forma independente, enquanto 188 estão afiliados a algum tipo de rede ou grupo.

Os resultados do estudo indicam que as formas de afiliação mais populares entre os gestores hoteleiros em Portugal são o contrato de gestão e o consórcio de marketing, enquanto o leasing é o tipo de afiliação menos utilizado. O consórcio de marketing destaca-se como uma opção que oferece menor risco e exige um investimento controlado, o que pode ser uma razão para a sua popularidade. Um dos fatores que podem justificar essa preferência é a legislação portuguesa, que pode complicar a rentabilidade futura de um hotel devido a atrasos e dificuldades no licenciamento, além de outros constrangimentos administrativos. A dificuldade no acesso ao financiamento e a burocracia excessiva também limitam a adoção de outros tipos de afiliação. Além disso, os custos associados ao pagamento de *royalties* tornam o franchising menos atraente para muitos gestores. Os fatores que mais influenciam a escolha de uma afiliação são os termos do contrato e a estratégia da rede para hotéis afiliados, enquanto a duração do contrato e as taxas aplicadas são consideradas menos relevantes.

Em resumo o estudo revela que, em Portugal, os gestores hoteleiros tendem a preferir modelos de afiliação que oferecem maior segurança e menor complexidade, sendo fortemente influenciados pelos termos contratuais e pela estratégia da rede. A legislação e as condições administrativas do país desempenham um papel crucial nas escolhas de afiliação, limitando a adoção de modelos que possam envolver maiores riscos ou complicações financeiras.

2.2.5 Hotéis independentes

“Um hotel independente pode reinventar-se todos os dias porque nenhum terceiro o obriga a uma definição pré-estabelecida. Pode aproximar-se do hóspede como um amigo, porque não é uma entidade grande demais para abraçar.”

(Alexandre Marto Pereira CEO da United Hotels of Portugal - Publituris Hotelaria a 2 de abril de 2024)

Bardi (2003) define um hotel independente como aquele que não está vinculado a nenhum contrato de franquia, marketing ou gestão. De acordo com *Xotels - Hotel Revenue Management Consulting Services* (2019)⁴, muitos hotéis independentes têm uma história própria ou são geridos por famílias, o que lhes dá uma liberdade criativa para proporcionar experiências distintas aos seus hóspedes. Estes elementos intangíveis podem ser determinantes para o êxito de um hotel independente, especialmente quando combinados com um departamento de marketing eficiente, uma localização estratégica e decisões acertadas no design e planeamento do hotel (Lawson, 1997). Entre as características dos hotéis independentes, destacam-se tarifas de quartos semelhantes às dos hotéis pertencentes a cadeias, quartos com decorações variadas e áreas de refeições acolhedoras. Em termos de localização, estes hotéis podem encontrar-se tanto no centro da cidade como em áreas suburbanas, perto de estradas principais ou mesmo junto a aeroportos (Bardi, 2003).

Rushmore (2005) destaca características que apesar de não serem exclusivas dos hotéis independentes, são garantia de maior sucesso, como estarem situados em locais privilegiados, terem um nome sonante, possuírem uma equipa de gestão competente e fornecerem ao cliente as comodidades habituais. Se estiverem localizados num edifício com valor arquitetónico e incluírem hotéis boutique, que estão muito na moda atualmente, com a possibilidade de estadias prolongadas e salas de conferências, serão vantagens valorizadas pelos hóspedes.

⁴ <https://xotelmarketing.wordpress.com/2017/07/31/xotels-the-top-5-characteristics-of-independent-hotels/>

Os hotéis independentes podem manter muito do que os caracteriza e distingue como o design e *layout*, e mesmo assim associar-se a uma afiliação ou a um consórcio, mantendo inclusivamente a sua localização geográfica atual.

Ao compararem hotéis afiliados com hotéis independentes, Holverson & Revaz (2006) concluíram que as áreas de marketing, padrões de qualidade, controle de custos e recursos financeiros são aquelas em que os hotéis independentes poderão encontrar mais dificuldades. A par com a subutilização dos recursos de gestão, as margens de lucro mais baixas, a dificuldade em reter profissionais, fraco poder de negociação, pouca presença nos canais eletrónicos e flutuações na demanda ao longo do ano, também poderão trazer problemas aos hotéis independentes. Sem contar com os riscos acrescidos nos períodos de recessão económica, principalmente quando têm um orçamento de marketing muito limitado, uma vez que, de acordo com Singh & Dev (2014) há uma relação muito estreita entre despesas de marketing e desempenho da empresa, especialmente em tempos de dificuldades económicas.

Freund de Klumbis (2002) constatou que os pequenos hotéis independentes têm, na maioria das vezes, recursos financeiros limitados, pelo que se torna mais complicado contratar pessoal especializado e investir em soluções tecnológicas, dificultando o acesso às novas tendências de mercado e a outras informações importantes na área hoteleira.

Os hotéis independentes enfrentam frequentemente desafios na obtenção dos recursos necessários, tanto financeiros como não financeiros, devido a vários constrangimentos (Nazarian et al., 2019). Essa limitação pode ter um impacto direto no desempenho e na eficácia da organização, o que, por sua vez, pode influenciar a satisfação do cliente (García-Lillo et al., 2018).

A par das dificuldades referidas, uma pesquisa de Guttentag e Smith (2017) refere que os *Airbnb* são mais apreciados do que hotéis económicos e motéis, chegando mesmo a preferi-los ao invés de hotéis de média categoria. Este estudo tem impacto tanto para os hotéis independentes como para os afiliados, especialmente no que respeita à sua competitividade, ao seu crescimento e manutenção no mercado hoteleiro.

De acordo com Hjalager (2006) as cadeias de hotéis independentes surgiram como uma resposta à necessidade dos hotéis independentes se manterem competitivos perante as grandes redes internacionais. Essas associações em rede garantiram, inicialmente, a sobrevivência dos

hotéis nos mercados nacionais e, posteriormente, possibilitaram a expansão para mercados internacionais (Alon et al., 2020). Assim, os hotéis que se associam através de canais comuns aproveitam para se promover e aumentar a visibilidade em mercados internacionais, algo que a sua dimensão anterior não permitia. As operações e a distribuição podem ser padronizadas e estruturadas, permitindo que os hotéis funcionem em qualquer local.

2.3 A marca e a sua importância

“Uma marca é, portanto, um bem ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis (isto é, relacionadas com o desempenho da marca) e também simbólicas, emocionais ou intangíveis (isto é, relacionadas àquilo que a marca representa ou significa em termos abstratos)” (Kotler e Keller, 2018, p. 328).

De acordo com Cheung et al. (2021), a marca desempenha um papel crucial no processo de decisão de compra, especialmente em situações onde o consumidor não consegue verificar os benefícios do produto ou serviço antes da aquisição. Nestas circunstâncias, a marca torna-se essencial para reduzir a percepção de risco. Isto é notório quando se recorre aos serviços hoteleiros, pois, devido à sua alta intangibilidade e à simultaneidade entre a produção e o consumo, os clientes enfrentam maiores dificuldades para avaliar previamente a qualidade do serviço.

A familiaridade do consumidor com uma marca específica tem um impacto significativo na sua decisão de compra, pois simplifica consideravelmente o processo de escolha e inicia o processo de fidelização. Segundo Pedrosa et al.:

“Num cenário extremamente competitivo e volátil, torna-se desafiante para as marcas não só conquistar os consumidores, mas também possuir a capacidade de manter relações positivas e de longo prazo com os mesmos. Neste sentido, é essencial compreender e explorar de modo eficaz os fatores que contribuem para a fidelização dos consumidores às marcas.” (2022, p. 182)

De acordo com Porter (1989), uma empresa distingue-se dos seus concorrentes quando consegue ser única em algum aspeto que seja valioso para os clientes, além de apenas apresentar

um preço baixo. Segundo ele, a diferenciação é um dos dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir. O outro tipo de vantagem competitiva é a vantagem de custo.

Considera-se que possuir uma marca forte e reconhecida é de extrema importância nos mercados de produtos e serviços. Por esta razão, este tem sido o objetivo principal de todas as empresas, uma vez que a marca é percebida como um elemento diferenciador face à concorrência. De acordo com Dearlove e Crainer (2000) as marcas representam uma maneira ágil de transmitir informações essenciais ao mercado e de influenciar escolhas. Em diversas indústrias focadas no consumidor, as marcas são fundamentais para se destacar e conquistar uma vantagem competitiva.

2.4 Hotéis independentes ou Cadeias hoteleiras

No setor hoteleiro, distinguem-se duas formas organizacionais principais: a forma independente, que se caracteriza pela autonomia nas decisões estratégicas, e a forma afiliada a cadeias, onde a ligação a um centro estratégico e a partilha de recursos facilitam a obtenção de economias de escala (Ingram e Baum, 1997). Estas estratégias organizacionais refletem-se nos processos de gestão das unidades hoteleiras, evidenciando divergências significativas (Borges e Gustavo, 2015), o que tem despertado interesse em determinar se resultam em desempenhos distintos.

De acordo com a Teoria da Dependência de Recursos (RDT), as organizações procuram assegurar o controle dos recursos essenciais do ambiente para sobreviver e reduzir a sua dependência em relação a outras entidades. As entidades autónomas são menos vulneráveis ao controle que outras organizações, uma vez que controlam os seus processos internos, muito embora enfrentem restrições no acesso a recursos vitais de ambiente externo (Siedschlag & Lana, 2023).

Relativamente aos hotéis independentes, se pudessem ter maior autonomia na tomada de decisões, poderiam estabelecer mais facilmente os seus próprios objetivos e metas, focar a sua atividade em segmentos de mercado específicos e alcançar vantagens competitivas através de estratégias de diferenciação (Porter, 1988). Além disso, estes hotéis poderiam ainda implementar mecanismos que proporcionassem uma maior aproximação aos clientes a fim de lhes oferecer uma experiência única (Mieyal-Higgins, 2006; Holverson e Revaz, 2006).

As entidades afiliadas a cadeias, por sua vez, dispõem de sistemas operacionais, de marketing e de recursos humanos que lhes permitem melhorar a relação qualidade/preço, bem como suporte tecnológico que possibilita a personalização do atendimento ao cliente a um custo reduzido (Dunning e Kundu, 1995; Ingram e Baum, 1997; Johnson e Vanetti, 2005). Além disso, por atuarem em diversos mercados, tendem a possuir experiência e conhecimento organizacional sobre clientes multiculturais, o que pode ser aproveitado e disseminado internamente, permitindo-lhes responder de forma muito satisfatória às inúmeras necessidades dos consumidores (Gao et al., 2018).

Segundo a revista *Dirhotel* (Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal N° 35 – out/nov/dez 2019), a estrutura da indústria hoteleira tanto a nível nacional quanto internacional é composta principalmente por hotéis independentes e hotéis que pertencem ou estão afiliados a cadeias, sejam estas integradas ou voluntárias. A proporção desses tipos de hotéis varia significativamente de um continente para outro e até mesmo de um país para outro. Um exemplo claro dessa variação é a predominância de hotéis de cadeia nos Estados Unidos em comparação com a Europa. No caso de Portugal, embora os hotéis que operam sob qualquer forma de afiliação a uma cadeia hoteleira ainda sejam uma minoria, é evidente a tendência de crescimento no número de empreendimentos que optam por não estar sozinhos no mercado.

2.5 Caraterísticas dos Hotéis Independentes

“Em Portugal, e de acordo com dados da Deloitte Consultores⁵ existem 2.132 hotéis e alojamentos semelhantes (estabelecimentos hoteleiros, apartamentos turísticos, aldeamentos turísticos e hotéis rurais) dos quais 59% são unidades sem marca (independentes) e 41% são unidades com marca. É interessante notar que a gestão independente detém apenas 36% da capacidade de alojamento.” (Alves et al., 2021, s.p).

Ainda de acordo com a revista *Dirhotel* (Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal N° 35 – out/nov/dez 2019), o incremento da hotelaria independente não pode ser negado, mas os grandes desafios que enfrenta também não devem ser desvalorizados.

⁵ Deloitte Consultores Atlas da Hotelaria 2020. 2020. 15^a Ed

Os hotéis independentes devem encontrar caminhos inovadores e criativos, esforçar-se por cultivar relações de confiança com os seus clientes habituais, destacando as suas características únicas, como a localização, o ambiente ou o valor histórico.

Poderão diferenciar a sua oferta dos concorrentes através de estratégias como a promoção de produtos locais ou regionais, ou atender às necessidades de organizadores de eventos. Além disso, é essencial adotarem uma estratégia de marketing segmentada, focada nas motivações, necessidades e preferências dos clientes, para oferecer serviços adequados com vantagens vistas e sentidas pelos hóspedes a preços justos, a utilização da técnica *customer-centricity* “permite oferecer a todos os clientes a mais ágil, assertiva e completa resposta aos seus desejos” (Oliveira et al., 2022, p. 29). Desta forma, evitarão competir diretamente com as cadeias hoteleiras em termos de preços, fazendo da sua individualidade a principal vantagem competitiva.

Os hotéis independentes enfrentam desafios por não beneficiarem dos sistemas de reservas eletrónicos das cadeias, que permitem confirmações instantâneas. Para contornar esta limitação, devem considerar a adesão a cadeias voluntárias ou consórcios de marketing e vendas, além de aproveitar a Internet e outros sistemas de reservas independentes. A colaboração com outros hotéis locais através de sistemas de recomendação mútua, pode também ser uma solução viável para canalizar a procura excedente.

No entanto, a crescente globalização e consolidação das cadeias hoteleiras representa uma ameaça para os hotéis independentes, que podem enfrentar concorrência de novos estabelecimentos aderentes a cadeias. Os hotéis que optem por aderir a uma cadeia hoteleira devem considerar entre cadeias voluntárias e integradas, estas últimas podendo ser na forma de franchise ou management. A cadeia voluntária oferece maior independência, ao invés do contrato de management que transfere a gestão para a cadeia, com diferentes encargos e responsabilidades.

Os hoteleiros independentes devem ponderar cuidadosamente todas as implicações da adesão a uma cadeia, escolhendo a que oferece maiores vantagens e menores riscos, especialmente em termos de serviços assegurados e exclusividade territorial. Devem também estar atentos à estrutura de taxas e encargos, que podem ser elevados. Em geral, os contratos de adesão são complexos e favorecem a cadeia, requerendo uma análise rigorosa de cada cláusula.

