

Narciso Fernando Pinto Ferreira de Oliveira

Plano de marketing da *688 Apartments*

Trabalho de projeto para obtenção do grau de Mestre em Direção Comercial e
Marketing

Orientador: Professor Doutor Manuel José Serra da Fonseca

Coorientadora: Professora Doutora Andreia Sofia da Costa Teixeira

Instituto Superior de Administração e Gestão

Porto, Outubro de 2018

Declaração de honra

Eu, Narciso Fernando Pinto Ferreira de Oliveira, abaixo assinado, aluno do Mestrado em Direção Comercial e Marketing do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 0161240021, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 10/ 10/2018



AGRADECIMENTOS

À minha família por todo o apoio prestado.

Ao Professor Doutor Manuel Fonseca e à Professora Doutora Andreia Teixeira pela forte ajuda e pelo profissionalismo e amizade.

Um agradecimento para todos aqueles que estiveram presentes e apoiaram a realização deste trabalho.

RESUMO

Com o objetivo de requalificar um edifício de família, situado na rua Fernandes Tomás, no Porto, foi elaborado este estudo, que será uma mais-valia para o desenvolvimento do turismo sustentável na cidade do Porto.

Este projeto incide no *688 Apartments*, um alojamento local de elevado requinte, que reclama um público exigente, habituado ao turismo sofisticado e personalizado. Para tal, contribuem a excelência dos serviços prestados, a privilegiada localização e a proximidade às mais variadas atividades de lazer que a cidade do Porto tem para oferecer aos seus visitantes.

De modo a capturar a análise e o pensamento estratégico do negócio, foi necessário desenvolver um plano de marketing. Com este propósito, foi aplicado um inquérito baseado na escala *SERVQUAL*, de modo a aferir a qualidade percebida dos clientes, relativamente ao *688 Apartments*. Posteriormente, foram utilizadas ferramentas que possibilitaram uma análise da envolvente, destacando os pontos fortes, fracos, as oportunidades e as ameaças.

O plano de marketing desenvolvido apresenta diversas ações e estratégias, que focam a implementação da imagem de marca do *688 Apartments* e reforçam uma vantagem competitiva, proporcionando a resolução dos principais problemas detetados.

Palavras-chave: Plano de marketing; *SERVQUAL*; Alojamento local; *688 Apartments*.

ABSTRACT

In order to requalify a family building, located in Fernandes Tomás Street, in Porto, a study was formulated for its conversion to tourism purposes, which will be an added value for the development of a sustainable tourism in the city of Porto.

This project results in the creation of the *688 Apartments*, a high-end Local Accommodation, targeting a demanding clientele, accustomed to sophisticated and personalized tourism. It relies for this purpose on a service of excellence combined with a prime location, in the vicinity of various leisure activities that Porto, as a top destination, has to offer its visitors.

To do so, a Marketing Plan was developed to capture the business analysis and strategic thinking. Therefore, and having implemented a test phase, a questionnaire based on the SERVQUAL model was used as a means to obtain the perceptions and opinions from customers/guests. Subsequently, the use of different instruments enabled an environment analysis, highlighting the strengths, weaknesses, opportunities and threats. Thus, the marketing plan developed has several actions and strategies, which focuses on the *688 Apartments* trademark implementation, emphasizing a competitive advantage and providing solutions for the main detected problems.

Keywords: Marketing plan; *SERVQUAL*; Local accommodation; *688 Apartments*.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Lista de abreviaturas e siglas.....	vii
Índice de Tabelas.....	viii
Índice de Gráficos	ix
Índice de Figuras	x
Índice de Anexos	xi
1. Introdução e identificação do problema organizacional.....	1
1.1 Contextualização do problema organizacional.....	1
1.2 Objetivos de investigação.....	3
1.3 Estrutura do trabalho	4
2. Revisão da literatura	5
2.1 Importância do turismo	5
2.1.1. Destino e alojamento	6
2.1.2. Alojamento local.....	8
2.2 Marketing aplicado	9
2.2.1. Marketing e qualidade nos serviços	9
2.2.2. Marketing no turismo.....	12
2.2.3. Marketing na hotelaria.....	13
3. Diagnóstico, contexto organizacional e objetivos específicos	15
3.1 A empresa.....	15
3.1.1. Missão	15
3.1.2. Visão.....	15
3.1.3. Valores	15
3.2. Diagnóstico base e objetivos	15
4. Modelo e metodologia.....	17
4.1 Opção metodológica e objetivos específicos	17
4.1.1. Caraterização da Investigação	17

4.2	Caraterização da amostra	18
4.3	Métodos estatísticos.....	19
4.4	Análise e discussão de resultados.....	19
4.4.1	Fiabilidade do instrumento de medida	20
4.4.2	Expectativas e perceções da escala <i>SERVQUAL</i>	21
4.4.2.1	Expectativas	21
4.4.2.2	Perceções.....	24
4.4.3	Avaliação da importância das dimensões.....	27
4.4.4	Avaliação global da qualidade	28
4.4.5	Avaliação da qualidade por dimensão	29
4.4.6	Análise dos objetivos específicos	30
4.4.6.1	Objetivo 1.....	30
4.4.6.2	Objetivo 2.....	32
4.4.6.3	Objetivo 3.....	32
5.	Plano de marketing para a <i>688 Apartments</i>	33
5.1	Análise da envolvente	33
5.1.1	Análise da envolvente contextual.....	33
5.1.1.1	Ambiente político-legal	33
5.1.1.2	Ambiente económico	34
5.1.1.3	Ambiente sociocultural.....	36
5.1.1.4	Ambiente tecnológico	38
5.1.2.	Análise da envolvente transacional	39
5.1.2.1	Clientes	39
5.1.2.2	Fornecedores	39
5.1.2.3	Concorrentes.....	40
5.1.2.4	Comunidade.....	41
5.1.3	Análise das cinco forças de Porter	42
5.1.3.1	Rivalidade entre concorrentes	42
5.1.3.2	Poder negocial dos clientes.....	42
5.1.3.3	Poder negocial dos fornecedores	42
5.1.3.4	Ameaça a novas entradas	43
5.1.3.5	Ameaça de produtos substitutos.....	43

5.1.4 Análise interna	43
5.1.5 Fatores críticos de sucesso.....	43
5.1.6 Análise SWOT	44
5.2 Objetivos e estratégias	45
5.2.1 Objetivos de marketing	45
5.2.2 Segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento	46
5.2.3 Vantagens competitivas	47
5.3 Estratégia de marketing-mix	47
5.3.1 Produto	47
5.3.2 Preço	48
5.3.3 Comunicação.....	48
5.3.4 Pessoas	49
5.3.5 Evidência física	51
5.3.6 Processos	51
5.3.7 Distribuição	52
5.4 Planeamento e implementação	52
6. Conclusão.....	54
7. Limitações	56
Referências bibliográficas	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADHP - Associação dos diretores de hotéis de Portugal
AHP – Hotelaria de Portugal
AHRESP - Associação da hotelaria, restauração e similares de Portugal
AICEP – Agência para o investimento e comércio externo de Portugal
AL – Alojamento local
ALEP - Associação do alojamento local em Portugal
ANT – Associação nacional de turismo
APAVT - Associação portuguesa das agências de viagens e turismo
APHORT - Associação portuguesa de hotelaria restauração
APTECE - Associação portuguesa de turismo de culinária e economia
B2B – *Business to business*
B2C – *Business to consumer*
CCDR - Comissão de coordenação e desenvolvimento regional
CIM - Comunidade intermunicipal
CIP – Confederação do turismo português
CMP – Câmara municipal do Porto
CRM - *Customer relationship management*
INE – Instituto nacional de estatística
IPDT - Instituto de planeamento e desenvolvimento do turismo
OMT – Organização mundial do turismo
PIB – Produto interno bruto
PNP – Porto e Norte de Portugal
pp – Pontos percentuais
TIC – Tecnologias da informação e comunicação
UE – União europeia
VAB – Valor acrescentado bruto

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Caraterização da amostra	18
Tabela 2: Fiabilidade das questões – Escala <i>SERVQUAL</i>	20
Tabela 3: Dados referentes às expectativas da dimensão <i>tangibilidade</i>	21
Tabela 4: Dados referentes às expectativas da dimensão <i>fiabilidade</i>	22
Tabela 5: Dados referentes às expectativas da dimensão <i>capacidade de resposta</i>	23
Tabela 6: Dados referentes às expectativas da dimensão <i>segurança</i>	23
Tabela 7: Dados referentes às expectativas da dimensão <i>empatia</i>	24
Tabela 8: Dados referentes às perceções da dimensão <i>tangibilidade</i>	25
Tabela 9: Dados referentes às perceções da dimensão <i>fiabilidade</i>	25
Tabela 10: Dados referentes às perceções da dimensão <i>capacidade de resposta</i>	26
Tabela 11: Dados referentes às perceções da dimensão <i>segurança</i>	26
Tabela 12: Dados referentes às perceções da dimensão <i>empatia</i>	27
Tabela 13: Dados referentes à importância que os inquiridos atribuíram a cada uma das cinco dimensões	28
Tabela 14: Dados referentes à qualidade geral do serviço prestado pelo <i>688 Apartments</i> , segundo os inquiridos	28
Tabela 15: Avaliação média da qualidade percebida, por dimensão	29
Tabela 16: Resultados do Teste de Wilcoxon (para amostras emparelhadas para cada uma das dimensões do <i>SERVQUAL</i>). * Significativo para um nível de significância de 5%	31
Tabela 17: Principais pontos fortes e fracos da concorrência direta do <i>688 Apartments</i>	41
Tabela 18. Análise <i>SWOT</i> do <i>688 Apartments</i>	44
Tabela 19. Planeamento do projeto	52
Tabela 20: Análise descritiva por questão	66
Tabela 21: Caraterização de três concorrentes do <i>688 Apartments</i> . *: Baseado nas tarifas médias para um quarto normal	69
Tabela 22: Caraterização de três concorrentes do <i>688 Apartments</i> . *: Baseado nas tarifas médias para um quarto normal	70
Tabela 23: Descrição das comodidades gerais e das comodidades dos quartos do <i>688 Apartments</i>	71
Tabela 24: Tabela de preços do <i>688 Apartments</i>	72
Tabela 25: Tabela de serviços complementares do <i>688 Apartments</i>	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Expectativas vs. percepções de cada um dos 22 itens	30
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organograma do 688 Apartments 49

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Questionário 1	61
Anexo 2. Análise descritiva por questão.....	66
Anexo 3. Caracterização da concorrência.....	69
Anexo 4. Marketing-mix (produto e preço).....	71

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

1.1 Contextualização do problema organizacional

O presente projeto tem como principal objetivo o desenvolvimento de um plano de marketing na área do turismo e da hotelaria, mais concretamente, para um estabelecimento de alojamento local (AL), na cidade do Porto, com abertura prevista para maio de 2019, sob a denominação de *688 Apartments*.

Após uma fase experimental de funcionamento, de abril de 2017 a maio de 2018, e dado o crescimento exponencial do turismo na região, foi necessário definir um conceito para o AL, bem como elaborar um plano de marketing adequado às novas necessidades.

Na verdade, de acordo com a Organização Mundial do Turismo, o turismo destaca-se pelo seu crescimento ininterrupto ao longo do tempo, apesar das crises ocasionais, de diversa índole, demonstrando a sua força e resistência (OMT, 2011). As chegadas internacionais à escala mundial passaram de 25 milhões em 1950 a 278 milhões em 1980, 674 milhões em 2000 e 1186 milhões em 2015.

De forma análoga, as receitas do turismo internacional, auferidas por destinos em todo o mundo, passaram de 2000 milhões de dólares da União Europeia (UE) em 1950 para 104000 milhões em 1980, 495000 milhões em 2000 e 1260000 milhões em 2015.

O relatório "*Tourism Towards 2030*" da OMT oferece um prognóstico atualizado, a longo prazo e uma avaliação do desenvolvimento do turismo para as próximas décadas, de 2010 a 2030 (OMT, 2011). Este relatório pressupõe que o número de chegadas de turistas internacionais em todo o mundo irá crescer, em média, 3.3% durante o período compreendido de 2010 a 2030. A chegada de turistas internacionais a economias emergentes, como Ásia, América Latina, Europa Central e Oriental, Europa Meridional e Mediterrânea, Médio Oriente e África, irão duplicar o seu ritmo de crescimento (+4.4% ao ano) em relação aos destinos de economias avançadas (+2.2% ao ano).

Indiscutivelmente, o turismo torna-se num dos setores mais relevantes para a economia, não só em contexto internacional, como também a nível nacional. É, cada vez mais, um setor considerado estratégico e, no qual se tem vindo a investir, uma vez que, gera lucros, cria emprego, melhora a qualidade de vida dos cidadãos e aumenta o seu poder de compra. Para além do já referido, o turismo é fundamental para a promoção da imagem externa dos países, incentivando o seu contínuo desenvolvimento e inovação (OMT, 2016).

O crescimento do turismo em Portugal tem contribuído positivamente para o desenvolvimento da economia nacional, gerando emprego e riqueza e, ainda, promovendo a valorização do património nacional (AICEP, 2017).

Sem dúvida que Portugal é um país vocacionado para o turismo, contribuindo para isso a sua geografia, clima, história, património, cultura, e atualmente os seus modernos equipamentos, transportes e infraestruturas, bem como a capacidade de bem acolher dos portugueses (AICEP, 2010). O alojamento turístico assume assim um papel relevante enquanto componente ou subproduto da oferta turística e, está fundamentalmente dependente da sua integração num produto turístico (Silva, Gonçalves e Batista, 2017).

De acordo com os últimos dados divulgados pelo INE¹, em 2017, o setor de alojamento turístico (hotelaria, turismo no espaço rural e de habitação e AL), em julho de 2016, tinha 4805 estabelecimentos em funcionamento com uma capacidade de, aproximadamente, 381 mil camas. Os hotéis asseguraram 70.5% das dormidas da hotelaria, seguindo-se os hotéis-apartamentos com 14.7%. A estada média na hotelaria foi de 2.86 noites, semelhante à verificada em 2015. Os proveitos totais na hotelaria atingiram 2.8 mil milhões de euros e os de aposento 2 mil milhões de euros, revelando significativas taxas de evolução anuais: +17.9% e +18.9%, respetivamente, superando as evoluções do ano anterior (+13.5% e +15.3%, respetivamente). Por outro lado, o rendimento médio por quarto disponível foi de 44.6 euros (INE, 2017).

Segundo a mesma fonte, a oferta de AL em funcionamento traduziu-se em 1831 estabelecimentos, que disponibilizaram 55.8 mil camas. O AL recebeu 2.6 milhões de hóspedes, que originaram 6.3 milhões de dormidas. A estada média foi de 2.38 noites e a taxa de ocupação foi de 34.8%.

Nas últimas décadas verificou-se uma diversificação da oferta e flexibilização das formas de alojamento, bem como uma procura por uma panóplia de serviços e preços (Saraiva, 2013).

A pequena hotelaria, surgida no início do século XX, caracterizada pela gestão familiar e pequenas operações, evoluiu para um setor hoteleiro com a presença de grandes redes, uma oferta dirigida a vários segmentos (lazer, negócios, “*budget*”, “*luxury*”), formatos empresariais mais complexos, que pretendem dar resposta a estratégias de crescimento e expansão de mercado, com maior capacidade de resposta e solidez financeira para lidar com os custos de reinvestimento e a readaptação dos produtos à exigência de mercados específicos (Saraiva, 2013).

¹ INE - Instituto Nacional de Estatística: www.ine.pt. Consultado a 18 de maio de 2018.

Nos alojamentos turísticos, uma das ferramentas para manter o contacto com os clientes, promovendo a oferta e a fidelização dos mesmos, é o marketing. O marketing surge como uma ferramenta capaz de tornar a hotelaria e os seus serviços conhecidos para o público potencial, mantem os consumidores fidelizados e bem informados sobre a realidade da empresa.

Assim sendo, contribuir para o sucesso de um projeto familiar tornou-se, desde logo, a principal motivação para a realização do estudo proposto. O *688 Apartments* consiste num estabelecimento de AL, que pretende criar postos de trabalho e que pretende prestar um serviço em consonância com a estratégia do turismo do norte de Portugal. O *688 Apartments* está em fase de lançamento (teste), disponibilizando os seus serviços na cidade do Porto.

De facto, a consubstanciar o desenvolvimento do presente projeto está a necessidade de colmatar uma deficiência que existe no que concerne ao planeamento de marketing e comunicação. Este projeto será uma oportunidade única para contribuir com a elaboração de um plano de marketing, procurando aplicar as melhores ferramentas e visando a sua profissionalização.

1.2 Objetivos de investigação

Como objetivo geral de investigação ambiciona-se a estruturação de um plano de marketing para a empresa *688 Apartments*, apresentando propostas de estratégias e ações conducentes ao crescimento e consolidação da empresa (aplicação dos conhecimentos de planeamento de marketing e especificidades do marketing de serviços/turismo). Adicionalmente poderão ser dadas sugestões de otimização de processos internos, bem como de aumento/consolidação da satisfação dos clientes.

No cumprimento deste objetivo geral poderão ser elencados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a importância do turismo;
- Avaliar a importância do marketing na hotelaria;
- Elaborar o diagnóstico empresarial do *688 Apartments*;
- Aferir a qualidade do serviço prestado pelo *688 Apartments*;
- Identificar quais as potenciais vantagens competitivas do *688 Apartments* face aos seus principais concorrentes;
- Delinear quais as estratégias de marketing-mix operacional, passíveis de entrar em vigor em 2019.

1.3 Estrutura do trabalho

O trabalho encontra-se dividido em seis capítulos. O primeiro capítulo destina-se à introdução e identificação do problema organizacional, composta pela contextualização do problema organizacional, pelos objetivos de investigação e pela definição da estrutura do trabalho. O segundo capítulo corresponde à revisão da literatura onde será abordada a importância do turismo e da hotelaria, bem como, o marketing aplicado aos serviços, ao turismo e à hotelaria. O terceiro capítulo consiste no diagnóstico, no contexto organizacional e nos objetivos específicos. No que diz respeito ao quarto capítulo, este descreve o modelo e a metodologia aplicada à avaliação de questionários *SERVQUAL* a clientes do *688 Apartments* e os resultados obtidos.

O quinto capítulo diz respeito ao desenvolvimento do plano de marketing. No sexto capítulo, são apresentadas as conclusões, são discutidas as limitações e apresentadas recomendações para trabalhos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Importância do turismo

Ao longo das últimas seis décadas, o turismo tem registado um crescimento e uma diversificação contínuos, tornando-se um dos setores de mais rápido crescimento no mundo (Confederação do Turismo Português, 2010).

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), o turismo moderno está intimamente ligado ao desenvolvimento e engloba um número crescente de novos destinos. Essas dinâmicas transformaram o turismo num fator-chave para o progresso socioeconómico.

A crescente importância do turismo na economia resulta da maior mobilidade e prosperidade das sociedades (Albuquerque e Godinho, 2001). Também Marques refere que este é um dos setores que mais contribui para o desenvolvimento económico e para o progresso social (Marques, 2007). É um fator de aproximação entre os povos, de conhecimento, de paz e de respeito universal.

Na verdade, as pessoas ao conhecerem outros povos eliminam preconceitos e as viagens dão origem a um conjunto de relações económicas, culturais, sociais e ambientais que se traduzem na criação de atividades, infraestruturas e equipamentos que geram riqueza e bem-estar (Ministério do Turismo do Brasil, 2006).

Cada vez mais, fruto da sua capacidade geradora de riqueza e emprego, o turismo é uma atividade essencial para fixar populações e combater assimetrias regionais, contribuindo decisivamente para o desenvolvimento sustentável, para o equilíbrio territorial, para a qualificação do espaço público e para a oferta cultural, beneficiando diretamente as populações locais (AICEP, 2010).