Persistir em operar de forma independente no mercado apresenta riscos significativos, que podem comprometer a prosperidade do negócio, no presente e no futuro.

O Diretor Geral do Évora Hotel, Miguel Breyner, relata a sua experiência com as seguintes palavras:

“na minha vida profissional já dirigi hotéis de cadeia e ultimamente tenho exercido funções em hotéis independentes. Há quem defenda a dificuldade nos hotéis independentes em competirem com as cadeias e não deixam de ter alguma razão, nomeadamente na contratação com operadores no caso de grupos ou circuito, em compras também conseguem melhores condições pela quantidade, na notoriedade da marca por uma maior facilidade em chegarem aos consumidores.”

Diz ainda que como hotéis independentes, conseguem oferecer um ambiente mais acolhedor e estabelecer uma maior proximidade com os clientes. Conhecem melhor as suas preferências, como o tipo de quartos, ementas, vinhos favoritos e até a mesa preferida no restaurante. Os clientes, cada vez mais, procuram experiências autênticas da região, atenção personalizada e reconhecimento, algo difícil de encontrar nas cadeias hoteleiras, que estão mais focadas na gestão diária do que no atendimento personalizado. Menciona ainda que como hotel independente, são menos burocráticos do que as cadeias hoteleiras, permitindo uma tomada de decisões mais rápida e serem mais permeáveis às mudanças, adaptando-se melhor às tendências do mercado. Na hotelaria independente, pode-se definir e desenvolver os próprios segmentos de mercado, inovar com mais facilidade e adotar estratégias de marketing e distribuição específicas para o hotel, em vez de seguir as diretrizes de uma rede.

Por sua vez, Diogo Laranjo, General Manager dos Hotéis Heritage Lisboa, observa que as cadeias nacionais possuem grandes vantagens, oferecendo experiências genuínas e exclusivas que refletem os valores e a cultura autêntica do país, algo que os viajantes modernos procuram intensamente. Por outro lado, as cadeias hoteleiras internacionais têm mais dificuldade em proporcionar estas experiências, pelo que criam marcas onde possam integrar hotéis independentes fornecendo-lhes o seu *know-how* e suporte comercial, numa tentativa de ultrapassar essa limitação.

3. Marca *HF Hotels*

Os *HF Hotels* distinguem-se, atualmente, como uma marca reconhecida no cenário português. Como uma das principais empresas do setor hoteleiro urbano em Portugal, destacam a sua presença através de investimentos sólidos e busca contínua por inovação.

Estes hotéis encontram-se no coração das duas maiores cidades portuguesas, Lisboa e Porto.

Com mais de dez anos de experiência, o grupo *HF Hotels*, do qual fazem parte oito estabelecimentos, com classificação que varia entre três e cinco estrelas, perfazendo na totalidade 1320 quartos, proporcionando conforto e conveniência, sem descuidar altos padrões de qualidade, design e tendências futuras. Personificam uma fusão de influências, encontros, sensações e emoções. Incorporam a textura, sabores e cores das duas cidades, preservando sempre a privacidade e o conforto, qualidades que contribuem para que sejam calorosamente acolhidos pela comunidade local e pelos hóspedes. Cada hotel conta não apenas a sua própria história, mas também uma narrativa adequada à cidade a que pertence.

3.1 Evolução da Marca *HF Hotels*

A história da *HF Hotels* é marcada por uma trajetória de crescimento e inovação que teve início em 1986 com a aquisição do prestigioso *Hotel Fénix Lisboa*. Este marco inaugurou uma era de excelência na indústria hoteleira, consolidando a marca como referência de qualidade e serviço de primeira classe.

Figura 3

Hotel Fénix Lisboa 1986



Fonte: Restos de coleção

Em 1999, a *HF Hotels* deu mais um passo ambicioso ao adquirir o *Hotel Ipanema Porto*, expandindo a sua presença para além da capital portuguesa. Esta estratégia visionária continuou a render frutos em 2001, com a compra dos hotéis *Tuela Porto* e *Fénix Porto*, solidificando a sua presença na Invicta.

O ano de 2003 marcou uma fase crucial para a empresa, com a ampliação e reformulação do icónico *Fénix Lisboa*. Esta iniciativa não contribuiu apenas para a modernização das instalações, mas reforçou também o compromisso da *HF Hotels* com a excelência no que respeita à hospitalidade.

O ano de 2004 representou um novo capítulo na história da empresa, com vários hotéis a serem agrupados segundo uma filosofia de rede hoteleira. Esta abordagem integrada permitiu uma gestão mais eficiente e a possibilidade de uma experiência holística e unificada aos hóspedes.

A inauguração do *HF Fénix Garden* em 2008 adicionou uma pérola verde ao portefólio da *HF Hotels*, oferecendo um refúgio tranquilo em pleno centro da cidade. No ano seguinte, a empresa

expandiu ainda mais sua presença ao adquirir o *HF Fénix Urban*, reforçando a sua posição como líder no setor.

O ano de 2015 foi marcado pela abertura do *HF Fénix Music*, um hotel que harmoniza luxo e design, proporcionando uma experiência única aos visitantes. Em 2016, a empresa deu um passo significativo ao realizar o *rebranding* da marca para *HF Hotels*, refletindo uma identidade mais moderna e alinhada às expectativas contemporâneas.

A constante busca pela excelência levou a *HF Hotels* a realizar, em 2017, uma remodelação total na Ala Sul do *HF Tuela Porto*. Este projeto evidenciou o compromisso da empresa em proporcionar instalações modernas e confortáveis aos seus hóspedes, mantendo-se sempre atualizada e alinhada com as tendências do mercado.

Ao longo dos anos, a *HF Hotels* demonstrou uma capacidade excepcional de adaptação e crescimento, evoluindo de uma única aquisição em 1986 para uma rede prestigiada de hotéis nas duas maiores cidades de Portugal. Este percurso notável é testemunho do comprometimento da *HF Hotels* com a satisfação dos seus clientes e o padrão elevado que mantém em cada estabelecimento que integra a sua marca.

Em seguida, é apresentada uma cronologia das datas importantes, que foram referenciadas em cima, para uma perceção mais eficaz da evolução da marca HF.

Figura 4

Cronologia da evolução da marca HF



Fonte HF Fénix (manual de acolhimento) - elaboração própria

Resumindo, nos dias de hoje, os *HF Hotels* representam um conglomerado hoteleiro português focado no setor urbano do turismo, possuindo oito estabelecimentos estrategicamente situados em Lisboa e no Porto, abrangendo categorias que vão de 3 a 5 estrelas.

3.2 Hotéis da marca HF

O grupo *HF Hotels* possui oito hotéis em Portugal, estando quatro localizados em Lisboa e quatro na cidade do Porto. Em Lisboa, podemos encontrar o *HF Fénix Lisboa* com 193 quartos, o *HF Fénix Urban* com 148 quartos, o *HF Fénix Music* com 109 quartos e por fim o *HF Fénix Garden* com 94 quartos. No Porto situam-se o *HF Ipanema Park* com 281 quartos, o *HF Tuela Porto* com 197 quartos, o *HF Ipanema Porto* com 150 quartos e finalmente o *HF Fénix Porto* com 148 quartos. Perfazendo um total de 1320 quartos, como já foi referido anteriormente.

Este grupo detém 34 salas polivalentes, contando com uma área de 2800 metros quadrados dedicados a pequenos eventos como reuniões ou *workshops*. Conta ainda com cerca de 350 colaboradores, com idade média de 38 anos, vindos de todas as partes do mundo como Estados Unidos da América, Perú, Itália, Holanda, Suécia, Cabo Verde, Guiné, Brasil, Argentina, Austrália, entre outros.

Todos os quartos da marca oferecem comodidades como: telefone; ar condicionado; isolamento acústico; cofre; televisão; canais temáticos; TV Cabo; Internet e WiFi gratuitos; serviço de despertar; roupeiro; roupa de cama; serviço de chá e bar; secador de cabelo; chuveiro e banheira ou poliban; tomadas 220/240 V AC.

HF Fénix Lisboa

O *HF Fénix Lisboa*, hotel de 4 estrelas, é considerado um dos mais icónicos na cidade de Lisboa, refletindo a dinâmica e o encanto de uma das zonas mais cosmopolitas e encantadoras da capital, a Praça Marquês de Pombal. Estrategicamente situado no centro de Lisboa proporciona a oportunidade de explorar as atrações locais, como a Avenida da Liberdade e o Parque Eduardo VII. Ao final do dia, é possível desfrutar de um agradável passeio às margens do rio Tejo, devido à facilidade de acesso ao metro.

Este hotel é um autêntico ícone na cidade de Lisboa, inaugurado nos anos 50 e, portanto, repleto de fascinantes histórias e curiosidades, havendo a destacar o facto de alguns dos episódios da renomada série *La Colección de Cantinflas* terem sido filmados no histórico edifício do *HF Fénix Lisboa*. Na época, o hotel recém-inaugurado era conhecido e apreciado pela sua elegância e distinção, tornando-se assim uma fonte de inspiração para a designação oficial do grupo hoteleiro.

Relativamente à tipologia dos quartos, na tabela 2 abaixo encontra-se a descrição do tipo de quarto, o tipo de cama, a área do quarto, em que pisos se encontram, a orientação da vista do quarto e o preço médio por noite.

Tabela 2

HF Fénix Lisboa

Tipo de Quarto	Cama	Área do Quarto	Pisos	Vista	Preço médio/noite
HF Premium	1 Cama de casal <i>King Size</i>	25 m ²	entre o 2º e 5º	Cidade	132,00 €
Comfort	1 Cama de casal ou 2 individuais	17 m ²	entre o 1º e 8º	Cidade	103,00 €
Comfort Premium	1 Cama de casal <i>King Size</i>	20 m ²	entre o 2º e 6º	Cidade	122,00 €
Comfort 3 pax	1 Cama de casal e 1 individual	27 m ²	entre o 3º e o 7º	Praça do Marquês de Pombal	166,50 €
HF Terrace	1 Cama de casal	18 m ²	8º	Praça do Marquês de Pombal	166,50 €
HF Lisbon Privilege	1 Cama de casal <i>King Size</i>	28 m ²	1º	Praça do Marquês de Pombal	172,00 €
HF Lisbon Suite	1 Cama <i>Queen Size</i>	31 m ²	8º	Parque Eduardo VII	172,00 €
HF Lisbon Suite Premium	1 Cama de casal <i>King Size</i>	29 m ²	8º	Praça do Marquês de Pombal	179,00 €
HF Disabled	1 Cama de casal	23 m ²	1º	Jardim	103,00 €

Fonte: Elaboração própria

HF Fénix Urban

O *HF Fénix Urban*, igualmente de 4 estrelas, é um hotel que está envolto numa atmosfera acolhedora, contemporânea e tranquila para quem se hospeda no coração de Lisboa, com uma paleta de cores suaves e o uso de materiais que definem o design de todo o ambiente. Destacam-se os espaços amplos e bem iluminados, a simpatia de toda a equipa e a ampla gama de serviços sempre disponíveis, prontos para atender a todas as necessidades dos hóspedes.

Visando o conforto de cada visitante, o hotel está estrategicamente localizado numa área da cidade composta pelos melhores meios de transporte disponíveis em Lisboa. A iluminação natural é uma constante no ambiente, com um total de 193 janelas, uma área equivalente a 507 metros quadrados de vidro.

Relativamente à tipologia dos quartos, na tabela 3 abaixo encontra-se a descrição do tipo de quarto, o tipo de camas, a área do quarto, em que pisos se encontram, a orientação da vista do quarto e o preço médio por noite.

Tabela 3

HF Fénix Urban

Tipo de Quarto	Cama	Área do Quarto	Pisos	Vista	Preço médio/ noite
HF Urban	1 Cama de casal <i>King Size</i>	12 m ²	entre o 13º e 14º	Cidade	112,00 €
Comfort	1 Cama de casal	10 m ²	entre o 1º e 2º	Cidade	93,00 €
Comfort	2 Camas individuais	16 m ²	entre o 1º e 12º	Cidade	93,00 €
Comfort	2 Camas de casal	37 m ²	entre o 1º e 2º	Cidade	153,00 €
HF Terrace	1 Cama de casal	20 m ²	14º	Cidade	146,00 €
HF Disabled	1 Cama de casal	30 m ²	-	Cidade	82,00 €

Fonte: Elaboração própria

HF Fénix Garden

O *HF Fénix Garden*, hotel de 3 estrelas, conta com uma decoração e design que se inspiram na natureza, tornando-se no local ideal para relaxar após um dia na capital. Com áreas vastas inundadas de iluminação natural, toda a atmosfera do hotel convida os hóspedes a experienciarem o frescor, comodidade e serenidade associados ao mundo ao ar livre. Estrategicamente situado no centro de Lisboa, o hotel oferece vistas deslumbrantes para o maior parque urbano da cidade, o Parque Eduardo VII, que se encontra logo em frente, além de contar com uma estação de metro à porta.

Este hotel ecológico e autossustentável, pioneiro no grupo *HF Hotels*, utiliza energia solar para aquecimento de água, incorpora iluminação tecnologicamente avançada e monitoriza os consumos de água e energia em tempo real, garantindo uma gestão eficiente dos recursos.

Relativamente à tipologia dos quartos, será apresentada de seguida uma tabela onde é possível verificar o tipo de quarto, o tipo de cama, a área do quarto, em que pisos se encontram, a orientação da vista do quarto e o preço médio por noite.

Tabela 2

HF Fénix Garden

Tipo de Quarto	Cama	Área do Quarto	Pisos	Vista	Preço médio/ noite
HF Garden	2 Camas individuais	18 m ²	entre o 7 ^o e 8 ^o	Jardim	94,00 €
HF Garden	1 Cama de casal <i>King Size</i>	17 m ²	7 ^o	Parque Eduardo VII	106,00 €
Comfort twin	2 Camas individuais	18 m ²	entre o 1 ^o e 6 ^o	Cidade	87,00 €
Comfort duplo	1 Cama de casal	15 m ²	entre o 0 ^o e o 8 ^o	Cidade	82,00 €
Comfort King Size	1 Cama de casal <i>King Size</i>	20 m ²	entre o 2 ^o e o 7 ^o	Parque Eduardo VII	95,00 €
HF Terrace	1 Cama de casal	12 m ²	8 ^o	Parque Eduardo VII	140,00 €
HF Terrace Premium	1 Cama de casal <i>Queen Size</i>	22 m ²	8 ^o	Parque Eduardo VII	140,00 €
HF Disabled	1 Cama de casal	22 m ²	1 ^o	Parque Eduardo VII	76,00 €

Fonte: Elaboração própria

HF Fénix Music

O *HF Fénix Music*, também de 3 estrelas, caracteriza-se como um hotel inspirado na música nas suas mais variadas temáticas e valências, pelo que esta unidade hoteleira oferece uma

experiência estimulante ao nível de todos os sentidos, proporcionando uma viagem pelo mundo da música desde a chegada do hóspede até à sua partida.

Além disso, o hotel apresenta um *rooftop* com piscina e *lounge bar*, oferecendo uma oportunidade única para mergulhar sob o céu de Lisboa, enquanto se contempla uma vista deslumbrante para o Parque Eduardo VII, Praça Marquês de Pombal, para o centro vibrante e moderno da cidade, bem como para o Castelo de S. Jorge e o Rio Tejo.

Reconhecido internacionalmente, este hotel conquistou a posição TOP 3, no *Best Innovation in Hotel Concept* atribuído pelos *Worldwide Hospitality Awards*. Esta distinção foi concedida tendo em conta o conceito inovador de decoração e arquitetura totalmente dedicados à música. O hotel é também inovador no que respeita a alguns sistemas tecnológicos avançados, como altifalantes nos quartos que podem ser conectados via *Bluetooth* a dispositivos eletrónicos e ainda um sistema de iluminação dinâmica que se adapta ao estado de espírito do cliente. A fachada do hotel, adornada com luzes LED, confere-lhe um carácter distintivo e inesquecível.

Relativamente à tipologia dos quartos, na tabela 5 abaixo encontra-se a descrição do tipo de quartos, o tipo de camas, a área do quarto, em que pisos se encontram, a orientação da vista do quarto e o preço médio por noite.

Tabela 3*HF Fénix Music*

Tipo de Quarto	Cama	Área do Quarto	Pisos	Vista	Preço médio/ noite
HF Music	1 Cama de casal <i>Queen Size</i>	17 m ²	entre o 6 ^o e 7 ^o	-	110,50 €
HF Music	1 Cama de casal <i>King Size</i>	25 m ²	6 ^o	-	116,50 €
HF Music Double Terrace	1 Cama de casal	17 m ²	7 ^o	Parque Eduardo VII	150,00 €
Harmony	2 Camas individuais	24 m ²	entre o 1 ^o e o 6 ^o	Jardim/Cidade	97,50 €
Harmony	2 Camas de casal	25 m ²	entre o 1 ^o e o 6 ^o	Cidade	157,50 €
Melody	1 Cama de casal ou 2 individuais	18 m ²	entre o 1 ^o e o 7 ^o	Jardim/Cidade	86,50 €
Melody Queen	1 Cama de casal <i>Queen Size</i>	17 m ²	entre o 1 ^o e o 5 ^o	Jardim	100,50 €
Melody King	1 Cama de casal <i>king Size</i>	25 m ²	5 ^o	Parque Eduardo VII	105,50 €
HF Disabled	2 Camas individuais	25 m ²	2 ^o	Jardim	86,50 €

Fonte: Elaboração própria

HF Ipanema Park

O *HF Ipanema Park*, único hotel de 5 estrelas do grupo, oferece uma experiência única com uma piscina ao ar livre e um *lounge bar* no último andar, proporcionando uma visão abrangente da cidade e da desembocadura do rio Douro. Ao subir até o topo do edifício, os hóspedes podem desfrutar de um mergulho sob o céu do Porto, ou serem envolvidos pelas luzes que delineiam o horizonte após o pôr do sol. Estrategicamente localizado entre o rio, o mar e o centro da cidade, o hotel oferece comodidades como ginásio, *squash*, serviços de massagem e *babysitter*, mediante solicitação prévia. Além disso, disponibiliza estacionamento privativo e Wi-Fi gratuito em todas as áreas sociais e quartos.

Desde o início, o compromisso deste estabelecimento tem sido proporcionar aos seus hóspedes, experiências exclusivas e diferenciadas, como a já referida piscina exterior no último andar. Para se manter na linha da frente no que respeita a inovação e modernização de serviços, o hotel passou por diversas remodelações ao longo dos anos. A mais recente resultou numa redução anual de 238.923 kg nas emissões de CO₂, equivalente a preservar 11.946 árvores.

Relativamente à tipologia dos quartos, na tabela 6 abaixo encontra-se a descrição do tipo de quartos, o tipo de camas, a área do quarto, em que pisos se encontram, a orientação da vista do quarto e o preço médio por noite.

Tabela 4

HF Ipanema Park

Tipo de Quarto	Cama	Área do Quarto	Pisos	Vista	Preço médio/noite
HF Sky	1 Cama de casal <i>Queen Size</i>	28 m ²	15°	Cidade/ Mar	121,00 €
HF Premium	2 camas individuais	29m ²	14°	Cidade/ Mar	115,00 €
HF Premium	1 Cama de casal <i>Queen Size</i>	29 m ²	14°	Cidade/ Mar	115,00 €
Comfort 3 pax	1 Cama de casal e 1 individual	28 m ²	entre o 2° e o 11°	Cidade/ Mar	145,00 €
HF Executive	1 Cama <i>Queen Size</i> ou 2 individuais	29m ²	entre o 10° e o 12°	Cidade/ Mar	125,00 €
HF Executive Suite	1 Cama casal <i>Queen Size</i>	55 m ²	entre o 10° e o 12°	Cidade	139,00 €
HF Suite	1 Cama casal <i>Queen Size</i>	56 m ²	14°	Mar	151,00 €

Fonte: Elaboração própria

HF Ipanema Porto

O *HF Ipanema Porto*, de 4 estrelas, convive na intersecção entre o tradicional e o contemporâneo, entre tempos passados e o presente, este hotel destaca-se como um dos mais representativos da cidade, integra-se perfeitamente nesta fusão, tornando cada estadia única e autêntica.

Por se encontrar na privilegiada zona da Boavista, crucial para negócios e comércio, revela-se muito conveniente para estadias breves de trabalho, mas também ideal e muito central para explorar o Porto, em momentos de lazer com a família ou amigos. A inauguração deste hotel foi

um marco na tecnologia hoteleira do Porto, sendo um dos primeiros a contar com uma central telefónica autónoma, um serviço de receção informatizado e um sistema totalmente climatizado.

Relativamente à tipologia dos quartos, na tabela 7 abaixo encontra-se a descrição do tipo de quartos, o tipo de camas, a área do quarto, em que pisos se encontram, a orientação da vista do quarto e o preço médio por noite.

Tabela 5

HF Ipanema Porto

Tipo de Quarto	Cama	Área do Quarto	Pisos	Vista	Preço médio/ noite
HF Clouds	2 camas individuais	24 m ²	entre o 9 ^o e o 10 ^o	Cidade	79,00 €
HF Clouds	1 Cama casal <i>Queen Size</i>	25 m ²	entre o 9 ^o e o 10 ^o	Cidade	91,00 €
Comfort	1 Cama de casal ou 2 individuais	24 m ²	entre o 1 ^o e o 8 ^o	Cidade	76,00 €
Comfort 3 pax	1 Cama de casal e 1 individual	25 m ²	entre o 6 ^o e o 7 ^o	-	103,00 €
Comfort 4 pax	1 Cama de casal e 2 individuais	38 m ²	entre o 5 ^o e o 10 ^o	Cidade	115,00 €
Comfort Family	1 Cama de Casal e Beliche	38m ²	entre o 1 ^o e o 4 ^o	Cidade	109,00 €
Comfort Suite	1 Cama casal <i>Queen Size</i>	38 m ²	entre o 6 ^o e o 7 ^o	Cidade	97,00 €
HF Disabled	2 Camas individuais	25 m ²	1 ^o	-	68,00 €

Fonte: Elaboração própria

HF Fénix Porto

O *HF Fénix Porto*, hotel de 4 estrelas, contemporâneo e citadino, destaca-se como uma opção única para uma experiência de viagem distinta. A sua decoração e iluminação cuidadosamente planeadas, definem a atmosfera dos espaços de forma ousada e urbana. Oferece o máximo de conforto para aqueles que exploram o Porto, seja em lazer ou em negócios, proporciona igualmente quartos espaçosos, equipados com todas as comodidades necessárias.

Situado numa área comercial privilegiada, entre a zona da Boavista e a baixa do Porto, o hotel beneficia da proximidade de uma estação de metro, restaurantes, mercado e *shopping*. A arquitetura deste edifício foi inspirada nas características únicas da cidade do Porto, marcada por tons cinzentos e elementos distintivos de pedra e cimento.

Relativamente à tipologia dos quartos, na tabela 8 abaixo encontra-se a descrição do tipo de quartos, o tipo de camas, a área do quarto, em que pisos se encontram, a orientação da vista do quarto e o preço médio por noite.

Tabela 6

HF Fénix Porto

Tipo de Quarto	Cama	Área do Quarto	Pisos	Vista	Preço médio/noite
HF Privilege	1 Cama de casal ou 2 individuais	20 m ²	entre o 12º e o 13º	Cidade/ Mar	82,00 €
HF Privilege Suite	1 Cama casal <i>King Size</i>	43 m ²	entre o 12º e o 13º	Cidade/ Mar	119,00 €
Premium	1 Cama casal <i>Queen Size</i>	20 m ²	entre o 7º e o 11º	Cidade	82,00 €
Family	2 Camas de casal	43 m ²	entre o 10º e o 11º	Cidade/ Mar	126,50 €
Family	1 Cama de casal e 2 individuais	43 m ²	9º	Cidade	115,00 €
Family	1 Cama de Casal e Beliche	27 m ²	entre o 1º e o 4º	Cidade	109,00 €
Family	2 Camas de casal <i>Queen Size</i> e 1 individual	20 m ²	entre o 6º e o 7º	Cidade	103,00 €
Family	3 Camas individuais	27 m ²	entre o 2º e o 8º	Cidade	103,00 €
HF Disabled	2 Camas individuais	19 m ²	entre o 1º e o 4º	Cidade	68,00 €

Fonte: Elaboração Própria

HF Tuela Porto

O *HF Tuela Porto*, portador de 3 estrelas, situado igualmente na região da Boavista, tem a vantagem de estar a uma curta distância de vários pontos turísticos de destaque.

Na ala sul do estabelecimento, destaca-se uma incomparável relação entre qualidade e preço, oferecendo tarifas acessíveis e *low-cost* num hotel de serviço completo com uma ampla variedade de quartos, adequados tanto para quem procura opções económicas, quanto para aqueles que anseiam por vivenciar as excelências que a cidade proporciona.

O nome do hotel tem uma origem curiosa e significativa, relacionada ao rio Tuela. O primeiro proprietário, natural de Vinhais, uma vila cortada pelo rio Tuela, escolheu este nome devido à sua ligação sentimental com os momentos passados à beira do rio. Decorou o hotel com imagens do mesmo, criando assim uma atmosfera que reflete as suas lembranças e memórias, sendo essa a razão do nome Tuela.

Relativamente à tipologia dos quartos, na tabela 9 abaixo encontra-se a descrição do tipo de quartos, o tipo de camas, a área do quarto, em que pisos se encontram, a orientação da vista do quarto e o preço médio por noite.

Tabela 7

HF Tuela

Tipo de Quarto	Cama	Área do Quarto	Pisos	Vista	Preço médio/noite
HF City	2 Camas Individuais	25 m ²	entre o 7º e o 8º	Cidade	71,00 €
HF City	1 Cama de casal <i>King Size</i>	25 m ²	entre o 7º e o 8º	Cidade	82,00 €
Comfort	1 Cama de casal ou 2 individuais	25 m ² / 22 m ²	entre o 2º e o 7º	Cidade	67,00 €
Comfort 3 Pax	3 Camas individuais	26 m ²	entre o 2º e o 8º	Cidade	94,00 €
Comfort 4 Pax	2 Camas de Casal	26 m ²	entre o 2º e o 8º	Cidade	118,00 €
Comfort Balcony	1 Cama de casal <i>Queen Size</i> com Terraço	25 m ²	2º	Cidade	76,00 €
HF Disabled	2 Camas individuais	25 m ²	2º	Cidade	59,00 €

Fonte: Elaboração Própria

3.3 Valores da marca HF

Segue-se uma breve descrição dos valores pelos quais a marca HF se norteia, considerando os essenciais tanto no que respeita ao atendimento ao hóspede, quanto à interação e relação entre os colaboradores. Funcionam como diretrizes para alcançar um serviço de alta qualidade e excelência e ainda para surpreender e fidelizar, tanto clientes como trabalhadores do grupo hoteleiro.

Audácia ou *Think outside the box* transmite a ideia de que é crucial estar em constante evolução seja para alcançar metas mais ambiciosas ou superar fronteiras relativamente à proatividade.

O foco nos resultados, remetendo para o planeamento e organização revela a importância de possuir habilidades para planear, estabelecer metas e estratégias, definir prazos e manter uma organização eficaz.

O comprometimento destaca a relevância dos representantes da marca no campo e ressalta a importância destes, uma vez que são os responsáveis por “personificar” e defender a marca.

A ética evidencia que a marca opera com base em princípios éticos sólidos, valores positivos e interesses comuns, destacando a importância da honestidade e da sinceridade tanto com os hóspedes como com os colegas de equipa.

O *Empowerment* demonstra que estar envolvido no ambiente corporativo, participar em atividades da empresa e trocar informações e conhecimentos são componentes vitais para o desenvolvimento profissional, promovendo a capacitação e habilitando a delegação e a tomada de decisões de forma autónoma e responsável.

Por fim, a inovação desempenha um papel fundamental no impulso do desenvolvimento e na modernização da empresa, facilitando o crescimento tanto da organização como dos colaboradores.