Para além do já referido, o turismo é fulcral para a promoção da imagem externa dos países, incentivando o desenvolvimento e a inovação, por exemplo, através da construção de infraestruturas das quais não só os turistas beneficiam, mas também a população residente (Dupeyras e Maccallum, 2013).

Ao reconhecer a importância deste setor, valoriza-se e preserva-se, simultaneamente, as respetivas regiões, o seu património histórico, artístico e natural. Frequentemente o turismo faz com que os cidadãos se apercebam da importância do seu património, conduzindo a que os governantes façam todos os esforços para o valorizar e proteger (Marques, 2007).

2.1.1. Destino e alojamento

Os destinos turísticos são unidades geográficas, simbólicas ou administrativas que, pelas suas características naturais ou induzidas, são alvo de visita de turistas (Saraiva, 2013). Por outro lado, agrupam um conjunto de recursos turísticos, atrações, equipamentos, acessibilidades, estruturas comerciais e infraestruturas turísticas.

Para Santos, Carvalho e Figueira, o destino é o lugar onde se concentram as instalações e serviços destinados a satisfazer as necessidades dos turistas que os procuram (Santos, Carvalho e Figueira, 2012). Assim, um destino turístico pode ser um país, região, cidade ou local específico.

De acordo com Saraiva, a tipologia de destino turístico é determinada por uma vocação estruturante ou por um produto central, baseado nas características geográficas e recursos endógenos predominantes (Saraiva, 2013). Os destinos adequam-se a determinados motivos de viagem, diferenciando-se os que oferecem contacto com a natureza, os que se especializam em terapêuticas de saúde e bem-estar ou numa ampla oferta de gastronomia local, atividades desportivas e aventura, interesses culturais, ou proporcionam maior proximidade e contacto com novas formas de vida e pessoas, entre outros (Saraiva, 2013). A deslocação turística está dependente do tipo de oferta de alojamento turístico existente, sendo uma componente basilar no desenvolvimento turístico, uma vez que promove a retenção dos turistas no destino.

O alojamento turístico, parte integrante de um destino turístico, assume, um papel relevante enquanto componente ou subproduto da oferta turística e está fundamentalmente dependente da sua integração num produto turístico (Saraiva, 2013). Segundo Saraiva, a instalação de estabelecimentos de alojamento turístico possibilita a dinamização económica, na medida em que potencia efeitos económicos multiplicadores noutros setores, sendo por vezes utilizada a venda de hospedagem a um custo mais reduzido para incentivar gastos noutros componentes do produto turístico, como restaurantes, casinos, golfe, entre outros (Saraiva, 2013).

Em Portugal, consideram-se empreendimentos turísticos os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares².

De acordo com o Decreto-Lei nº 39/2008, capítulo II, secção I, art.º 4º, os empreendimentos turísticos podem ser integrados num dos seguintes tipos:

² Decreto-Lei nº 39/2008, Lei Orgânica do Ministério da Economia e da Inovação, Diário da República, 1ª série, nº 48 (de 7 de março de 2008), pp. 1440-1456.

- Estabelecimentos hoteleiros – empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária;
- Aldeamentos turísticos - empreendimentos turísticos constituídos por um conjunto de instalações funcionalmente interdependentes com expressão arquitetónica coerente, situadas em espaços com continuidade territorial, ainda que atravessados por estradas e caminhos municipais, linhas ferroviárias secundárias, linhas de água e faixas de terreno afetas a funções de proteção e conservação de recursos naturais, destinados a proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas;
- Apartamentos turísticos – empreendimentos turísticos constituídos por um conjunto coerente de unidades de alojamento, mobiladas e equipadas, que se destinem a proporcionar alojamento e outros serviços complementares e de apoio a turistas;
- Conjuntos turísticos (*resorts*) – empreendimentos turísticos constituídos por núcleos de instalações funcionalmente interdependentes, situados em espaços com continuidade territorial, ainda que atravessados por estradas e caminhos municipais, destinados a proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas, sujeitos a uma administração comum de serviços partilhados e de equipamentos de utilização comum, que integrem pelo menos dois empreendimentos turísticos, sendo obrigatoriamente um deles um estabelecimento hoteleiro de cinco ou quatro estrelas, um equipamento de animação autónomo e um estabelecimento de restauração;
- Empreendimentos de turismo de habitação – estabelecimentos de natureza familiar instalados em imóveis antigos particulares que, pelo seu valor arquitetónico, histórico ou artístico, sejam representativos de uma determinada época, nomeadamente palácios e solares, podendo localizar-se em espaços rurais ou urbanos;
- Empreendimentos de turismo no espaço rural - estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, dispendo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares, tendo em vista a oferta de um produto turístico completo e diversificado no espaço rural;
- Parques de campismo e de caravanismo - empreendimentos instalados em terrenos devidamente delimitados e dotados de estruturas destinadas a permitir

a instalação de tendas, reboques, caravanas ou autocaravanas e outros materiais e equipamentos necessários à prática do campismo e do caravanismo;

- Empreendimentos de turismo da natureza - estabelecimentos que se destinem a prestar serviços de alojamento a turistas, em áreas classificadas ou noutras áreas com valores naturais, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares relacionados com a animação ambiental, a visita de áreas naturais, o desporto de natureza e a interpretação ambiental.

2.1.2. Alojamento local

A configuração do AL foi concebida pelo Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março, para regular a prestação de serviços de alojamento temporário em estabelecimentos que não reunissem os requisitos legalmente exigidos para se qualificarem como empreendimentos turísticos. Assim, *“consideram-se estabelecimentos de alojamento local as moradias, apartamentos e estabelecimentos de hospedagem que, dispondo de autorização de utilização, prestem serviços de alojamento temporário, mediante remuneração, mas não reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos”*.

Esta nova realidade foi regulamentada através da Portaria nº 517/2008, de 25 de junho, entretanto alterada pela Portaria nº 138/2012, de 14 de maio, que estabeleceu os requisitos mínimos a observar pelos estabelecimentos de AL, bem como o procedimento para registo destes estabelecimentos junto das câmaras municipais.

No entanto, uma nova dinâmica do mercado da procura e oferta fez surgir e proliferar um conjunto de novas realidades de alojamento que, sendo formalmente equiparáveis às previstas na anterior legislação, determinaram uma atualização do quadro normativo aplicável ao AL.

Assim, surgiu o Decreto-Lei nº 128/2014, de 29 de agosto, que tem subjacente o reconhecimento da relevância turística do AL, figura que merece neste diploma, tratamento jurídico autónomo. Deste modo, *“consideram-se estabelecimentos de alojamento local aqueles que prestem serviços de alojamento temporário a turistas, mediante remuneração, e que reúnam os requisitos previstos no presente decreto-lei.”*³

Por outro lado, a necessidade de densificar o regime dos *Hostels*, levou à primeira

³ Transcrição deste texto a partir do Guia Técnico do Alojamento Local do Turismo de Portugal. Consultado a 20 de maio de 2018 e disponível em <http://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/alojamento-local/guia-alojamento-local-mar-2016.pdf>.

alteração do Decreto-Lei nº 128/2014, de 29 de agosto, pelo Decreto-Lei nº 63/2015, de 23 de abril, o qual veio clarificar determinados aspetos do regime jurídico da exploração dos estabelecimentos de AL.

Em conclusão, os estabelecimentos de alojamento local integram-se numa das seguintes categorias:

- Moradia: unidade de alojamento constituída por um edifício autónomo, de carácter unifamiliar;
- Apartamento: unidade de alojamento constituída por uma fração autónoma de edifício ou parte de prédio urbano suscetível de utilização independente;
- Estabelecimentos de hospedagem: unidades de alojamento constituídas por quartos. Estes poderão utilizar a denominação de *Hostel* quando a unidade de alojamento predominante for um dormitório, ou seja, um quarto constituído por um número mínimo de quatro camas ou por camas em beliche, e se obedecerem aos restantes requisitos previsto na lei para o efeito.

2.2 Marketing aplicado

2.2.1. Marketing e qualidade nos serviços

Embora existam algumas publicações de marketing de serviços anteriores, o desenvolvimento de conceitos e modelos orientados a serviços começou nos anos 70. Foi o artigo de Lynn Shostack, em 1977, publicado no *Journal of Marketing*, intitulado de “*Breaking free from Product Marketing*”, que realmente promoveu o marketing de serviços como um campo de pesquisa interessante e aceitável (Grönroos, 2006).

Na realidade, segundo Rocha e Silva, a responsabilidade de alterar o curso do nosso pensamento sobre o marketing de serviços, se não do próprio marketing em geral, deveu-se muito a este artigo (Rocha e Silva, 2006). Deste modo, na sequência desta publicação, surgiram novos investigadores e estudiosos que desenvolveram os fundamentos do que viria a ser uma teoria de marketing aplicada a serviços. Entre os pioneiros no desenvolvimento teórico do tema podem ser destacados Grönroos, Normann e Lovelock (Rocha e Silva, 2006).

É certo que os serviços apresentam algumas características particulares que pressupõem uma abordagem de marketing algo diferente da que tradicionalmente se considera para os produtos (Lindon, 2011).

Segundo Zeithaml, Parasuraman, Berry, Grönroos e Barata, o marketing de serviços possui características específicas que levam a uma abordagem distinta, destacando: intangibilidade, inseparabilidade do ato de produção e consumo, heterogeneidade e perecibilidade (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1985; Grönroos, 2006; Barata, 2015). Deste modo, tais características levam ao surgimento de determinados problemas dos serviços: 1) não podem ser armazenados; 2) não podem ser transportados; 3) há dificuldade no controlo da qualidade; 4) não podem ser produzidos de forma massificada; 5) não podem ser protegidos por patentes; 6) existe dificuldade no cálculo dos custos de fornecimento; 7) os consumidores estão envolvidos na sua produção e 8) existe uma flutuação na procura (Barata, 2015).