3.4 Responsabilidade social e sustentabilidade

Desde a sua instituição em 2004, o Grupo *HF Hotels* tem adotado em todas as suas unidades hoteleiras práticas, técnicas e recursos que fomentam a gestão eficiente dos recursos e o impacto benéfico do negócio no meio ambiente. Este compromisso estende-se desde a construção e renovação dos edifícios e áreas dos hotéis até às operações e procedimentos do quotidiano. O Grupo reforça continuamente a sua política ambiental, envolvendo, educando e sensibilizando tanto os colaboradores como os hóspedes para a utilização sustentável dos serviços e instalações.

No que concerne à responsabilidade ambiental, o grupo promove e segue práticas sustentáveis, nomeadamente no uso de tecnologia LED em todos os hotéis, traduzindo-se em inúmeros benefícios como: redução no consumo de energia, redução nos custos de manutenção e redução nas emissões de CO₂ para a atmosfera, entre outros. Além disso, a tecnologia LED está isenta de chumbo e mercúrio, atendendo a todas as normas relacionadas à utilização de substâncias nocivas. A título de exemplo, a implementação desta tecnologia no *HF Ipanema Park* resultou numa redução de 80% no consumo de energia.

Implementa ainda medidas de sustentabilidade em todas as operações para promover a preservação do meio ambiente como redutores de caudal nas torneiras, promovendo a conscientização sobre a importância da poupança de água. Opta por dispensadores de *amenities*, reduzindo assim o desperdício diário das embalagens dos produtos de dose individual. Incentiva a escolha de *amenities eco-friendly*, evitando o uso de plástico descartável e de uso único. Além disso, implementa a separação de resíduos para a reciclagem de papel, vidro, plástico e resíduos orgânicos. Utiliza dispensadores de água nos escritórios e garrafas de água de vidro nos serviços de restauração. Sempre que possível, opta por materiais recicláveis, incluindo na produção de materiais de comunicação e marketing. Além dos materiais tradicionais, recicla tinteiros, *toners*, lâmpadas usadas, óleos alimentares, pilhas, cápsulas de café e eletrodomésticos. Para reduzir o consumo de energia, é desligado o ar condicionado durante a limpeza dos quartos e incentiva o uso responsável do mesmo.

3.5 Departamentos, secções dos hotéis HF e Organograma

Os principais departamentos dos hotéis da marca HF são:

- ⇒ *HF Business Strategy and Sales* – setor que está responsável de procurar e conquistar novos clientes, além de identificar mercados estratégicos ainda não explorados. Opera por meio de unidades especializadas, cada uma dedicada a áreas específicas como: *Pre-payment, Online Channels, Contracts, Events and Group Reservations e Individual Reservations*.
- ⇒ *HF Operations* - setor que orienta o cliente desde a sua chegada ao hotel até ao final da sua estadia. Este departamento está subdividido em: *Lodgings, Front Office, Housekeeping e Food and Beverage*.
- ⇒ *HF Financier* - departamento responsável pela organização e supervisão do controlo da execução do orçamento.
- ⇒ *HF ID Hotels* - departamento responsável pela vigilância constante da componente imobiliária disponibilizada para a exploração hoteleira. O seu propósito é monitorizar, examinar, analisar e auditar todas as modificações e autorizações feitas nas instalações hoteleiras, que estão sob a responsabilidade da propriedade. A sua missão primordial é garantir a preservação do hotel para assegurar que este possa desempenhar plenamente a sua função.
- ⇒ *HF Compliance* - departamento que tem como principal competência introduzir e aprimorar metodologias de trabalho e procedimentos, com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho organizacional da empresa. Oferece consultoria aos diversos departamentos, assegurando que operam em conformidade com os procedimentos e padrões do grupo HF.
- ⇒ *HF Projects* - tem como finalidade assegurar o êxito de todos os projetos do grupo por meio da gestão, organização, comunicação e supervisão. Incumbe-lhe acompanhar todo o processo, desde a conceção de um projeto até à sua implementação e avaliação, coordenando o trabalho em conjunto com o departamento de conformidade, para garantir o cumprimento de todos os objetivos estabelecidos.

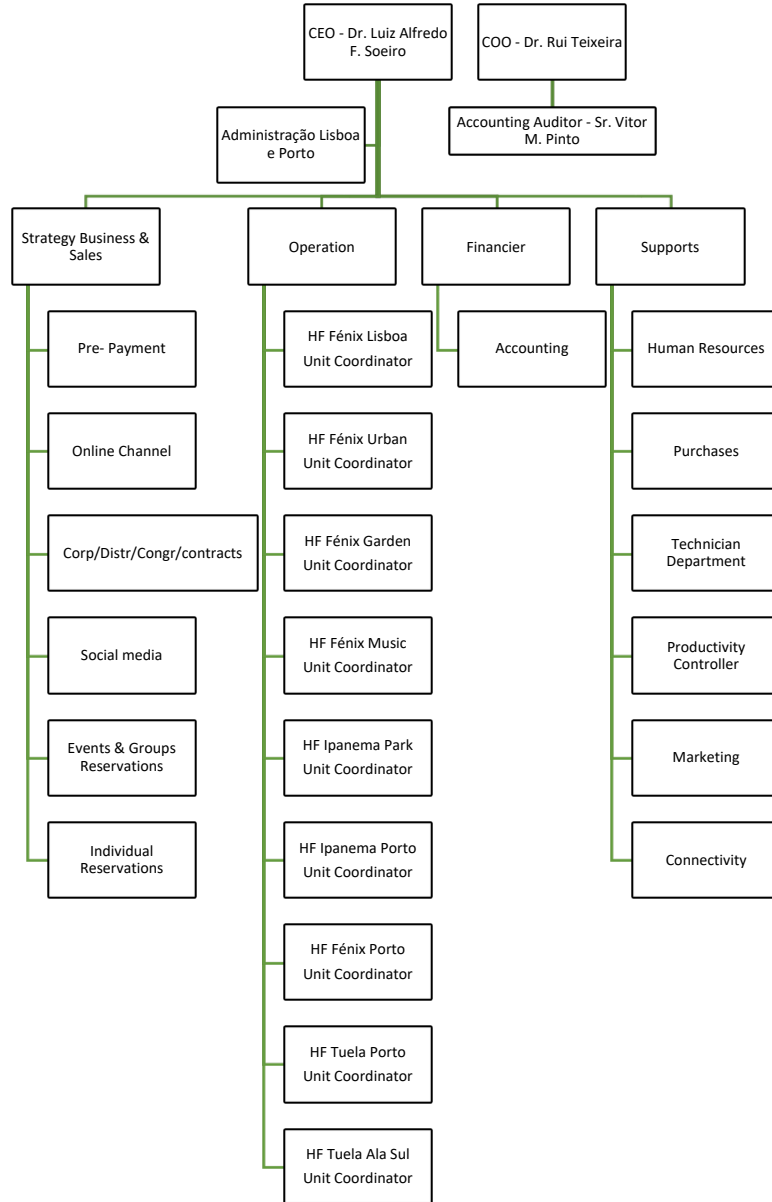
Todos os departamentos principais requerem departamentos de suporte, nomeadamente:

- ⇒ *HF Human Resources* - tem a incumbência de criar políticas e práticas visando atrair e manter os melhores profissionais deste setor de negócios.
- ⇒ *HF Purchases* - tem como tarefa obter, armazenar e disponibilizar para as diferentes áreas os bens e artigos necessários para o seu bom funcionamento.
- ⇒ *HF Technician Department* - está encarregue da realização de intervenções corretivas e preventivas nas instalações dos hotéis do Grupo HF. Desenvolve tarefas que abrangem eletricidade, canalização, pintura, mecânica, carpintaria, pequenas obras de construção civil e outras atividades técnicas.
- ⇒ *HF Marketing & Conectivity* - este setor visa impulsionar a empresa e supervisionar as vias de comunicação, tanto *online* como *offline*. Por sua vez, a área de conectividade engloba a administração dos sistemas informáticos, dispositivos tecnológicos dos hotéis do grupo, bem como a inovação e desenvolvimento tecnológico.
- ⇒ *HF Customer Service* - o seu propósito é seguir o cliente após o *checkout*, examinando comentários e reclamações. Para alcançar os seus objetivos, monitoriza as plataformas internas e externas, analisando todas as informações relacionadas com a experiência do cliente e, em seguida, compartilha os dados com as equipas pertinentes.
- ⇒ *HF Productivity Controller* - o objetivo principal deste setor é examinar e supervisionar os indicadores de gestão relacionados aos diferentes departamentos do Grupo HF, analisar os resultados, e ainda estabelecer e acompanhar os orçamentos.

Segue-se a apresentação do organograma da *HF Hotels* para facilitar a compreensão da estruturação e dinâmica dos referidos departamentos:

Figura 5

HF Hotels – Organograma



Fonte: HF Fénix (manual de acolhimento) – elaboração própria

3.6 Análise SWOT da marca HF

Conforme destacado por Stimpson & Joyce (2017), a realização de uma análise estratégica é fundamental para todas as empresas, pois possibilita a avaliação da situação atual da organização e a identificação da necessidade de desenvolver estratégias futuras. Nesse contexto, a análise estratégica, conhecida como SWOT, desempenha um papel crucial ao ajudar na compreensão do estado atual da empresa, tornando-se uma ferramenta valiosa no planejamento de estratégias para o futuro da organização (Stimpson et al., 2017).

Figura 6

Análise SWOT

Forças (<i>Strengths</i>):	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>):
- Localização estratégica dos hotéis.	- Dependência excessiva de uma única fonte de receita.
- Boa reputação na prestação de serviços de hospedagem.	- Possíveis desafios na gestão de custos.
- Instalações e comodidades de alta qualidade.	- Concorrência forte na região.
- Forte presença online e estratégias eficazes de marketing.	- Feedbacks negativos de clientes.
Oportunidades (<i>Opportunities</i>):	
- Expansão para novos mercados ou segmentos de clientes.	- Concorrência intensa no setor hoteleiro.
- Introdução de novos serviços ou pacotes de hospedagem.	- Instabilidade econômica que pode afetar o setor de turismo.
- Parcerias estratégicas com empresas locais.	- Mudanças nas preferências dos consumidores.
- Tendências crescentes na indústria hoteleira.	- Regulamentações governamentais que impactam a indústria.

Fonte: Elaboração própria

Enquanto fatores internos, verifica-se que nas Forças (*Strengths*) a localização confere uma vantagem competitiva, facilitando o acesso e atraindo uma clientela diversificada. A boa reputação na prestação de serviços estabelece uma base sólida de confiança e lealdade dos clientes. As instalações e comodidades de alta qualidade contribuem para a experiência positiva do hóspede, diferenciando os hotéis no mercado. A forte presença online promove a visibilidade da marca, atraindo potenciais hóspedes.

Por outro lado, as Fraquezas (*Weaknesses*) revelam que a dependência excessiva de uma única fonte de receita pode representar um risco, tornando os hotéis vulneráveis a flutuações no mercado. Possíveis desafios na gestão de custos podem impactar a rentabilidade e eficiência operacional. A concorrência forte na região requer estratégias distintas e únicas para se diferenciarem e destacarem. Os Feedbacks negativos dos clientes podem prejudicar a reputação, a procura e a satisfação geral do cliente.

Relativamente aos fatores externos, as oportunidades (*Opportunities*) indicam que a expansão para novos mercados ou segmentos de clientes pode diversificar a base de clientes e aumentar a receita. A introdução de novos serviços ou pacotes de hospedagem pode atrair novos clientes e atender às demandas em evolução. As parcerias estratégicas com empresas locais podem criar sinergias e oferecer benefícios mútuos. A identificação e aproveitamento de tendências crescentes na indústria hoteleira podem impulsionar a inovação e a preferência do cliente.

Finalmente, as Ameaças (*Threats*) apontam para uma concorrência intensa no setor hoteleiro, impondo-se estratégias sólidas para manter a diferenciação. A instabilidade econômica pode afetar negativamente o setor de turismo, reduzindo a demanda por hospedagem. As mudanças nas preferências dos consumidores podem exigir ajustes nas ofertas de serviços e as regulamentações governamentais podem impactar a operação dos hotéis, requerendo conformidade e adaptação.

3.7 Hotéis Concorrentes

Segundo Barros (2005) a competitividade de uma nação é influenciada pelo desempenho dos seus empreendimentos. Isso abrange diversos setores, incluindo, sem dúvida, a indústria hoteleira. Enquanto o crescimento de uma comunidade impulsiona o desempenho dos hotéis, estes, por sua vez, desempenham um papel significativo no fomento do avanço económico, social e cultural dessa comunidade (Go et al.,1994).

À medida que a concorrência na indústria hoteleira se intensifica, torna-se cada vez mais imperativo que os hotéis aumentem os seus investimentos em atividades de marketing. Isso é crucial não apenas para atrair e manter hóspedes, mas também para se diferenciar dos concorrentes, permitindo assim que permaneçam competitivos dentro do setor (Keh, Chu, & Xu, 2006; Brown e Ragsdale, 2002). Na indústria hoteleira, a fidelização do cliente está intrinsecamente ligada à sua satisfação com a qualidade do serviço oferecido. Assim, a qualidade do serviço tem um papel fundamental no desempenho global e na competitividade de um hotel, como também observado por Akbaba (2006).

Para avaliar os concorrentes da marca *HF Hotels*, é necessário ter em conta as ofertas de produtos e serviços dos outros hotéis, os preços, a localização, o número de quartos, a classificação por estrelas e o tamanho da marca.

Para destacar os principais concorrentes da marca HF em Lisboa, será apresentada uma tabela com os diversos parâmetros relevantes. Estes são considerados concorrentes devido à sua localização próxima e oferta de serviços semelhantes.

Figura 7

Principais concorrentes da marca HF

Hotel	Categoria	Nº de quartos	Localização	Preço médio p/noite	Serviços disponíveis	Marca
Epic Sana Marquês	5 estrelas	374	0,8 km do Marquês de Pombal	240,00 €	3 Restaurantes, Bar, Spa, Piscina e Ginásio	Internacional
Turim Marquês Hotel	4 estrelas	121	0,4 km do Marquês de Pombal	96,00 €	Bar, Restaurante e Parque de estacionamento	Nacional
Hotel PortoBay Marquês	4 estrelas	72	0,4 km do Marquês de Pombal	109,00 €	Restaurante, <i>Rooftop</i> Bar, Piscina e Ginásio	Nacional
Pestana Lisboa Vintage	4 estrelas	121	0,5 km do Marquês de Pombal	113,00 €	Restaurante	Internacional
H10 Duque de Loulé	4 estrelas	89	0,4 km do Marquês de Pombal	120,00 €	1 Restaurante, 2 Bares e Estacionamento Privado	Nacional

Fonte: Elaboração própria – Fonte tripadvisor

4. Desenvolvimento do Estágio Curricular

4.1 Porquê o grupo *HF Hotels*?

A escolha da entidade hoteleira para a realização de um estágio curricular constitui um passo de suma importância para o discente. Quando optei por desenvolver o relatório de estágio como projeto final do mestrado, o departamento de empregabilidade da universidade europeia enviou o meu currículo para diversas entidades hoteleiras. Em agosto de 2023, fui contactada por várias dessas entidades, sendo que a minha atenção recaiu no grupo *HF Hotels*. Esta escolha foi particularmente atraente devido ao facto de se tratar de uma cadeia hoteleira nacional, com hotéis exclusivamente em Lisboa e no Porto. Considero que, como cidadã portuguesa, é fundamental apoiar o que é nacional e contribuir para o seu sucesso e aperfeiçoamento contínuo.

O estágio foi realizado em Lisboa, na zona do Marquês de Pombal, uma área com elevada concentração de hotéis tanto nacionais como internacionais. Este contexto apresentou uma oportunidade ímpar para compreender como uma cadeia nacional como a *HF Hotels* se destaca face às outras unidades hoteleiras localizadas na mesma área. Adicionalmente, a localização estratégica dos hotéis *HF Hotels* na capital portuguesa proporciona uma experiência rica e diversificada, permitindo o desenvolvimento de competências em diferentes áreas da hotelaria, desde a gestão operacional à interação com uma clientela variada, incluindo turistas nacionais e internacionais.

Outro fator relevante que influenciou a minha escolha foi o compromisso do grupo com a qualidade do serviço e a satisfação do cliente, pilares essenciais na indústria hoteleira. A possibilidade de integrar uma equipa focada em oferecer experiências memoráveis aos hóspedes e em implementar práticas inovadoras de gestão hoteleira representou um atrativo significativo.

A par de tudo isto, a *HF Hotels* possui um ambiente propício ao desenvolvimento profissional, com programas de formação contínua e oportunidades de crescimento dentro da empresa.

Em suma, a combinação entre a localização privilegiada, o enfoque na qualidade do serviço, e o ambiente favorável ao desenvolvimento profissional, fizeram do grupo *HF Hotels* a escolha ideal para a realização do meu estágio curricular. Esta experiência não só enriqueceu o meu percurso académico como também proporcionou uma base sólida para a minha futura carreira na indústria hoteleira.

4.2 Primeiros contactos com o grupo hoteleiro

O primeiro contato com o grupo *HF Hotels* ocorreu em agosto de 2023. Fui abordada através de chamada telefónica, pela Marta Almeida, colaboradora do departamento de recursos humanos do grupo, que gere os hotéis em Lisboa. Durante a chamada, Marta Almeida manifestou interesse no meu currículo e inquiriu sobre as minhas expectativas profissionais. Sugeriu então a marcação de uma entrevista presencial para meados de outubro, a realizar-se no hotel *HF Fénix Urban*, onde se situam os escritórios do grupo em Lisboa.

Na entrevista presencial, fui inquirida acerca da área na qual estaria interessada em realizar o estágio, bem como das línguas estrangeiras que dominava. Explicaram-me também o funcionamento do estágio e o horário a cumprir. Manifestei, desde logo, interesse em estagiar no departamento comercial, uma vez que nunca tinha desempenhado funções nessa área e nutria uma grande curiosidade pela mesma. Após a entrevista, seguiu-se uma troca de e-mails com informações e os procedimentos necessários, ficando estabelecido que o estágio seria realizado no departamento comercial, mais concretamente na secção de reservas individuais.

Posteriormente, foi agendada uma segunda entrevista online com Liliana Major, coordenadora das reservas individuais. Durante esta entrevista, Liliana Major forneceu uma explicação sucinta sobre as expectativas do estágio e detalhes sobre alguns procedimentos a serem seguidos.

Depois de algumas deliberações, ficou acordado que o estágio teria início a 19 de fevereiro e terminaria a 7 de junho. Contudo, cerca de um mês e meio antes do término do estágio, foi-me apresentada uma proposta de contrato de seis meses, com início a 11 de junho, a qual aceitei prontamente.

Este processo de integração no grupo *HF Hotels* permitiu-me adquirir uma compreensão aprofundada das operações comerciais e das reservas individuais, proporcionando-me uma valiosa experiência prática. Além disso, a transição de estagiária para colaboradora contratada evidencia o reconhecimento do meu desempenho e o potencial de crescimento dentro da organização. Esta experiência será um contributo significativo para o meu relatório de estágio de mestrado, onde pretendo explorar as dinâmicas do setor hoteleiro e as oportunidades de desenvolvimento de carreira neste segmento.

4.3 Estrutura interna e Departamento Comercial

Para garantir a prestação de um serviço de excelência, o hotel deve possuir uma estrutura interna bem coordenada e organizada, com o propósito conjunto de satisfazer os clientes. Quintas (2006) classifica os departamentos do hotel em duas tipologias: *front office* e *back office*. O primeiro engloba todas as áreas do hotel que têm contacto direto com o cliente, como a receção, o restaurante, o bar e a zona de *housekeeping*. O segundo inclui as áreas mais reservadas do hotel, sem contacto com os hóspedes, como a cozinha, o economato, os serviços técnicos e a administração (Quintas, 2006, p. 368). Segundo o mesmo autor (2006), da estrutura organizacional de um hotel fazem parte diferentes funções, todas elas com papéis distintos, mas que, em conjunto, devem satisfazer e superar as expectativas dos clientes. Temos assim as funções de:

- ⇒ Gestão Administrativa: responsável pelo controlo e gestão das atividades administrativas e financeiras, englobando serviços administrativos, direção financeira, contabilidade, faturação, secretariado e contencioso;
- ⇒ Direção: encarregada de definir objetivos de gestão e formular as políticas necessárias para atingir as metas propostas, garantindo assim a organização das estruturas e o controlo dos meios e resultados da entidade;
- ⇒ Marketing e Comercial: encarregado de promover a venda dos produtos e serviços do hotel, realizando também a prospeção de mercado para identificar segmentos de procura, canais de distribuição, níveis de preços e pacotes adequados;

- ⇒ Recursos Humanos: responsável pela gestão dos colaboradores da empresa, desde recrutamento e seleção até avaliação profissional, processamento de salários e prêmios de desempenho;
- ⇒ Manutenção: encarregada da conservação e reparação do edifício, instalações e equipamentos do hotel;
- ⇒ Segurança: tal como o nome indica, responsável pela segurança do estabelecimento, conservação dos equipamentos de vigilância e controlo de pessoas;
- ⇒ Produção: responsável pela realização das funções que garantem o desempenho eficaz dos serviços do hotel, incluindo *housekeeping* e *food and beverage* (F&B), compreendendo setores como alojamento, lavandaria, restaurante, bar, *room service*, cozinha, pastelaria, economato, compras e controlo;
- ⇒ Animação: organiza e promove atividades recreativas, coordenando a utilização de equipamentos de lazer e desporto, como piscina, campo de golfe, *court* de ténis, ginásio e bicicletas.

Apesar de muitas vezes se confundirem, o Departamento Comercial/Vendas e o Departamento de Marketing são, na verdade, departamentos distintos, embora complementares (Quintas, 2006). Desta forma, o Departamento Comercial de um hotel tem como responsabilidades a procura ativa de clientes, a realização de estudos de mercado, a promoção do estabelecimento, o contacto com novos clientes, a concretização de contratos de alojamento e serviços, a verificação da ocupação por cliente, a divulgação de ofertas especiais e o acompanhamento dos clientes para obter feedback sobre o serviço prestado (Castelli, 2006). Este Departamento está estreitamente ligado às vendas efetuadas, tanto a nível individual como de grupo (Quintas, 2006).

Os estudos de mercado feitos pelo Departamento Comercial permitem compreender os diferentes tipos de clientes, as suas preferências, necessidades e expectativas, facilitando a segmentação e a elaboração de estratégias de marketing adequadas a cada segmento, seja de lazer, negócios, eventos ou grupos de turismo (Costa, 2009).

Relativamente aos operadores turísticos e agências de viagens, compete ao Departamento Comercial tarefas como fornecer informações sobre o hotel, incluindo localização, capacidade, tipos de alojamento e serviços oferecidos, facultar preços, disponibilidade e ofertas especiais, informar sobre políticas de pagamento, condições de reserva e cancelamento, confirmar visitas de

inspeção aos hotéis e *fam trips* (visitas de familiarização), participar em feiras, workshops e outros eventos profissionais e realizar visitas regulares a clientes empresariais para apresentar novidades e manter a relação com os mesmos.

Os comerciais atuam como intermediários pessoais entre o hotel/grupo hoteleiro e os seus clientes, mantendo uma relação próxima através de visitas regulares ou outros meios de contacto, promovendo um ambiente de proximidade (Castelli, 2006). Após estas visitas e contactos, desenvolvem-se ações de seguimento, que são fundamentais para fechar novos negócios e fidelizar os clientes (Quintas, 2006).

O Plano de Ações, elaborado pela Direção, orienta os comerciais sobre as entidades a contactar, os eventos a participar e as ações de relações públicas a desenvolver, além de fornecer diretrizes sobre as equipas a mobilizar, os objetivos e o orçamento (Costa, 2009). O Departamento Comercial também estabelece políticas de depósitos e cancelamentos, descontos, formalidades de confirmação de reservas e políticas de preços para distribuidores (Quintas, 2006). Em resumo, este departamento é o suporte operacional do hotel, especialmente nas relações com agências de viagens e operadores turísticos. O sucesso do trabalho comercial nos mercados turísticos depende da qualidade do serviço, da participação dos clientes e do empenho, formação e perseverança dos membros da equipa de vendas (Costa, 2009).

4.4 Síntese das atividades diárias realizadas

Neste capítulo será relatado o estágio curricular que decorreu entre 19 de fevereiro e 7 de junho, onde desempenhei uma panóplia de atividades diárias relacionadas com a gestão de reservas individuais e o atendimento ao cliente no grupo *HF Hotels*. Estas tarefas foram bastante diversificadas, aliciantes e exigiam a máxima atenção aos detalhes e a procedimentos muito específicos.

O estágio decorreu no departamento comercial do grupo *HF Hotels*, mais especificamente no âmbito das reservas individuais. A equipa responsável pelas reservas individuais é composta por sete colaboradores, sendo que cada um deles é designado para gerir um ou dois hotéis do grupo. Este departamento encontra-se dividido entre Lisboa e o Porto, com quatro colaboradores a

residirem no Porto, responsáveis pelos quatro hotéis de Lisboa, e três colaboradores a residirem em Lisboa, encarregues dos quatro hotéis do Porto. Durante o estágio, beneficiei do apoio de todos os colaboradores da equipa, os quais se mostraram disponíveis para esclarecer quaisquer dúvidas que surgissem.

No contexto do departamento comercial, nas reservas individuais de um hotel, as responsabilidades são variadas. Assim, numa fase inicial, considerou-se crucial observar e compreender o funcionamento do departamento, analisar as tarefas a serem desempenhadas, familiarização com as estratégias definidas e a integração nos sistemas e processos de trabalho estabelecidos.

Tive a oportunidade de interagir com plataformas tecnológicas concebidas para a indústria hoteleira, nomeadamente plataformas de distribuição hoteleira que promovem a ligação direta entre hotéis e agentes de viagens, bem como empresas de viagens online. Estas plataformas operam no domínio das reservas de alojamento e representaram um estímulo para mim, uma vez que não tinha experiência prévia com as mesmas, proporcionando-me assim novas aprendizagens e desafios.

Durante este período de estágio ainda mantive contacto com as várias receções dos hotéis do grupo, ajudando e esclarecendo qualquer dúvida que estes tivessem nas reservas.

No que respeita à rotina de um dia de trabalho, logo pela manhã o computador era ligado, acedia ao *Host*, sistema de software do Hotel, ao correio eletrónico para verificar os *e-mails*, os quais tinha de analisar, organizar e eliminar, acedia ainda ao portal *web* onde se encontra a página do site do hotel.

Procedia à confirmação das reservas NS no *show*, enviando e-mails aos hóspedes para informar os *no-shows*. Relativamente às reservas da *Booking* (plataforma que atua no setor de reservas de hospedagem), fazia o reporte na extranet para evitar a cobrança de comissão, e para as reservas da *HotelRez* (provedor de serviços de representação e distribuição de hotéis), enviava *e-mails* informando sobre a cobrança da reserva. Fui alertada para prestar uma atenção especial aos *e-mails* enviados pela *HotelRez*, a fim de verificar a modalidade de pagamento e desse modo associar a entidade à reserva e aceder às reservas provenientes dos sites *Booking* e *Expedia* (empresa de viagens online), com o intuito de analisar possíveis comentários.

Uma outra tarefa que me foi atribuída, consistia em inserir no sistema as reservas das agências de viagens *Sidetours*, Portimar/LTH e Top Atlântico que não estavam integradas no sistema operativo do hotel.

Relativamente às reservas da *Hiperguest* (plataforma de distribuição hoteleira), associava a agência à reserva, inseria observações para proceder ao pagamento no cartão de crédito e atualizava as instruções de faturação para a agência correspondente.

Verificava também os *e-mails* enviados pela *AvailPro* (plataforma de tecnologia direcionada para a indústria hoteleira, especializada em soluções de gestão de reservas e distribuição online), com o intuito de confirmar se as reservas tinham algum tipo de especificidade, pedindo nomes adicionais quando necessário.