Grönroos (1984), num trabalho pioneiro, desenvolve o primeiro modelo integrado de qualidade de serviços. Para ele, uma empresa, a fim de competir com sucesso deve ter uma compreensão da perceção do consumidor sobre a qualidade e a forma como a qualidade do serviço é influenciada. A gestão da qualidade percebida do serviço significa que, a empresa tem que combinar o serviço esperado e o serviço percebido, entre si, para que a satisfação do consumidor seja alcançada (Seth, Deshmukh e Vrat, 2005).

É do pensamento de Grönroos que se difundiram os conceitos iniciais de qualidade percebida dos serviços e as suas diferentes vertentes: a qualidade técnica, a qualidade funcional e a imagem.

Outros impulsionadores na evolução do novo campo de estudos foram os trabalhos publicados por Parasuraman, Zeithaml e Berry (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988; Parasuraman, Berry e Zeithaml, 1991). O artigo intitulado “*A conceptual model of service quality and its implications for future research*”, de 1985, viria a ter um grande impacto no desenvolvimento das investigações posteriores sobre a qualidade de serviços. Neste artigo, os autores apresentam o modelo de *gaps* de qualidade, que evoluiu para a conhecida escala *SERVQUAL*, um instrumento de medida da qualidade percebida dos serviços (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988).

De acordo com Lindon, o modelo *SERVQUAL*, foi constituído para aferir a satisfação dos clientes numa empresa de serviços (Lindon, 2011). Este modelo permite identificar quatro dimensões típicas em que se verifica insatisfação dos consumidores, perante uma empresa que lhes presta serviços:

- *Gap 1* – deficiente conhecimento das expectativas e necessidades dos clientes;
- *Gap 2* – ausência de normas que regulam a prestação dos serviços;

- *Gap 3* – não conformidade entre o serviço prestado e as normas existentes, por deficiência de meios ou de pessoas;
- *Gap 4* – diferenças entre o serviço prestado e a promessa de comunicação;
- *Gap 5* – traduz a insatisfação de um consumidor face ao serviço esperado (pode resultar de qualquer de um dos *gaps* anteriores).

Assim sendo, a medida de satisfação nos serviços deve ser constante e pode considerar-se, simultaneamente, como um ponto de chegada e um ponto de partida. Ao avaliar a satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores, as empresas de serviços estão a identificar os aspetos-chaves da sua estratégia de marketing e a aferir até que ponto as suas *performances*, na prestação do serviço, estão a ser bem-recebidas pelos consumidores (Lindon, 2011).

Rocha e Silva salientam, ainda, que os trabalhos posteriores dos autores procuraram o aperfeiçoamento da escala (Rocha e Silva, 2006). Para além disso, numerosos testes e replicações foram realizados em diversos países e subsectores de serviços, adaptando e testando a escala *SERVQUAL*.

A recente revisão crítica dos modelos de qualidade de serviços, realizada por Seth, Deshmukh e Vrat, atestam a importância dos estudos da qualidade de serviços (Seth, Deshmukh e Vrat, 2005). Os autores examinando 19 modelos, apresentados entre 1984 e 2003, concluem que parece não existir uma definição consensual nem um modelo de qualidade de serviços amplamente aceites, nem existe qualquer definição operacional geralmente aceite de como medir a qualidade do serviço. Destaca-se que entre os vários modelos examinados, os autores observaram que a maioria era procedente da escala *SERVQUAL*, confirmando o fato de que esta escala apresenta uma ampla aceitação e difusão, tanto no meio académico como no meio empresarial (Rocha e Silva, 2006).

Não obstante a aceitação generalizada de que a qualidade do serviço é fundamental para o sucesso de qualquer empresa de serviços, não existe nenhuma definição consensual da qualidade do serviço (Barros, 2008). Definir a qualidade do serviço é especialmente difícil dada a natureza intangível do serviço oferecido. Para além disso, a definição da qualidade do serviço pode variar de pessoa para pessoa e de situação para situação.

Wirtz, citado por Barata, apresenta um modelo integrado do marketing de serviços, dividido em 5 partes: 1) compreender os produtos de serviço, consumidores e mercados; 2) aplicação dos 4 P's do marketing aos serviços; 3) conceção e gestão da interface do cliente - os 3 P's adicionais do marketing de serviços (*Physical Evidences, People and*

Process); 4) desenvolvimento de relações com os clientes e 5) procura pela excelência de serviço (Barata, 2015).

De acordo com Barata, o marketing é a atividade empresarial que identifica as necessidades dos clientes de uma organização, determina que mercado-alvo pode servir melhor e que projeta produtos, serviços e programas para atender a estes mercados (Barata, 2015).

Assim sendo, os serviços apresentam características particulares que pressupõem uma abordagem de marketing diferente da que tradicionalmente se considera para os produtos, uma vez que, os serviços são imateriais, são produzidos e consumidos simultaneamente. A produção da generalidade dos serviços pressupõe uma relação direta entre o cliente e o pessoal em contacto e a qualidade dos serviços é heterogénea (Lindon, 2011).

Posto isto, a construção de um plano de marketing torna-se fulcral para direcionar e agregar todas as decisões que possam influenciar o processo de tomada de decisão. De acordo com Góis, o plano de marketing deve ser visto como um guia orientador entre as previsões e a realidade (Góis, 2011). O plano de marketing tenta trazer mais valor e mais-valias para a empresa, assim como proporcionar às empresas a obtenção dos resultados desejados.

Em suma, o marketing de serviços é, pois, de acordo com Lindon, um marketing relacional (Lindon, 2011).

2.2.2. Marketing no turismo

O turismo é um fenómeno social e económico de profunda importância na sociedade contemporânea. Os governos nacionais, bem como as autoridades locais e regionais, promovem destinos turísticos para impulsionar o crescimento económico e lucrar com os seus benefícios (Belk e Costa, 1995). No ambiente contemporâneo, a competição entre destinos tornou-se intensa e, na luta pelo mercado turístico, os lugares estão, cada vez mais, a serem estimulados a “*pensar mais como negócios*”. Assim, a comercialização de lugares foi transformada numa indústria profissionalizada, altamente organizada e especializada (Lichrou, Malley e Patterson, 2008).

Sendo o turismo um setor de grande importância, o seu crescimento tem sido acompanhado pelo aumento da importância atribuída ao marketing turístico. Este representa um meio que compreende uma situação orientada para o equilíbrio entre a

satisfação das necessidades dos turistas e as necessidades e os interesses dos destinos ou das organizações (Lopes, 2011).

De acordo com Pimentel, o marketing em turismo define-se como um processo de gestão onde as organizações de turismo identificam os seus clientes, atuais e potenciais, e comunicam-se com eles (segundo o grau de intermediação) para compreender e influenciar as suas necessidades, desejos e motivações com o objetivo de conceber e adaptar os seus produtos turísticos em consonância com o objetivo de atingir a satisfação turística e cumprir os objetivos da organização (Pimentel, 2013).

Barreto Filho, citado por Santos e Santos, apresentou o conceito de marketing turístico, em 1999, e, apesar de ser abrangente, ainda continua bastante atual (Santos e Santos, 2011). Para ele, marketing turístico é uma filosofia de trabalho, na qual as organizações, municípios e/ou regiões estão envolvidos, ou seja, *“as pessoas, as entidades e as empresas estão interligadas e interdependentes no núcleo recetor turístico”*.

Por outro lado, Madeira salienta que este conceito é a adaptação sistemática e coordenada da política das empresas turísticas e da política turística privada e estatal nos planos local, regional, nacional e internacional, com vista a uma satisfação das necessidades de determinados grupos de consumidores, com benefícios apropriados (Madeira, 2010).

De facto, o marketing turístico envolve as ações no mercado turístico que visam atender com produtos turísticos as necessidades dos consumidores, procurando satisfazer os seus desejos e construir uma perfeita relação de trocas (Santos e Santos, 2011).

Assim sendo, segundo Botelho e Coutinho, para fazer face aos desafios que emergem na área do turismo, as empresas não têm alternativa, senão utilizarem as ferramentas de marketing como um instrumento de gestão, com o intuito de desenvolverem uma vantagem competitiva no mercado e conquistar a preferência dos consumidores (Botelho e Coutinho, 2007).

Em suma, o marketing turístico é um exercício, onde é possível trabalhar um produto complexo, num sistema de cooperação. Sem dúvida que, do destino ao produto turístico, existem diferentes papéis e níveis de intervenção.

2.2.3. Marketing na hotelaria

Em qualquer negócio, uma estratégia de marketing sólida é fundamental para construir uma marca, atrair novos clientes e manter a lealdade. A indústria hoteleira não é diferente. Como a lealdade do cliente é fundamental, os gestores de marketing e os

executivos dedicam muito tempo e recursos para criar notoriedade e criar campanhas contínuas e interligadas. Deste modo, perceber a importância do marketing na hotelaria pode ajudar a progredir e a se destacar num mercado cada vez mais competitivo⁴.

Lima e Carvalho, citado por Silva, referem que o desenvolvimento de uma estratégia de marketing para um estabelecimento hoteleiro assegura que as suas capacidades sejam compatíveis com o ambiente competitivo, no mercado em que opera, no presente e no futuro (Silva, 2013).

De uma maneira geral, segundo Silva, a aplicação do marketing à hotelaria pressupõe a concretização de passos como: 1) identificar as necessidades e desejos dos segmentos de mercado visados e determinar a ordem de prioridade dos problemas dos clientes; 2) confrontar as respostas dadas pelo hotel, até aqui, com as soluções que deverão ser adotadas, no futuro, para a resolução daqueles problemas; 3) ajustar as soluções encontradas às necessidades dos clientes, procurando satisfazê-las de forma mais eficiente do que a concorrência e 4) persuadir os interessados da eficácia das soluções oferecidas para a satisfação dos seus problemas, conquistando a sua preferência, tanto no presente como no futuro (Silva, 2013).

Deste modo, a estratégia de marketing deve começar com a avaliação em detalhe das capacidades da empresa relativamente à concorrência, bem como das oportunidades e ameaças identificadas no mercado de referência. Assim, com esta análise procura-se identificar a vantagem competitiva da empresa, as metas e o posicionamento competitivo da organização (Silva, 2013).