No *Host*, verificava e lidava com as reservas canceladas com depósito, procedendo de acordo com as políticas estabelecidas pelo hotel. Para as reservas não garantidas, dava seguimento conforme os procedimentos, verificando se estavam pagas e, caso contrário, reportava na extranet.

Dar resposta a *e-mails* era uma constante do meu dia de trabalho, dando especial atenção às reservas desse dia e do dia seguinte. Verificava regularmente a agenda e, se necessário, enviava *e-mails* solicitando pagamentos pendentes ou informava sobre cancelamentos.

Além das tarefas descritas, imprimia relatórios para a picagem de reservas no *Host* e verificava as reservas em várias plataformas, garantindo que todas estivessem atualizadas e confirmadas.

Por fim, realizava a gestão de pagamentos *online*, confirmando os pagamentos das reservas da *Booking* no *web* portal, reportando aquelas que ainda não estavam pagas na extranet.

Ao longo do dia, atendia vários telefonemas nos quais resolvia dúvidas de clientes, efetuava reservas e informava sobre a disponibilidade da rede de hotéis do grupo.

4.5 Processo de acolhimento

O processo de acolhimento foi fundamental para a minha integração na empresa e para compreender o contexto do trabalho a ser realizado. O processo começou com uma calorosa recepção por parte de Marta Almeida, colaboradora que integra a equipa de recursos humanos. A sua tarefa consistiu em mostrar-me as instalações e fornecer intruções sobre as políticas internas da empresa, procedimentos de segurança e outras informações relevantes.

Posteriormente, fui apresentado à equipa de trabalho e à minha supervisora Liliana Major, que me explicou detalhadamente as minhas responsabilidades, objetivos do estágio e as expectativas da empresa em relação ao meu desempenho. Durante este período inicial, também tive a oportunidade de conhecer os membros de outras equipas com as quais iria interagir ao longo do estágio.

Como não podia deixar de ser, recebi acesso aos sistemas e ferramentas necessários para realizar as minhas tarefas, bem como formação sobre os processos específicos da empresa e sobre as práticas do setor. Durante todo o processo de acolhimento, senti-me muito apoiada e era frequentemente encorajada a fazer perguntas e a procurar orientação sempre que sentisse necessidade.

Foi ainda organizada uma visita guiada aos quatro hotéis do grupo em Lisboa, com o objetivo de conhecer pessoalmente as diversas tipologias de quartos, salas de reunião, restaurantes e bares, bem como interagir com alguns colaboradores dos hotéis.

No geral, o processo de acolhimento foi muito eficaz e contribuiu significativamente para a minha adaptação rápida e bem-sucedida ao ambiente de trabalho e, estou em crer que correspondi às expectativas da empresa. Posso afiançar ainda que, devido às reduzidas dimensões do grupo hoteleiro que integrei, fui recebida e considerada logo desde o início, como uma mais-valia para a equipa do Departamento Comercial, onde nunca me fizeram sentir como a estagiária inexperiente a quem são dados os trabalhos que mais ninguém quer. Pude pôr em prática os conhecimentos teóricos que adquiri, que a par com o trabalho prático desempenhado me motivaram a nível profissional e me fizeram sentir realizada a nível pessoal.

4.6 Impacto das unidades curriculares na execução do estágio

No decorrer do meu estágio como agente de reservas individuais no Departamento Comercial do Grupo *HF Hotels*, pude relembrar e aplicar os conhecimentos adquiridos nas diversas unidades curriculares do meu curso de mestrado.

A cadeira de Gestão Estratégica proporcionou-me uma compreensão aprofundada dos princípios estratégicos, permitindo-me perceber quais as manobras mais eficazes para atrair e reter clientes, bem como entender o funcionamento dos hotéis do Grupo *HF Hotels* e a forma como se posicionam no mercado a fim de se manterem competitivos.

Por sua vez, a cadeira de Gestão de Marcas Hoteleiras e Turísticas em muito contribuiu para aguçar a minha capacidade de comunicar clara e eficazmente a identidade e os valores da marca *HF Hotels* aos tão desejados clientes.

Além disso, os conhecimentos adquiridos em Inovação e Desenvolvimento de Produtos Hoteleiros e Turísticos foram úteis para identificar oportunidades de inovação e o desenvolvimento de novos produtos e serviços com o objetivo de atender às necessidades dos clientes que procuram os hotéis da marca.

A compreensão das tendências atuais do mercado turístico e hoteleiro, adquirida na unidade curricular de Consumos e Tendências em Turismo e Hotelaria, permitiu-me perceber quais as estratégias de vendas e as campanhas de marketing usadas pelo grupo, para acompanhar as tendências nas empresas da área e as preferências dos clientes.

Por outro lado, os conhecimentos adquiridos sobre Planeamento e Desenvolvimento Turístico proporcionou uma compreensão mais aprofundada dos processos de planeamento e desenvolvimento no setor do turismo, o que foi útil para avaliar a possibilidade e as oportunidades de expansão ou desenvolvimento de novos projetos no Grupo *HF*.

Participar no Seminário em Gestão do Turismo e da Hotelaria revelou-se uma mais-valia, dado que foram discutidas questões atuais e desafios enfrentados pelo setor hoteleiro, contribuindo assim, para uma compreensão mais ampla do ambiente operacional do Grupo *HF*.

Através dos Estudos de Caso em Hotelaria, pude transpor e aplicar conceitos teóricos em situações do mundo real.

Em resumo, as unidades curriculares do mestrado de Gestão de Turismo desempenharam um papel fundamental no meu estágio curricular, proporcionando-me as ferramentas e dotando-me dos conhecimentos necessários para perceber e eventualmente ajudar empresas hoteleiras das quais faça parte, a enfrentar os desafios que são cada vez mais, dado o incremento do Turismo em todo o mundo, onde Portugal não é exceção.

Estou convicta que, após todos os conhecimentos que adquiri durante a frequência do mestrado e da aplicação dos mesmos em situações reais durante o estágio curricular no Grupo *HF Hotels*, contribuí de forma muito positiva e significativa para a consecução dos objetivos do Departamento Comercial do Grupo *HF Hotels*, e sinto-me preparada para num futuro próximo integrar um qualquer departamento numa unidade hoteleira, sempre disponível para aprender e ser uma mais-valia.

5. Proposta de Valor

Dado o carácter altamente competitivo do setor hoteleiro, é essencial manter a fidelidade dos clientes, convertendo-os em clientes habituais. A fidelidade do hóspede não é mais que a lealdade a uma unidade hoteleira, em relação a outra, na hora de escolher a acomodação.

Os clientes fiéis escolhem voltar a um hotel principalmente pela sua localização, design, características dos quartos, eficiência do serviço prestado ou competência dos colaboradores. Além destas mais-valias, se existir um programa eficaz e atrativo de fidelização do cliente, a escolha do hotel torna-se mais fácil e evidente e, quantas mais vezes ficar nessa unidade hoteleira mais confortável e à vontade se sentirá.

O mercado atual assenta muito em descontos, onde se tenta “comprar” a fidelidade do turista com tarifas especiais de desconto, no entanto, embora o preço seja importante, as decisões baseadas apenas no preço não se podem considerar uma demonstração de fidelidade, esta não pode ser comprada, deve sim ser conquistada com um conjunto de ações e decisões descritas ao longo

deste trabalho, mais concretamente no capítulo que descreve os fatores determinantes na procura hoteleira, e que culmina na proposta de valor aqui apresentada.

Um programa de fidelidade pode ser uma associação ou um clube que oferece pontos de recompensa pela compra de produtos ou serviços da empresa, além de benefícios e privilégios por ser membro do programa. Geralmente, os membros ganham pontos de fidelidade ou créditos que podem ser trocados por recompensas, como serviços gratuitos ou *upgrades*. Quanto mais os membros gastarem, mais alto será o nível da qualificação e melhores serão os benefícios (Koo et al., 2020).

Nesta ordem de ideias, a proposta consiste em valorizar o compromisso e recompensar esses clientes regulares, através da conceção e implementação de um programa de fidelidade abrangente, destinado a proporcionar, em conjunto, experiências únicas e vantagens exclusivas. Implementar um programa de fidelidade bem estruturado pode trazer vantagens competitivas significativas (Liu & Jo, 2020), tanto em termos de satisfação do cliente, quanto em crescimento financeiro e operacional para o grupo hoteleiro, além de que um cliente habitual custa menos ao hotel que angariar um cliente novo. Os próprios colaboradores sentem-se mais motivados ao lidarem com clientes assíduos, uma vez que estabelecem relações com os mesmos ao longo do tempo.

O grupo *HF Hotels* já oferece tarifas especiais para empresas, conhecidas como tarifas de acordo ou tarifas *corporate*, que beneficiam aquelas que frequentemente alojam vários colaboradores nos hotéis do grupo. Existem quatro níveis de tarifas: N0, N1, N2 e N3, sendo o N0 o menos vantajoso, destinado a empresas que não utilizam frequentemente os serviços do grupo. Em contrapartida, o N3 é o mais vantajoso, direcionado a empresas que recorrem frequentemente aos hotéis do grupo. Estas tarifas variam consoante a época, podendo ser mais favoráveis na época baixa. As empresas que beneficiam destas tarifas também usufruem de políticas de cancelamento mais flexíveis.

Através do estágio no departamento comercial, verificou-se que a fidelização de clientes individuais e de famílias é essencial e pouco explorado pela marca *HF*, uma vez que as tarifas especiais incidiam em reservas para empresas. Apurou-se que, enquanto as tarifas corporativas atendem um segmento específico, a fidelização de clientes individuais e famílias assegura uma ocupação mais equilibrada e gera receitas adicionais através de serviços complementares. Além disso, a fidelização deste público fortalece o marketing boca-a-boca, oferece estabilidade em

períodos de menor procura e pode ser um fator diferenciador importante. Esta experiência evidenciou a relevância de manter uma base diversificada de clientes para garantir o sucesso e a sustentabilidade do hotel no mercado (Pessoa, 2017; Trivago Business Blog, 2017).

Indo ao encontro desta necessidade, a proposta visa assim, a criação de cartões (anexo 1) e uma App (anexo 2) de fidelização para clientes individuais, que não pertençam a empresas, permitindo-lhes tornarem-se clientes regulares e obter benefícios específicos. O objetivo é como já foi referido, aumentar a fidelização de clientes individuais, fazendo com que o grupo *HF Hotels* se torne sempre a sua primeira escolha.

Este cartão seria válido para todos os hotéis do Grupo, tanto para os hotéis localizados no Porto como para os hotéis situados em Lisboa, promovendo uma maior ligação e preferência pelos serviços do grupo.

Os cartões de fidelização seriam organizados em diferentes níveis, permitindo que os clientes subissem de categoria com base na frequência e no valor das suas estadias. O nível inicial seria designado como *HF Prime Member*, seguido pelo *Elite Pass* e, finalmente, pelo *HF Platinum Plus*. Além destes, existiria um cartão específico para famílias, denominado *HF Family Club*, dado que os hotéis dispõem de quartos familiares. Cada um destes cartões teria benefícios distintos. Para facilitar a utilização, seria também desenvolvida uma aplicação onde os membros poderiam verificar o saldo dos seus cartões, resgatar benefícios, fazer reservas e receber ofertas exclusivas. Todos os cartões poderiam ser personalizados de acordo com as necessidades e o perfil dos clientes, promovendo uma maior retenção e satisfação dos mesmos. Os portadores dos cartões de fidelização beneficiariam de um serviço de pós-estadia especial, que incluiria o envio de uma carta de agradecimento personalizada (Anexo 3).

Uma email de agradecimento pós-estadia oferece benefícios significativos tanto para o hotel como para o cliente. Para o hotel, este gesto fortalece o relacionamento com o cliente, demonstrando que a sua escolha é valorizada. Ao enviar uma comunicação personalizada após a estadia, o hotel diferencia-se da concorrência, criando uma impressão positiva e duradoura. Além disso, o email pode servir como uma oportunidade para recolher *feedback*, através de um link para um questionário, sobre a experiência do cliente, permitindo a melhoria contínua dos serviços.

Ao receber um email de agradecimento, o cliente reforça a sensação de valorização. Sentir-se-á apreciado após a estadia, aumentando a satisfação geral e melhorando a percepção da qualidade do serviço. A personalização da comunicação também é importante, uma vez que demonstra que o hotel prestou atenção às preferências e necessidades do hóspede, criando uma experiência mais personalizada e acolhedora (Ver Anexo 1).

HF Prime Member

- Desconto de 8%** na tarifa em qualquer hotel do grupo.
- Cesto de fruta** de boas-vindas no quarto.
- *Upgrade* de quarto gratuito, sujeito a disponibilidade.
- Desconto de 25%** numa noite à escolha, no mês do aniversário, em qualquer hotel do grupo.
- *Late check-out* gratuito, até 14h, sujeito a disponibilidade.
- Wi-Fi premium gratuito.
- Acesso à área de fitness sem custos adicionais.
- Prioridade em reservas para eventos especiais ou promoções limitadas.

HF Elite Pass

- Desconto de 10% na tarifa em qualquer hotel do grupo.
- Cesto de fruta de boas-vindas no quarto.
- *Upgrade* de quarto gratuito, garantido até uma categoria superior.
- *Late check-out* gratuito, até 16h, sujeito a disponibilidade.
- Desconto de 50%* numa noite à escolha, no mês do aniversário, em qualquer hotel do grupo.
- Acesso gratuito ao spa (onde aplicável).
- *Vouchers* de desconto de 10% em serviços de restaurante e bar.
- Estacionamento gratuito para estadias superiores a duas noites.
- Wi-Fi premium gratuito.
- Assistência personalizada para reservas e alterações.

HF Platinum Plus*

- Desconto de 15% na tarifa em qualquer hotel do grupo.
- Cesto de fruta premium de boas-vindas no quarto.
- *Upgrade* garantido para a melhor categoria disponível no momento da reserva.
- *Early check-in* e *late check-out* sem custos adicionais, sujeito a disponibilidade.
- Estacionamento gratuito em todos os hotéis do grupo.
- Uma noite gratuita à escolha, no mês do aniversário, em qualquer hotel do grupo.
- Acesso ilimitado ao spa e área de fitness.
- *Transfers* gratuitos de/para o aeroporto, nas cidades onde o serviço está disponível.
- Descontos de 20% nos restaurantes e bares do hotel.
- Presente especial de aniversário personalizado.
- *Check-in* prioritário.
- Assistência de *concierge* personalizada 24h por dia.