Assim, nos alojamentos turísticos, uma das ferramentas para manter o contacto com os clientes, promovendo a oferta e a fidelização dos mesmos, é o marketing. O marketing surge como uma ferramenta capaz de tornar a hotelaria e os seus serviços conhecidos para o público potencial e mantém os consumidores fidelizados e bem informados sobre a realidade da empresa (Saraiva, 2013).

⁴ Informação consultada a 21 de maio de 2018. Disponível em: <https://online.csp.edu/blog/business/the-importance-of-marketing-in-the-hospitality-industry>.

3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.1 A empresa

3.1.1. Missão

Promover um conceito experiencial, carismático e autêntico, assente na combinação de emoções e descobertas, criando experiências imersivas, pedagógicas e emocionais aos seus hóspedes.

3.1.2. Visão

Afirmar o conceito como um elemento dinamizador de uma nova forma de *lifestyle* na dimensão do alojamento, assumindo uma posição de referência, na cidade do Porto, nos próximos 3 anos.

3.1.3. Valores

A emoção, a diversão e aprendizagem estarão sempre presentes, atribuindo um carácter inovador e único à estadia.

3.2. Diagnóstico base e objetivos

O *688 Apartments* esteve em fase experimental, disponibilizando os seus serviços na cidade do Porto. Este consiste num estabelecimento de AL, que pretende criar postos de trabalho e prestar um serviço em consonância com a estratégia do turismo do norte de Portugal.

De facto, a consubstanciar o desenvolvimento do presente projeto, está a necessidade de colmatar uma deficiência que existe no que concerne à definição da marca e ao planeamento de marketing e comunicação.

Esta será, acredita-se, uma oportunidade única para contribuir com a elaboração de um plano de marketing, procurando aplicar as melhores ferramentas e visando a sua profissionalização.

Assim sendo, como objetivo geral da investigação ambiciona-se a estruturação de um plano de marketing para a empresa *688 Apartments*, apresentando propostas de estratégias e ações conducentes ao crescimento e consolidação da empresa (aplicação dos conhecimentos de planeamento de marketing e especificidades do marketing de

serviços/turismo). Adicionalmente serão dadas sugestões de otimização de processos internos, bem como de aumento/consolidação da satisfação dos clientes.

No cumprimento deste objetivo geral poderão ser elencados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a importância do turismo e da hotelaria;
- Elaborar o diagnóstico empresarial da *688 Apartments*;
- Aferir a qualidade do serviço prestado pelo *688 Apartments*;
- Identificar quais as potenciais vantagens competitivas do *688 Apartments* face aos seus principais concorrentes;
- Delinear quais as estratégias de marketing-mix operacional, passíveis de entrar em vigor no segundo trimestre de 2019.

4. MODELO E METODOLOGIA

4.1 Opção metodológica e objetivos específicos

O objetivo geral deste trabalho empírico consiste em averiguar a qualidade percebida e a satisfação, por parte dos clientes, do serviço prestado pelo *688 Apartments*. Como metodologia de investigação exploratória procedeu-se à aplicação de um questionário aos clientes, nas instalações do *688 Apartments*, na rua Fernandes Tomás, no Porto (**Anexo 1**).

Na sequência da revisão efetuada à literatura, os objetivos específicos a testar nesta metodologia são os seguintes:

Objetivo 1 (O₁): Aferir se as perceções dos clientes em relação à qualidade do serviço prestado pelo *688 Apartments* são superiores ou inferiores às suas expectativas.

Objetivo 2 (O₂): Averiguar se o *688 Apartments* promove a fidelização dos clientes.

Objetivo 3 (O₃): Verificar se o *688 Apartments* proporciona a intenção de recomendação.

4.1.1. Caracterização da Investigação

Este estudo possui o carácter descritivo de natureza quantitativa e teve por base um inquérito presencial, realizado com a utilização de um questionário com questões objetivas. Para a recolha e análise dos dados considerou-se os clientes do *688 Apartments*, situado na Rua Fernandes Tomás, nº 688 (Porto), durante os meses de outubro e novembro e, a recolha dos dados foi realizada a nível organizacional. Para a confirmação da eficácia dos questionários utilizados nesta pesquisa, foi realizado um pré-teste a 15 clientes, recolhidos por conveniência. Os questionários foram aprovados por apresentarem as características adequadas para a investigação e, também, por não ter sido diagnosticado nenhum erro na sua formatação nem na interpretação. A recolha dos dados foi realizada em período de funcionamento do *688 Apartments*. Os questionários foram aplicados pela rececionista. Os clientes foram convidados a participar do estudo e não houve obrigatoriedade de adesão à atividade. A taxa de aceitação ao questionário foi de 38%. Foi aplicado um questionário com base no modelo *SERVQUAL*, que avalia as expectativas e perceções referentes à qualidade de serviços. O questionário aplicado encontra-se na secção dos Anexos (**Anexo 1**).

4.2 Caraterização da amostra

A amostra deste estudo foi recolhida por conveniência, de meados de outubro a finais de novembro, apresentando-se constituída por 13 clientes do *688 Apartments*, sendo 7 (53.8%) do sexo feminino e 6 (46.2%) do sexo masculino. A média das idades dos inquiridos é de 42.5 (17.3) anos, variando de 20 a 66 anos. A tabela seguinte contém a descrição dos participantes deste estudo.

Tabela 1: Caraterização da amostra.

Caraterísticas	N (%)
Nacionalidade, N = 13	
Portuguesa	3 (23.1)
Outra	10 (76.9)
Chinesa	1 (10.0)
Espanhola	6 (60.0)
Inglesa	1 (10.0)
Americana	2 (20.0)
País de residência, N = 13	
Portugal	3 (23.1)
Outro	10 (76.9)
Alemanha	1 (10.0)
Espanha	6 (60.0)
França	1 (10.0)
Inglaterra	1 (10.0)
USA	1 (10.0)
Estado civil, N = 12	
Solteiro(a)	6 (50.0)
Casado(a)/União de fato	4 (33.3)
Divorciado(a)	2 (16.7)
Viúvo(a)	0 (0.0)
Habilitações literárias, N = 13	
Nenhuma	0 (0.0)
1º Ciclo	0 (0.0)
2º Ciclo	0 (0.0)
3º Ciclo	2 (15.4)
Ensino secundário	0 (0.0)
Licenciatura	7 (53.8)

Pós-Graduação	0 (0.0)
Mestrado	2 (15.4)
Doutoramento	2 (15.4)
Condições perante o trabalho, N = 13	
Estudante	0 (0.0)
Desempregado(a)	0 (0.0)
Doméstico(a)	0 (0.0)

Fonte: elaboração própria.

4.3 Métodos estatísticos

No total recolheram-se 13 questionários válidos. O erro de amostragem deste estudo é, aproximadamente, 27% e foi calculado para um intervalo de confiança de 95% ($p = 50\%$ e população não finita).

Após a recolha de informação, os dados foram tratados no Microsoft Excel 2016® e no SPSS Statistics 25.0®. Para comparar variáveis contínuas, utilizou-se o teste não paramétrico de comparação de medianas de duas amostras emparelhadas (Wilcoxon), devido ao tamanho reduzido da amostra. Neste caso, os dados deveriam ser descritos pela mediana e respetivos intervalos interquartis, mas para facilitar a leitura do documento, optou-se por utilizar a média e respetivo desvio-padrão, $\mu(\sigma)$.

Para testar a independência entre distribuições categóricas, utilizou-se o teste do Qui-quadrado para a independência. Quando o teste do Qui-quadrado não cumpre as suposições, recodificou-se as variáveis de modo a obter tabelas cruzadas de duas categorias por outras duas categorias. Para descrever variáveis categóricas, utilizaram-se as frequências absolutas e relativas, N (%).

No caso das variáveis ordinais, apesar da mediana ser a medida de tendência central mais adequada, optou-se por apresentar a média (desvio-padrão). Valores de $p \leq 0.05$ são considerados significativos.

4.4 Análise e discussão de resultados

Neste ponto efetua-se a apresentação e análise estatística dos resultados obtidos no estudo, considerando uma amostra de conveniência de 13 clientes.

Para efetuar o tratamento estatístico dos dados obtidos, introduziram-se estes numa base de dados do SPSS (versão 25.0), tendo-se procedido numa primeira fase, à verificação da fiabilidade e validade do questionário em estudo.

De seguida, foi efetuada a caracterização da amostra e análise das variáveis em questão, sendo as mesmas descritas pela média e respetivo desvio-padrão. A descrição detalhada das respostas aos 22 itens que constituem a escala *SERVQUAL* pode ser encontrada no Anexo 2.

4.4.1 Fiabilidade do instrumento de medida

A fiabilidade do questionário é muito importante, para poder retirar conclusões do estudo (Hill e Hill, 2008). Segundo estes mesmos autores, o coeficiente Alpha de Cronbach é o método mais usado na averiguação da consistência interna (homogeneidade dos itens) de um conjunto de variáveis e na análise de fiabilidade. O valor do Alpha de Cronbach varia entre 0 e 1, sendo que se considera que existe uma consistência interna dos fatores razoáveis, quando o valor é superior a 0.7. Tendo em conta as variáveis em estudo, efetuou-se uma análise sucinta da fiabilidade das questões dos itens da escala *SERVQUAL*.

Tendo em consideração a Tabela 2, no que diz respeito às expectativas, os valores do Alpha de Cronbach refletem uma consistência interna de fatores boa (≥ 0.8), variando entre 0.82 e 0.96. No que concerne às perceções, os valores do Alpha de Cronbach obtidos variam entre 0.46 e 0.95, sendo que apenas a dimensão *tangibilidade* apresenta uma consistência interna inadmissível (< 0.6). As dimensões *capacidade de resposta* e *empatia* apresentam uma consistência interna muito boa (≥ 0.9).

Tabela 2: Fiabilidade das questões – Escala *SERVQUAL*.