HF Family Club

- Desconto de 8% na tarifa em qualquer hotel do grupo.
- Kit de boas-vindas para crianças, com brinquedos, livros ou snacks.
- *Check-in* e *check-out* prioritário, ideal para famílias.
- Catering completo gratuito para crianças (dos 3 aos 10 anos) em todas as refeições.
- Estacionamento gratuito em todos os hotéis do grupo.
- Acesso à área de brincadeiras (quando aplicável e mediante reserva).
- Atividades infantis organizadas, como oficinas e jogos, sem custos adicionais.
- Berços e cadeirinhas disponíveis sob pedido.
- Serviço de *babysitting* com 30% de desconto.
- Vouchers de desconto em atividades e atrações familiares nas proximidades.

Adesão aos Cartões:

- *HF Prime Member*: Adesão gratuita após 3 estadias no ano.
- *HF Elite Pass*: Adesão gratuita após 7 estadias no ano.
- *HF Platinum Plus*: Adesão gratuita após 10 estadias no ano ou gasto acumulado de 3.000€.
- *HF Family Club*: Adesão gratuita para famílias com mais de 2 estadias no ano.

Estes cartões de fidelização tornam-se mais completos e personalizados para diferentes perfis de hóspedes (clientes regulares, elite e famílias), oferecendo uma combinação de benefícios financeiros, confortos adicionais e experiências exclusivas.

Os programas de fidelização representam uma ferramenta estratégica essencial para os hotéis na construção de uma relação duradoura com os seus clientes. Através dos *cartões HF Prime Member, HF Elite Pass, HF Platinum Plus e HF Family Club*, o *Grupo HF Hotels* conseguirá oferecer vantagens exclusivas que incentivem os clientes a voltar, proporcionando uma experiência de estadia mais personalizada e confortável.

No caso do *HF Prime Member*, os clientes beneficiam de um desconto de 8% na tarifa, um cesto de fruta no quarto e a possibilidade de um upgrade de quarto. Adicionalmente, recebem um desconto de 25% numa noite à escolha no seu aniversário, válido em qualquer hotel do grupo. Este conjunto de benefícios aumenta o valor percebido pelo cliente, criando um incentivo claro para escolher a mesma cadeia hoteleira em futuras viagens.

Para os membros do *HF Elite Pass*, as vantagens são ainda mais atrativas. Além de um desconto de 10% na tarifa, cesto de fruta e *upgrade* de quarto, este cartão oferece a possibilidade de realizar um *late check-out* sem custos adicionais, algo especialmente apreciado por quem valoriza a flexibilidade. No aniversário, os clientes podem usufruir de um desconto de 50% numa noite à sua escolha em qualquer hotel do grupo, o que reforça o vínculo emocional com a marca.

O *HF Platinum Plus* é o nível mais elevado do programa de fidelização e, como tal, oferece os benefícios mais completos. Com um desconto de 15% na tarifa, *upgrade* de quarto, cesto de fruta e a possibilidade de *early check-in e late check-out* sem custos adicionais, este cartão garante uma experiência de estadia de luxo e flexível. Para além disso, os clientes têm estacionamento

gratuito e, no seu aniversário, recebem a oferta de uma noite à sua escolha em qualquer hotel do grupo, um gesto que não só incentiva a repetição da estadia, como também fortalece a lealdade à marca.

Por fim, o *HF Family Club* oferece um conjunto de vantagens pensado especialmente para famílias, criando uma experiência agradável e prática para quem viaja com crianças. Os membros deste cartão beneficiam de um desconto de 8% na tarifa, um *kit* de boas-vindas para as crianças, que pode incluir brinquedos, livros ou snacks, e check-in e check-out prioritários, permitindo uma experiência mais rápida e descontraída. Além disso, o estacionamento gratuito facilita a logística da viagem em família.

Estes cartões de fidelização não só recompensam os clientes pela sua lealdade, como também proporcionam vantagens tangíveis que tornam cada estadia mais conveniente e agradável. Ao oferecer níveis de benefícios variados, os hotéis conseguem captar clientes com diferentes perfis, desde viajantes individuais a famílias, incentivando a repetição de estadias e aumentando a lealdade à marca. Em contrapartida, os hotéis beneficiam da retenção de clientes, aumento da receita e uma diferenciação significativa num mercado competitivo. A lealdade resultante deste sistema contribui diretamente para a melhoria na já referida retenção de clientes, o que, por sua vez, reduz a necessidade de investir grandes somas em estratégias de marketing para a captação de novos hóspedes. Assim, o foco passa a ser a retenção, que é significativamente mais económica. A existência de um programa de fidelização inovador e atrativo pode ser um fator decisivo na escolha do hotel por parte do cliente, permitindo à cadeia hoteleira destacar-se em mercados saturados e atrair novos hóspedes, além de manter satisfeitos os clientes habituais. Adicionalmente, muitos programas de fidelização incentivam reservas diretas através de vantagens exclusivas, permitindo aos hotéis poupar nas comissões pagas a plataformas de terceiros, como a *Booking.com* e a *Expedia*. Por fim, clientes satisfeitos com as recompensas e o acolhimento, são mais propensos a recomendar o hotel a amigos e familiares, promovendo a marca de forma orgânica e com maior credibilidade.

Os cartões de fidelização criam uma relação de benefício mútuo, em que os hotéis conseguem fidelizar os hóspedes, melhorar as suas operações e aumentar a receita, enquanto os clientes desfrutam de benefícios exclusivos, descontos e uma experiência de estadia mais personalizada e conveniente. Estas estratégias não só ajudam a promover o turismo interno e a

destacar o valor das diferentes cidades portuguesas, mas também criam uma experiência enriquecedora e memorável para os clientes, fortalecendo a lealdade e o envolvimento com a marca.

Importa ressaltar que uma marca hoteleira portuguesa como a *HF Hotels* tem várias razões estratégicas para se focar em clientes portugueses. Em primeiro lugar, o conhecimento profundo do mercado local permite que a marca adapte as suas ofertas e serviços de forma mais eficaz às necessidades e preferências dos hóspedes nacionais. Além disso, fortalecer a identidade nacional da marca pode gerar um forte apoio de clientes que preferem apoiar empresas e serviços locais. Concentrar-se no mercado doméstico pode também reduzir custos operacionais, já que a proximidade geográfica facilita a gestão e diminui despesas com logística e marketing. Manter uma base estável e leal de clientes portugueses garante uma fonte constante de receita, essencial para o crescimento sustentável da marca hoteleira.

Além disso, atender bem ao mercado nacional pode abrir portas para expandir a marca para novas regiões dentro do país, aproveitando a reputação e lealdade já conquistadas. O *feedback* dos hóspedes portugueses é crucial para ajustar e melhorar os serviços do hotel, assegurando que atendam às necessidades específicas do mercado.

Operar no mercado doméstico simplifica a conformidade com regulamentações locais, reduzindo a complexidade associada a diferentes leis e normas internacionais. As estratégias de marketing direcionadas ao público local tendem a ser mais eficazes, com campanhas adaptadas à cultura e ao comportamento do consumidor português.

Por todas as razões apresentadas, a fidelização de clientes deverá ser uma prioridade para o grupo *HF Hotels*, considerando que se trata de uma marca nacional situada numa área onde operam numerosas marcas internacionalmente reconhecidas. Desta forma, o grupo poderá diferenciar-se e destacar-se com o seu programa de fidelização, o qual aumentará a probabilidade de retorno dos clientes ao hotel e, conseqüentemente a taxa de ocupação. Clientes fidelizados tendem a gastar mais durante a sua estadia, usufruindo de serviços adicionais como restaurantes e spas, o que também contribui para a diferenciação do grupo em relação à concorrência e são mais propensos a recomendar os hotéis a familiares e amigos. Importa ainda salientar que fidelizar um cliente existente é, em geral, menos oneroso do que adquirir novos clientes.

“É visível que cada vez mais as empresas estão procurando profissionalizar-se, na busca de alternativas para seu crescimento, necessitam de estratégias inovadoras para melhor atrair e manter seus clientes fiéis, enriquecendo seus esforços em atendê-los e surpreendê-los, pois só assim eles terão o desejo de voltar para o destino conhecido, porém para que isso ocorra o produto ou serviço tem que estar sempre atento com as mudanças para não tornar seus atrativos antiquados se comparados com outros.” (Violin et al., 2020, p.73)

6. Conclusão

A realização deste estágio no âmbito do Mestrado de Gestão de Turismo da Universidade Europeia permitiu-me consolidar e aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso, oferecendo uma experiência prática valiosa no setor hoteleiro. O estágio, realizado no Departamento Comercial do grupo *HF Hotels*, focou-se principalmente nas reservas individuais, proporcionando-me uma visão abrangente e aprofundada das operações comerciais e das estratégias de vendas neste segmento específico.

Uma das contribuições mais significativas deste estágio foi a elaboração de uma proposta de valor centrada na criação de cartões de fidelização para os clientes. Esta iniciativa visa não apenas aumentar a lealdade dos clientes, mas também fortalecer a relação entre a marca e os seus consumidores, oferecendo benefícios exclusivos e personalização do serviço. A implementação de tais estratégias de fidelização dando uma especial atenção ao cliente desde a sua entrada na unidade hoteleira até à realização do *check out*, sem esquecer a relevância de uma carta de agradecimento pós -estadia, é crucial para manter a competitividade no mercado hoteleiro atual, caracterizado por uma elevada concorrência e por clientes cada vez mais exigentes.

Destaca-se, ainda, a importância de ter realizado este estágio numa marca portuguesa de renome como a *HF Hotels*. Sendo uma marca que valoriza a hospitalidade e a qualidade do serviço, a experiência de estagiar numa empresa nacional reforçou o meu orgulho e apreço pelo que é português. Valorizar e investir no que é português não só promove o desenvolvimento do turismo nacional, como também fortalece a nossa identidade cultural, a marca PORTUGAL. Esta experiência permitiu-me contribuir diretamente para o crescimento de uma marca que é um símbolo da hotelaria portuguesa de excelência.

Em suma, o estágio no grupo *HF Hotels* foi uma oportunidade enriquecedora, que permitiu desenvolver competências técnicas e profissionais, e adquirir uma compreensão mais profunda do funcionamento interno de uma cadeia hoteleira nacional. A proposta de valor desenvolvida é um reflexo da combinação entre o conhecimento teórico adquirido e a prática profissional, com o objetivo de contribuir para o fortalecimento da marca no mercado. O reconhecimento e a valorização das marcas nacionais são essenciais para promover a sustentabilidade e o sucesso contínuo do turismo em Portugal.

7. Referências Bibliográficas

- Almeida, S., Costa, C. and Simões, J.M. (2022). Types of affiliation in the hotel sector – an insight into the Portuguese experience. *European Journal of Tourism Research* 32, 3206.
- Akbaba, A. (2006). *Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey*. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 170-192.
- Alexander, J. A., & Morrissey, M. A. (1989). A resource-dependence model of hospital contract management. *Health Services Research*, 24(2), 259.
- Almeida, S., Sheppard, V., Costa, C., Manuel Simões, J., & Costa, R. (2020). Choosing independence or affiliation: The case of Portuguese four- and five-star hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 146735842091436. <https://doi.org/10.1177/1467358420914369>
- Alvarez-Ferrer, A., Campa-Planas, F., & Gonzales-Bustos, J. P. (2018). Identification of the key factors for success in the hotel sector. *Intangible Capital*, 14(1), 74-98.
- Andrade, J. (1999). *Turismo – Fundamentos e Dimensões*. 8ª edição, São Paulo, Editora Ática
- Ayazlar, G. (2016). Entry modes: marketing consortium. In Ivanova, M., Ivanov, S., & Magnini, V. (Eds.) (2016). *The Routledge handbook of hotel chain management*, 171-184, Routledge, New York.
- Bardi JA (2003) *Hotel Front Office Management*. 4th ed. London: John Wiley & Sons.
- Barros, C. P. (2005). *Competitividade das Nações: uma revisão teórica e empírica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Beni, M. (2007) *Análise Estrutural do Turismo*, 12ª edição, São Paulo, Senac.
- Bezerra, S. D. S., Silva, J. F. D., & Gonzaga, G. D. A. (2021). Análise comparativa do perfil e satisfação do turista da praia de Pipa (Tibau do Sul/RN) moderada pelos eventos enquanto

motivação de viagem. Análise comparativa do perfil e satisfação do turista da praia de Pipa (Tibau do Sul/RN) moderada pelos eventos enquanto motivação de viagem.

Borges, S., Gustavo, N., 2015. Business performance and strategic management options in hospitality: the case of Lisbon City. *Int. J. Bus. Manage.* 10 (9), 33.

Brown, R., & Ragsdale, C. (2002). *A profile of non-complainers in the hospitality industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(1), 12-18.

Byrne, A. (1993) International hotel consortia. In: P. Jones; A. Pizam (Eds.) *The International Hospitality Industry: Organizational and Operational Issues*. New York: Pitman Publishing/John Wiley & Sons, 126-132.

Camargo, G., Rodrigues-denise, D., Netto, A. P., & Santos-glauber, G. (2020). Multiplicidade e complexidade dos motivos de viagem: evidências da demanda de turismo de um grande centro urbano. *Marketing & Tourism Review*, 5(1), 01-28.

CASTELLI, G. *Gestão hoteleira*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

Costa, A. (2009). *O impacto da internet na gestão comercial das unidades hoteleiras portuguesas*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Cunha, L. (2013) *Economia e Política do Turismo*, 3ª edição, Lisboa, Lidel.

Cunha, L. e Abrantes, A. (2013) *Introdução ao Turismo*, 5ª edição, Lisboa, Lidel.

Daszkiewicz, N., & Wach, K. (2012). Internationalisation of SMEs: Context, models and implementation. N. Daszkiewicz & K. Wach, *Internationalisation of SMEs. Context, Models and Implementation*, Gdańsk University of Technology Publishers, Edition I. Ark. ed. 8,3, ark. print 7,0, 115/690. ISBN 978-83-7348-411-5

DEARLOVE, Des, CRAINER, Stuart. *O livro definitivo das marcas*. São Paulo: Makron Books, 2000.