	Dimensões	Alpha de Cronbach
Expectativas	<i>Tangibilidade</i> (E ₁ -E ₄)	0.87
	<i>Fiabilidade</i> (E ₅ -E ₉)	0.82
	<i>Capacidade de resposta</i> (E ₁₀ -E ₁₃)	0.86
	<i>Segurança</i> (E ₁₄ -E ₁₇)	0.82
	<i>Empatia</i> (E ₁₈ -E ₂₂)	0.96
Perceções	<i>Tangibilidade</i> (P ₁ -P ₄)	0.46
	<i>Fiabilidade</i> (P ₅ -P ₉)	0.88
	<i>Capacidade de resposta</i> (P ₁₀ -P ₁₃)	0.93
	<i>Segurança</i> (P ₁₄ -P ₁₇)	0.79

Fonte: elaboração própria.

4.4.2 Expectativas e percepções da escala *SERVQUAL*

As expectativas e percepções serão analisadas através das cinco dimensões da escala *SERVQUAL* (*tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia*). Neste contexto, apesar da mediana ser a medida de tendência central mais adequada, são apresentadas as médias e desvios padrão de cada item, bem como os respetivos valores mínimo e máximo, de modo a facilitar a interpretação dos resultados. Para cada item, os clientes atribuíram uma pontuação baseada numa escala de Likert de 5 pontos (1=Discordo totalmente; 2=Discordo parcialmente; 3=Indiferente; 4=Concordo parcialmente e 5=Concordo totalmente).

4.4.2.1 Expectativas

Quanto às expectativas, em relação aos serviços prestados pelo *688 Apartments*, foram consideradas vinte e duas componentes referentes à escala *SERVQUAL*, divididas em cinco dimensões: *tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia*. Os resultados foram interpretados de acordo com cada uma das dimensões. Na dimensão *tangibilidade* (Tabela 3), os inquiridos apresentam expectativas mais elevadas na componente E₄ que refere que “*As unidades hoteleiras devem ter materiais associados com o serviço visualmente atraentes.*” com média 4.83 (0.39). Ao invés, as componentes onde se observaram menores expectativas foram as E₂ “*As unidades hoteleiras devem ter instalações físicas visivelmente atraentes.*” e E₃ “*Nas unidades hoteleiras, os colaboradores devem ter uma aparência cuidada.*”, com médias 4.62 (0.65).

Tabela 3: Dados referentes às expectativas da dimensão *tangibilidade*.

Afirmações	N	μ (σ)	Min-Máx
E₁. As unidades hoteleiras devem possuir equipamentos modernos.	13	4.77 (0.44)	4-5
E₂. As unidades hoteleiras devem ter instalações físicas visivelmente atraentes.	13	4.62 (0.65)	3-5
E₃. Nas unidades hoteleiras, os colaboradores devem ter uma aparência cuidada.	13	4.62 (0.65)	3-5

E4. As unidades hoteleiras devem ter materiais associados com o serviço visualmente atraentes.	12	4.83 (0.39)	4-5
---	-----------	--------------------	------------

Fonte: elaboração própria.

Em relação à dimensão *fiabilidade* (Tabela 4), as componentes E₆ “*As unidades hoteleiras devem manifestar um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.*”, E₈ “*As unidades hoteleiras devem prestar os serviços dentro do prazo prometido.*” e E₉ “*As unidades hoteleiras devem ter um registo interno isento de erros.*” foram as que apresentaram expectativas mais elevadas, com médias 4.92 (0.28). Ao invés, a componente E₇, que menciona que “*As unidades hoteleiras devem prestar os serviços bem à primeira vez.*”, foi aquela onde se observou menores expectativas por parte dos clientes, com média 4.67 (0.78).

Tabela 4: Dados referentes às expectativas da dimensão *fiabilidade*.

Afirmações	N	μ (σ)	Min-Máx
E5. As unidades hoteleiras devem cumprir as promessas no intervalo de tempo previsto.	13	4.77 (0.44)	4-5
E6. As unidades hoteleiras devem manifestar um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	13	4.92 (0.28)	4-5
E7. As unidades hoteleiras devem prestar os serviços bem à primeira vez.	12	4.67 (0.78)	3-5
E8. As unidades hoteleiras devem prestar os serviços dentro do prazo prometido.	13	4.92 (0.28)	4-5
E9. As unidades hoteleiras devem ter um registo interno isento de erros.	13	4.92 (0.28)	4-5

Fonte: elaboração própria.

Quanto à dimensão *capacidade de resposta* (Tabela 5), os inquiridos apresentaram expectativas mais elevadas na componente E₁₀, que refere que “*As unidades hoteleiras devem informar os clientes de quando os serviços serão prestados.*”, com média 4.85 (0.38), sendo a componente E₁₂, “*Os colaboradores das unidades hoteleiras devem ter uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.*”, aquela que apresenta expectativas menores, com média 4.54 (0.78).

Tabela 5: Dados referentes às expectativas da dimensão *capacidade de resposta*.

Afirmações	N	μ (σ)	Min-Máx
E ₁₀ . As unidades hoteleiras devem informar os clientes de quando os serviços serão prestados.	13	4.85 (0.38)	4-5
E ₁₁ . Os colaboradores das unidades hoteleiras devem ter um desempenho rápido.	13	4.69 (0.63)	3-5
E ₁₂ . Os colaboradores das unidades hoteleiras devem ter uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	13	4.54 (0.78)	3-5
E ₁₃ . Numa unidade hoteleira, os colaboradores nunca devem estar demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	13	4.62 (0.65)	3-5

Fonte: elaboração própria.

Em relação à dimensão *segurança* (Tabela 6), as componentes E₁₅ “*Nas unidades hoteleiras é necessário sentir segurança nas relações com os colaboradores.*” e E₁₆ “*As unidades hoteleiras devem ter colaboradores atenciosos.*” foram as que apresentaram expectativas mais elevadas, com médias 4.85 (0.38). Por outro lado, as que apresentaram expectativas menos elevadas foram as componentes E₁₄, “*Numa unidade hoteleira, os colaboradores devem inspirar confiança.*”, com média 4.69 (0.75) e E₁₇ “*As unidades hoteleiras devem ter colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.*”, com média 4.69 (0.63).

Tabela 6: Dados referentes às expectativas da dimensão *segurança*.

Afirmações	N	μ (σ)	Min-Máx
E ₁₄ . Numa unidade hoteleira, os colaboradores devem inspirar confiança.	13	4.69 (0.75)	3-5
E ₁₅ . Nas unidades hoteleiras é necessário sentir segurança nas relações com os colaboradores.	13	4.85 (0.38)	4-5
E ₁₆ . As unidades hoteleiras devem ter colaboradores atenciosos.	13	4.85 (0.38)	4-5
E ₁₇ . As unidades hoteleiras devem ter colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	13	4.69 (0.63)	3-5

Fonte: elaboração própria.

Para a dimensão *empatia* (Tabela 7), os inquiridos expressaram expectativas mais elevadas, na componente E₁₈, referente “*Quando os clientes têm problemas, as unidades hoteleiras devem ser simpáticas e reconfortantes.*”, com média 4.67 (0.65), sendo as componentes E₂₀, “*As unidades hoteleiras devem ter um atendimento personalizado.*” e E₂₂ “*As unidades hoteleiras devem compreender as necessidades específicas dos clientes.*” aquelas que apresentam expectativas mais baixas, com médias 4.46 (0.78) e 4.46 (0.97), respetivamente.

Tabela 7: Dados referentes às expectativas da dimensão *empatia*.

Afirmações	N	μ (σ)	Min-Máx
E ₁₈ . Quando os clientes têm problemas, as unidades hoteleiras devem ser simpáticas e reconfortantes.	12	4.67 (0.65)	3-5
E ₁₉ . As unidades hoteleiras devem ter horários de funcionamento dos serviços convenientes.	13	4.54 (0.78)	3-5
E ₂₀ . As unidades hoteleiras devem ter um atendimento personalizado.	13	4.46 (0.78)	3-5
E ₂₁ . As unidades hoteleiras devem ter os interesses dos clientes como principal preocupação.	13	4.62 (0.77)	3-5
E ₂₂ . As unidades hoteleiras devem compreender as necessidades específicas dos clientes.	13	4.46 (0.97)	2-5

Fonte: elaboração própria.

4.4.2.2 Perceções

Na perceção da qualidade dos serviços prestados pelo *688 Apartments* foram consideradas as mesmas vinte e duas componentes e as cinco dimensões, referentes à escala *SERVQUAL*.

No que diz respeito à dimensão *tangibilidade* (Tabela 8), os inquiridos consideraram mais favoravelmente “*No 688 Apartments, os colaboradores têm uma aparência cuidada.*”, componente P₃, com média 4.85 (0.38), e menos favoravelmente “*O 688 Apartments possui equipamentos modernos.*” e “*O 688 Apartments tem instalações visivelmente atraentes.*”, componentes P₁ e P₂, com médias 4.54 (0.52).

Tabela 8: Dados referentes às percepções da dimensão *tangibilidade*.

Afirmações	N	μ (σ)	Min-Máx
P ₁ . O <i>688 Apartments</i> possui equipamentos modernos.	13	4.54 (0.52)	4-5
P ₂ . O <i>688 Apartments</i> tem instalações visivelmente atraentes.	13	4.54 (0.52)	4-5
P ₃ . No <i>688 Apartments</i> , os colaboradores têm uma aparência cuidada.	13	4.85 (0.38)	4-5
P ₄ . O <i>688 Apartments</i> tem materiais associados com o serviço visualmente atraentes.	12	4.58 (0.67)	3-5

Fonte: elaboração própria.

No que diz respeito à dimensão *fiabilidade* (Tabela 9), as componentes P₅ “O *688 Apartments* cumpre as promessas no intervalo de tempo previsto.”, P₆ “O *688 Apartments* manifesta um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.”, P₈ “O *688 Apartments* presta os serviços dentro do prazo prometido.” e P₉ “O *688 Apartments* tem um registo interno isento de erros.” tiveram exatamente a mesma média de 4.85 (0.38), sendo que a componente P₇ “O *688 Apartments* presta os serviços bem à primeira vez.” foi a que apresentou uma média mais baixa, 4.55 (1.04).

Tabela 9: Dados referentes às percepções da dimensão *fiabilidade*.

Afirmações	N	μ (σ)	Min-Máx
P ₅ . O <i>688 Apartments</i> cumpre as promessas no intervalo de tempo previsto.	13	4.85 (0.38)	4-5
P ₆ . O <i>688 Apartments</i> manifesta um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	13	4.85 (0.38)	4-5
P ₇ . O <i>688 Apartments</i> presta os serviços bem à primeira vez.	11	4.55 (1.04)	2-5
P ₈ . O <i>688 Apartments</i> presta os serviços dentro do prazo prometido.	13	4.85 (0.38)	4-5
P ₉ . O <i>688 Apartments</i> tem um registo interno isento de erros.	13	4.85 (0.38)	4-5

Fonte: elaboração própria.

Quanto à dimensão *capacidade de resposta* (Tabela 10), a componente P₁₃, “No 688 Apartments, os colaboradores nunca estão demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.” foi a componente que os inquiridos consideraram mais favoravelmente, com média 4.83 (0.39), sendo a componente P₁₂, “Os colaboradores do 688 Apartments têm uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.” aquela que os inquiridos consideraram mais desfavoravelmente, com média 4.50 (0.80).

Tabela 10: Dados referentes às perceções da dimensão *capacidade de resposta*.

Afirmações	N	μ (σ)	Min-Máx
P ₁₀ . O 688 Apartments informa os clientes de quando os serviços serão prestados.	13	4.69 (0.63)	3-5
P ₁₁ . Os colaboradores do 688 Apartments têm um desempenho rápido.	13	4.62 (0.65)	3-5
P ₁₂ . Os colaboradores do 688 Apartments têm uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	12	4.50 (0.80)	3-5
P ₁₃ . No 688 Apartments, os colaboradores nunca estão demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	12	4.83 (0.39)	4-5

Fonte: elaboração própria.

Na dimensão *segurança* (Tabela 11), os inquiridos consideraram mais favoravelmente a componente P₁₄, “No 688 Apartments, os colaboradores inspiram confiança.”, com média 4.83 (0.39), e menos favoravelmente a componente P₁₇, “O 688 Apartments tem colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.”, com média 4.58 (0.79).

Tabela 11: Dados referentes às perceções da dimensão *segurança*.

Afirmações	N	μ (σ)	Min-Máx
P ₁₄ . No 688 Apartments, os colaboradores inspiram confiança.	12	4.83 (0.39)	4-5
P ₁₅ . No 688 Apartments sente-se segurança nas relações com os colaboradores.	13	4.77 (0.44)	4-5
P ₁₆ . O 688 Apartments tem colaboradores atenciosos.	13	4.77 (0.60)	3-5
P ₁₇ . O 688 Apartments tem colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	12	4.58 (0.79)	3-5

Fonte: elaboração própria.

Em relação à dimensão *empatia* (Tabela 12), as componentes P₂₀, “O 688 Apartments tem um atendimento personalizado.” e P₂₁, “O 688 Apartments tem os interesses dos clientes como principal preocupação.” foram as que os inquiridos consideraram mais favoráveis, com médias 4.67 (0.49) e 4.67 (0.89), respetivamente. A componente P₂₂, “O 688 Apartments compreende as necessidades específicas dos clientes.”, foi aquela que os inquiridos consideraram menos favoravelmente, com média 4.46 (0.97).

Tabela 12: Dados referentes às perceções da dimensão *empatia*.

Afirmações	N	μ (σ)	Min-Máx
P ₁₈ . Quando temos problemas, o 688 Apartments é simpático e reconfortante.	11	4.64 (0.67)	3-5
P ₁₉ . O 688 Apartments tem horários de funcionamento dos serviços convenientes.	11	4.55 (0.93)	2-5
P ₂₀ . O 688 Apartments tem um atendimento personalizado.	12	4.67 (0.49)	4-5
P ₂₁ . O 688 Apartments tem os interesses dos clientes como principal preocupação.	12	4.67 (0.89)	2-5
P ₂₂ . O 688 Apartments compreende as necessidades específicas dos clientes.	13	4.46 (0.97)	2-5

Fonte: elaboração própria.

4.4.3 Avaliação da importância das dimensões

De forma a aferir qual a importância que os inquiridos atribuem a cada uma das dimensões da escala *SERVQUAL*, foi pedido aos respondentes que distribuíssem 100 pontos por cada uma das dimensões. Da análise da Tabela 13, é possível concluir que a dimensão *segurança* (Afirmção 3.4) é considerada a mais importante, com uma média de 24.55. Por outro lado, a dimensão considerada menos importante é a *fiabilidade* (Afirmção 3.2), com uma média de 16.36. No que se refere às outras dimensões, a *empatia* (Afirmção 3.5) ficou como segunda dimensão mais importante com uma média de 21.82, enquanto que a *tangibilidade* (Afirmção 3.1) e a *capacidade de resposta* (Afirmção 3.3) ficaram em terceiro e quarto lugar, respetivamente, com médias de 20.00 e 17.27, respetivamente.

Tabela 13: Dados referentes à importância que os inquiridos atribuíram a cada uma das cinco dimensões.

Afirmações	N	μ (σ)	Min-Máx
3.1. Instalações e aparência das infraestruturas físicas dos equipamentos e dos materiais utilizados pelo 688 Apartments.	11	20.00 (8.06)	10-40
3.2. Capacidade dos funcionários do 688 Apartments para realizarem os serviços com prontidão e exatidão e de forma fiável.	11	16.36 (6.36)	0-20
3.3. Disponibilidade dos funcionários do 688 Apartments para ajudar os clientes.	11	17.27 (6.84)	0-25
3.4. Conhecimento, simpatia, competências e cortesia dos funcionários do 688 Apartments.	11	24.55 (9.07)	20-50
3.5. Atenção personalizada, preocupação com o cliente e boa comunicação prestada pelo 688 Apartments.	11	21.82 (6.43)	15-40

Fonte: elaboração própria.

4.4.4 Avaliação global da qualidade

Para aferir a avaliação global da qualidade do serviço prestado pelo *688 Apartments*, pediu-se aos inquiridos para classificar a qualidade geral do serviço em 1 - muito fraco, 2 - fraco, 3 - pouco satisfatório, 4- satisfatório, 5 - bom, 6 - muito bom ou 7 - excelente. Como é possível observar pela Tabela 14, os inquiridos avaliam a qualidade geral dos serviços prestados com uma média de 6.09. Também foi pedido aos inquiridos que indicassem qual o nível de satisfação com a visita ao *688 Apartments*, sendo as opções: 1 – nada satisfeito, 2 – pouco satisfeito, 3 – satisfeito ou 4 – muito satisfeito. Como também é possível observar na Tabela 14, o nível de satisfação médio com a visita ao *688 Apartments* foi de 3.64.

Tabela 14: Dados referentes à qualidade geral do serviço prestado pelo *688 Apartments*, segundo os inquiridos.

Afirmações	N	μ (σ)	Min-Máx
4. Classificação da qualidade geral do serviço prestado pelo 688 Apartments.	11	6.09 (0.94)	4-7
7. Satisfação com esta visita ao 688 Apartments.	11	3.64 (0.51)	3-4

Fonte: elaboração própria.

Além disso, também se questionou a amostra sobre se voltaria a ficar no *688 Apartments* numa próxima visita ao Porto (questão 5) e se o recomendariam a um amigo (questão 6). Dos 10 inquiridos que responderam às questões 5 e 6, todos (100%) responderam que sim, que voltariam a ficar no *688 Apartments* e que recomendariam este *Hostel* a um amigo.

4.4.5 Avaliação da qualidade por dimensão

Na avaliação da qualidade percebida por dimensão, na escala *SERVQUAL*, deve-se ter em consideração que a mesma é avaliada pela diferença entre as percepções e as expectativas referentes a cada dimensão. Observando a Tabela 15 “Avaliação média da qualidade percebida, por dimensão”, que apresenta os valores médios da qualidade percebida, conclui-se que a dimensão com melhor desempenho no *SERVQUAL* foi a *segurança* (-0.08), enquanto a pior foi a *empatia* (0.36), seguida da *tangibilidade* (-0.33). As dimensões *capacidade de resposta* e *fiabilidade* ficaram em segundo lugar (-0.09) e terceiro lugar (-0.27), respetivamente.

Tabela 15: Avaliação média da qualidade percebida, por dimensão.

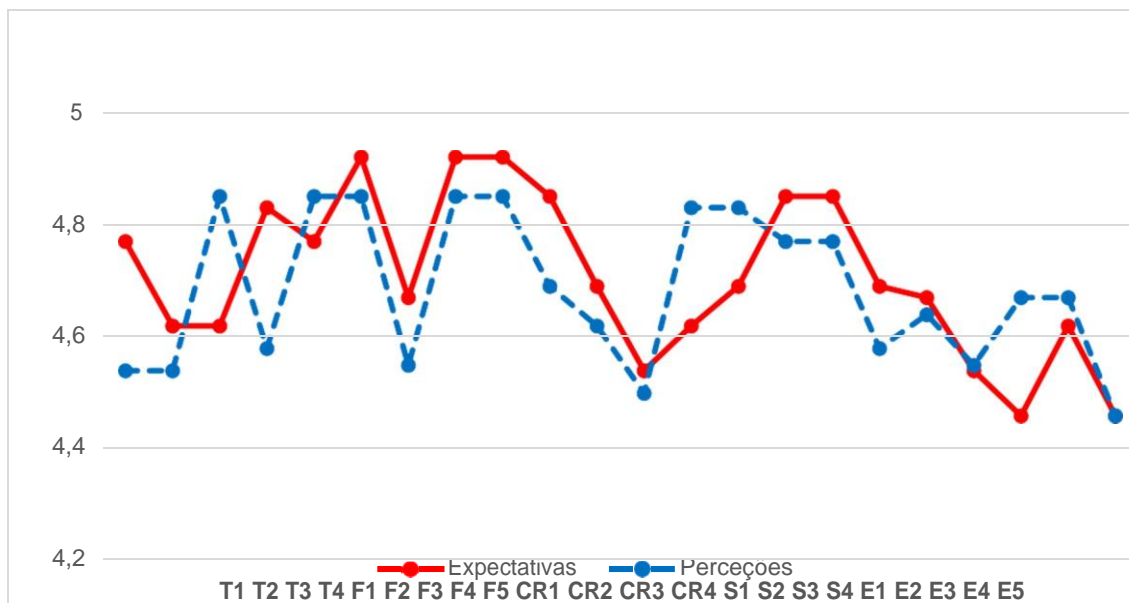
Dimensão	<i>SERVQUAL</i> Percepções-Expectativas	Ponderação (%)	Média ponderada
<i>Tangibilidade (1-4)</i>	-0.33	20.00	-0.066
<i>Fiabilidade (5-9)</i>	-0.27	16.36	-0.044
<i>Capacidade de resposta (10-13)</i>	-0.09	17.27	-0.016
<i>Segurança (14-17)</i>	-0.08	24.55	-0.020
<i>Empatia (18-22)</i>	0.36	21.82	0.079
		Média Ponderada Global	-0.067

Fonte: elaboração própria.