Dittmer, P. & Griffin, G. (1997). *Dimensions of the hospitality industry: An introduction*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Dunning, J.H., Kundu, S.K., 1995. The internationalization of the hotel industry: some new findings from a field study. *MIR: Manage. Int. Rev.* 35 (2), 101–133.

Ene, C., 2004. *Cartea ospitalitatii*. Bucuresti: Editura THR-CG

Eyster, J. J., & deRoos, J. A. (2009). *The negotiation and administration of hotel management contracts*. New York. Pearson.

Faturação da hotelaria em Portugal cresceu 61% em 2021. (2022, Julho 26). Expresso. <https://expresso.pt/economia/2022-07-26-Faturacao-da-hotelaria-em-Portugal-cresceu-61-em-2021-0a804319>

Freund de Klumbis D (2002) Seeking the ultimate hotel experience. In: XIIe International Leisure and Tourism Symposium ESADE-Fira de Barcelona, Barcelona, *Gestion en H*, No. 11, May–June 2003, pp. 58–76.

Gao, B., Li, X., Liu, S., Fang, D., 2018. How power distance affects online hotel ratings: the positive moderating roles of hotel chain and reviewers' travel experience. *Tour. Manage.* 65, 176–186.

Ghyoot, V. (2003). *The Lease V Buy Decision in Real Estate: Case Study*. European Real Estate Society (ERES), 161.

Go, F. M., Pine, R., & Yu, A. (1994). *Tourism as industrial transition: The case of Singapore*. *Journal of Travel Research*, 33(2), 34-40.

Grupo HF - Manual de acolhimento

GUIZI, A. A. A hospitalidade percebida nos melhores hotéis para se trabalhar na cidade de São Paulo. *Revista Hospitalidade*. São Paulo, volume 20, p. 407-429, 2023.

Guttentag DA and Smith SLJ (2017) Assessing Airbnb as a disruptive innovation relative to hotels: Substitution and comparative performance. *International Journal of Hospitality Management* 64(July): 1–10.

Henry Tsai, Haiyan Song & Kevin K. F. Wong (2009) TOURISM AND HOTEL COMPETITIVENESS RESEARCH, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26:5-6, 522-546, disponível em: <https://doi.org/10.1080/10548400903163079>

HF Hotels. Acedido a 20/11/2023 e disponível em: <https://www.hfhotels.com/>

Hjalager A M (2006), Stages in the Economy, Globalization of Tourism, *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, N° 2, pp: 437–457.

Holverson S and Revaz F (2006) Perceptions of European independent hoteliers: Hard and soft branding choices. *International Journal of Contemporary y Hospitality Management* 18(5): 398–413.

Hotel Management Survey (2011). 2011 Top Hotel Companies, www.hospitalityworldnetwork.com, acedido em 22/7/2012.

Ingram, P., Baum, J.A., 1997. Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels: 1898- 1980. *Adm. Sci. Q.* 42 (S1), 68–102.

Ionel, M. (2016). *Hospitality Industry*. https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/ENG/2016/2016-I-full/Section-III/12.Ionel_Marian.pdf

Johnson, C., Vanetti, M., 2005. Locational strategies of international hotel chains. *Ann. Tour. Res.* 32 (4), 1077–1099.

Jones, P. & Lockwood, A. (1997). *The Management of Hotel Operations*. Londres: Cassel.

Keh, H. T., Chu, S. K., & Xu, J. (2006). *Competitive strategies in the Hong Kong hotel industry*. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 313-329.

Khadka, K., & Maharjan, S. (2017). Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Case Trivsel Städtjänster thesis: <http://www.theseus.fi/handle/10024/139650>

Khan, M. A. (2016). Entry modes: franchise. In: Ivanova, M; Ivanov, S. & Magnini, V. (Eds.) *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management* (pp.142-156) New York, Routledge.

Koo, B., Yu, J., & Han, H. (2020). The role of loyalty programs in boosting hotel guest loyalty: Impact of switching barriers. *International journal of hospitality Management*, 84, 102328.

KUSHANO, Elizabete Sayuri; FILIPPIM, Marcos Luiz. Aspectos sociais do turismo. In: BAHLL, Miguel (Org.). *Turismo e Sociedade: aspectos teóricos*. São Paulo: All Print Editora, 2019, p. 53-74.

Lawson C (1997) *Towards a Competence Theory of the Region*. Cambridge: ESRC Centre for Business Research.

LCG. (2022). *TravelBI by Turismo de Portugal - 85% dos hoteleiros portugueses destacam desempenho positivo no 2.o semestre de 2022*. Turismodeportugal.pt. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/85-dos-hoteleiros-portugueses-destacam-desempenho-positivo-no-2%C2%BA-semester-de-2022/>

Lelacqua, L & Smith, T (August 2012) *Hotel management contracts in Europe. To lease or not to Lease*, HVS, London. Retirado de: <https://www.hospitalitynet.org/file/152004941.pdf>

Li L, Lu L, Xu Y, Sun X (2020) The spatiotemporal evolution and influencing factors of hotel industry in the metropolitan area: An empirical study based on China. *PLoS ONE* 15(5): e0231438. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231438>

Liu, J., & Jo, W. (2020). Value co-creation behaviors and hotel loyalty program member satisfaction based on engagement and involvement: Moderating effect of company support. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43, 23-31.

Lizardo, C., & Ribeiro, P. (2020). A Importância Da Gestão Da Qualidade E Aplicação Das Suas Ferramentas Na Logística Com Vista À Satisfação Dos Clientes. *Gestão e Desenvolvimento*, 3-28.

Mariano, A., Dutra Andrino, D., Ayaviri-Panozo, A., & Santos, M. (2018). *Qualidade de Serviços na Hotelaria: Recomendações Práticas para Desempenho Superior*

MARTINS, José Roberto, BLECHER, Nelson. *O império das marcas*. 2.ed.rev. São Paulo: Negócio, 1997.

- Martorell-Cunill, O., Gil-Lafuente, A. M., Salvà, A. S., & Forteza, C. M. (2012). Non-equity agreements in the hospitality industry: Analysis from the perspective of the forgotten effects. In *Soft computing in management and business economics*, Springer, Berlin, Heidelberg, 269-285.
- Medlik, S. (1997). *The Business of Hotels*. 3th edition. Oxford: B. Herworth – Heinmann.
- Medlik, S. e Ingram, H. (2002 [2000]) *The Business of Hotels* (trans. A. ButterworthHeinemann), London, Elsevier.
- Middleton, V. (2001) *Marketing de Turismo*, 3ª edição, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Mieyal-Higgins, S., 2006. Independent relish individuality. *Hotel & Motel Manage.* 221 (21), 1–38.
- Minciú, R., 2001. *Economia turismului*. Editia a II-a. Bucuresti: Editura Uranus.
- Monteiro, A., & Cachola, C. (2022). *Gestão de Pessoas no Lazer, Animação Turística & Eventos*. Editora d Ideias.
- Moreno-Perdigón, M. C., Guzmán-Pérez, B., & Ravelo Mesa, T. (2021). Guest satisfaction in independent and affiliated to chain hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102812. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102812
- Mun, S. G., Park, E. O., & Woo, L. (2022). Strategic target customers of food and beverage offerings in full-service hotels: Outside-hotel customers. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103159.
- Nakashima, S. K., & Calvente, M. D. C. M. H. (2016). A História do Turismo: epítome das mudanças. *Turismo & Sociedade* (ISSN: 1983-5442). Curitiba, v. 9, n. 2, p. 1-20, maio-agosto de 2016.
- O'Neill, J. W., & Belfrage, E. E. (2005). A strategy for estimating identified intangible asset value: hotel affiliation contribution. *The Appraisal Journal*, 73(1), 78.
- O'Mara, M. (1999) *Strategy and Place: Managing Corporate Real Estate and Facilities for Competitive Advantage*, New York: Free Press.

- Oliveira, G. B., & Spena, R. (2020). *Serviços em hotelaria*. Editora Senac São Paulo.
- Parkhe, A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 22, 570-601.
- Pereira, F.F. & Coutinho, H.R. (2007). *Hotelaria: da era antiga aos dias actuais*. *Revista Aboré*, edição 3.
- Perret, S., Martin, C., & Balyozyan, D. (April, 2017). Hotel management contracts in Europe. Retirado de: [https://www.hvs.com/article/7993-hotel-management-contracts-in Europe](https://www.hvs.com/article/7993-hotel-management-contracts-in-Europe).
- Pessoa, A. (2017). *Importância do Food & Beverage na escolha e fidelização de hóspedes a hotéis de 4 e 5 estrelas em Lisboa*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/24642>
- Pfeffer, J., Salancik, G.R., 1978. *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.
- Pizam, A., & Holcomb, J. (2008). *International dictionary of hospitality management*. Routledge.
- Root, F. (1994). *Entry strategy for international markets*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Porter, M.E., 1988. *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 13. edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- Quintas, M. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira, Volume III*. Lisboa: Oteltur.
- Quintas, M. (2013) *Organização e Gestão Hoteleira*, Lisboa, Oteltur.
- Revista Dirhotel - *HOTELARIA INDEPENDENTE VS REDES HOTELEIRAS*. (n.d.). Retirado em fevereiro 22, 2024, de: <https://dirhotel.pt/wp-content/uploads/2021/03/Dirhotel-35.pdf>
- ROCHA, Angela da, CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

Rubin, P. H. (1978). The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *The Journal of law and economics*, 21(1), 223-233.

Rushmore S (2005) A case for being independent. *Hotels* (February) 22. Disponível em: www.hvs.com/article/1732/canadian-lodging-outlook-may-2005/ (accessed 10 March 2020).

Silva, S. C., & Sousa, M. J. D. (2009). Consórcios internacionais de empresas de construção civil: O caso da Mota-Engil. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 8(2), 51-63.

Singh A and Dev SC (2014) Winners and losers during the Great Recession: The positive impact of marketing expenditure. *Cornell Hospitality Quarterly* 56(4): 383–396.

Slattery, P. (2002). Reported RevPar: unreliable measures, flawed interpretations and the remedy. *International Journal of Hospitality Management*, 21 (2), 135-149.

Soler, J.R.M. (2003). *Técnicas de Gestão y Dirección Hotelera*. Barcelona: Gestión 2000.

Souder, W. E., & Nassar, S. (1990). Choosing an R&D consortium. *Research-Technology Management*, 33(2), 35-41.

Souza, A. G., Salazar, V. S., de Moraes, W. F., Leite, Y. P., & Ivanova, M. (2016). Entry modes: Lease contract. *The Routledge handbook of hotel chain management*, 185-192.

Stimpson, P. & Joyce, P. (2017). *Cambridge International AS and A Level Business Revision Guide* (2.a ed.). Cambridge University Press.

The end of an era Rethink what's normal Atlas da Hotelaria 2020 -15a edição. (n.d.). retirado a 15 de janeiro de 2024, obtido em: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/AtlasHotelaria/ATLAS2020_pt.pdf

Trivago Business Blog. (2017). 5 novas tendências de programa de fidelidade em hotelaria. <https://businessblog.trivago.com/pt-br/5-tendencias-programa-fidelidade-hoteis/>

Turismo de Portugal (2010b). Anuário das estatísticas do turismo 2009. Disponível em: www.turismodeportugal.pt, acedido em 23/5/2012.

Turner, M. J., Hodari, D., & Blal, I. (2016). Entry modes: Management contract. The Routledge handbook of hotel chain management, 157-170, New York, Routledge.

Vallen, G., Vallen, J., 2009. *Check-In Check-Out Managing Hotel Operations*. Eight Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Wilke, E. P., & Dietrich, L. C. (2020). RECURSOS ESTRATÉGICOS: ESTUDO DE CASO EM HOTEL UPSCALE. *Revista Reuna*, 25(1), 20-34.

Xotels (2019) The top five characteristics of independent hotels. Available at: <https://xotelsmarketing.wordpress.com/2017/07/31/xotels-the-top-5-characteristics-of-independent-hotels/>

8. Anexos

Anexo 1

- Exemplo de cartão *HF Prime Member*



- *QRCode* da aplicação para aceder à APP



- Aplicação com acesso aos benefícios acumulados (Criado com programa *We Robot Apps*)



Anexo 2

Exemplo de carta de agradecimento personalizada, tendo em conta o grau de fidelização:

HF Hotels

[Endereço do Hotel]

[Código Postal, Cidade]

[Data]

Exmo(a). Sr(a). [Nome do Cliente],

É com enorme satisfação que nos dirigimos a V. Exa. para expressar o nosso mais sincero agradecimento pela sua lealdade contínua ao grupo *HF Hotels*. A sua escolha em aderir ao(s) nosso(s) programa(s) de fidelização – *HF Prime Member, Elite Pass, HF Platinum Plus* ou *Family Club* – é motivo de grande orgulho para toda a nossa equipa.

Como *HF Prime Member*, é para nós uma honra contar com a sua preferência e a confiança que deposita nos nossos serviços durante as suas frequentes estadias. O nosso objetivo é sempre proporcionar-lhe uma experiência agradável e personalizada, assegurando que cada visita seja tão especial quanto a anterior.

É nossa prioridade, no Hotel, proporcionar-lhe uma experiência excecional em todas as suas estadias. Agradecemos sinceramente a sua escolha pelos *HF Hotels* como a sua preferência de alojamento e esperamos continuar a recebê-lo(a) com o mesmo entusiasmo e dedicação que nos distinguem.

Esta versão mantém o tom formal e profissional, mas flui de forma um pouco mais natural e harmoniosa. Caso tenha alguma sugestão ou necessidade especial, por favor, não hesite em contactar-nos. A sua satisfação é a nossa prioridade e estamos sempre ao dispor para melhorar os nossos serviços. Nesse sentido, gostaríamos de convidá-lo(a) a preencher um inquérito de satisfação, disponível através do link (.....)

Com os melhores cumprimentos,

[Nome da Pessoa/Equipa Responsável]

[Cargo]

HF Hotels