Após os resultados obtidos na avaliação da qualidade percebida na escala *SERVQUAL*, onde se verificaram valores negativos em todas as dimensões em estudo, com exceção da dimensão *empatia*, é relevante e pertinente determinar os valores ponderados por dimensão (média ponderada), uma vez que os clientes atribuem uma importância relativa diferente consoante o fator a avaliar. Assim, é possível observar na Tabela 15, um valor ponderado global negativo (-0.067), uma vez que as percepções foram quase sempre inferiores às expectativas.

Como podemos observar, da análise do Gráfico 1 “Expectativas vs. percepções”, as expectativas encontram-se acima das percepções dos clientes do *688 Apartments* em 14 itens dos 22 que integram as cinco dimensões da escala *SERVQUAL*: *tangibilidade* (T1 a T4), *fiabilidade* (F1 a F5), *capacidade de resposta* (CR1 a CR4), *segurança* (S1 a S4) e *empatia* (E1 a E5).

Gráfico 1: Expectativas vs. percepções de cada um dos 22 itens.



Fonte: elaboração própria.

4.4.6 Análise dos objetivos específicos

4.4.6.1 Objetivo 1

O₁: Aferir se as percepções dos clientes em relação à qualidade do serviço prestado pelo *688 Apartments* são superiores ou inferiores às suas expectativas.

O objetivo 1 pretende verificar se as percepções dos clientes em relação à qualidade do serviço prestado pelo *688 Apartments* são superiores ou inferiores às suas expectativas relativamente às unidades hoteleiras. Para verificar se existem ou não diferenças significativas relativamente às cinco dimensões do *SERVQUAL* recorreremos ao teste não paramétrico de Wilcoxon, para duas amostras emparelhadas.

Na Tabela 16, observa-se que não existe evidência estatística suficiente para afirmar que existem diferenças significativas entre as percepções e as expectativas nas cinco

dimensões. É também possível observar que a média da diferença é negativa em todas as dimensões, com exceção da dimensão *empatia*, pelo que a média das percepções é inferior à média das expectativas para as dimensões *tangibilidade*, *fiabilidade*, *capacidade de resposta* e *segurança*.

Tabela 16: Resultados do Teste de Wilcoxon (para amostras emparelhadas para cada uma das dimensões do *SERVQUAL*). * Significativo para um nível de significância de 5%.

Percepção e expectativa de qualidade	μ (σ)	Média da diferença	p-value
P Tangibilidade	4.65 (0.33)	-0.08 (0.36)	0.414
E Tangibilidade	4.73 (0.46)		
P Fiabilidade	4.76 (0.48)	-0.05 (0.40)	1.000
E Fiabilidade	4.83 (0.35)		
P Capacidade de Resposta	4.61 (0.61)	-0.02 (0.65)	0.713
E Capacidade de Resposta	4.67 (0.52)		
P Segurança	4.73 (0.46)	-0.02 (0.43)	1.000
E Segurança	4.77 (0.45)		
P Empatia	4.56 (0.77)	0.07 (1.02)	0.715
E Empatia	4.52 (0.75)		

Fonte: elaboração própria.

Verificou-se que em quatro das cinco dimensões do *SERVQUAL*, as percepções são inferiores às expectativas. As percepções da *empatia* por parte dos clientes do *688 Apartments* são superiores às expectativas.

O sinal negativo na média da diferença (*gap*), mostra que a média de percepções é menor do que a média das expectativas.

Os clientes inquiridos têm, maioritariamente, as percepções inferiores às expectativas. A qualidade de serviço é a capacidade de uma organização atender ou exceder as expectativas dos clientes. Estas são formadas: através do “passa palavra” de outras pessoas, necessidades pessoais e experiências anteriores dos clientes e as percepções resultam da capacidade de uma organização, conhecer as expectativas dos clientes, converter em especificações de qualidade de serviço e executar o serviço de acordo com o definido (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985).

4.4.6.2 Objetivo 2

O₂: Averiguar se o 688 Apartments promove a fidelização dos clientes.

O objetivo 2 pretende averiguar se o *688 Apartments* promove a fidelização dos clientes e, para tal, o questionário continha a questão: “No caso de voltar ao Porto tenciona voltar a ficar no *688 Apartments*?”, sendo que 10 (76.9%) dos inquiridos responderam afirmativamente e 3 (23.1%) dos inquiridos não responderam a esta questão. Assim, estima-se, com 95% de confiança que a percentagem de clientes fidelizada do *688 Apartments* situa-se no intervalo [53.99; 99.81] %.

4.4.6.3 Objetivo 3

O₃: Verificar se o 688 Apartments proporciona a intenção de recomendação.

O objetivo 3 pretende averiguar se o *688 Apartments* promove a intenção de recomendação por parte dos clientes e, para tal, o questionário continha a questão: “Recomendaria o *688 Apartments*?”, sendo que 10 (76.9%) dos inquiridos responderam afirmativamente e 3 (23.1%) dos inquiridos não responderam a esta questão. Assim, estima-se, com 95% de confiança que a percentagem de clientes fidelizada do *688 Apartments* situa-se no intervalo [53.99; 99.81] %.

5. PLANO DE MARKETING PARA A 688 APARTMENTS

5.1 Análise da envolvente

5.1.1 Análise da envolvente contextual

Os comportamentos dos clientes e as ações das empresas são influenciadas por tendências e evoluções globais a que se designa meio envolvente. A análise envolvente incide sobre diversas variáveis consideradas, como a análise PEST, cuja sigla corresponde às iniciais de grupos de fatores ou variáveis ambientais a serem analisadas, nomeadamente: político-legais, económicas, socioculturais e tecnológicas. Cada uma das variáveis apresentadas caracteriza-se por estar fora do controlo direto da empresa, podendo, contudo, representar ameaças ou oportunidades que a organização deverá procurar aproveitar ou evitar.

O conhecimento da situação macro envolvente é fundamental. Contudo, é necessário ter em consideração os aspetos diretamente relacionados com a atividade da empresa. Assim sendo, a análise macro envolvente do presente projeto recai, sobretudo, na análise do setor do turismo no qual o projeto se enquadra, procurando conhecer indicadores económicos e comportamentos do setor.

5.1.1.1 Ambiente político-legal

Em Portugal, o turismo está integrado no Ministério da Economia, dirigido por Manuel Caldeira Cabral e tendo como Secretária de Estado do Turismo, Ana Mendes Godinho. Existe uma série de quadros regulamentares que definem as grandes linhas de política do turismo.

O turismo, em Portugal, é articulado em sinergia com três organismos:

- Ministério da Economia - superintende a estrutura organizativa, organiza, legisla e define a política de turismo, sendo o representante desta estrutura ao mais alto nível;
- Secretaria de Estado do Turismo - gere a política definida para o setor, elabora e aprecia planos gerais de turismo e do ordenamento turístico do território, estabelece planos de formação profissional para a atividade turística e conjuga ações de política turística, a nível central, regional e local.
- Turismo de Portugal - entidade pública central responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade da atividade turística.

O Instituto do Turismo de Portugal, abreviadamente designado por Turismo de Portugal, I.P., é um instituto público de regime especial, nos termos da lei, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio⁵. Este instituto é responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade da atividade turística e agrega, numa única entidade, todas as competências institucionais relativas à dinamização do turismo, desde a oferta à procura. Com uma relação privilegiada com as outras entidades públicas e com os agentes económicos no país e no estrangeiro, o Turismo de Portugal está empenhado em reforçar o turismo como um dos principais motores de crescimento da economia portuguesa.

É de salientar que existem outros elementos ativos no âmbito da estratégia, definição e comunicação do turismo em Portugal, como o caso das unidades regionais do Turismo de Portugal: Comissão de coordenação e desenvolvimento regional - CCDR, Comunidade intermunicipal - CIM, entre outras. Por outro lado, as várias associações anexas ao percurso e à dinâmica do setor, associam/articulam sinergias com as linhas estratégicas. Entre estas, destacam-se as seguintes:

- Associação nacional de turismo - ANT;
- Confederação do turismo português;
- Associação portuguesa das agências de viagens e turismo - APAVT;
- Hotelaria de Portugal - AHP;
- Associação da hotelaria, restauração e similares de Portugal - AHRESP;
- Associação portuguesa de hotelaria restauração - APHORT;
- Associação dos diretores de hotéis de Portugal - ADHP;
- Associação do alojamento local em Portugal - ALEP;
- Associação portuguesa de turismo de culinária e economia - APTECE.

5.1.1.2 Ambiente económico

A estrutura da economia portuguesa é caracterizada por um elevado peso do setor dos serviços, que, em 2016, correspondeu a 75.4% do valor acrescentado bruto - VAB e empregou 68.6% da população ativa. A agricultura, silvicultura e pesca representaram apenas 2.2% do VAB e 6.9% do emprego, enquanto que a indústria, a construção, a

⁵ Informação consultada a 20 de maio de 2018. Disponível em: <https://dre.pt/application/file/a/178469>.

energia e a água corresponderam a 22.4% do VAB e a 24.5% do emprego (AICEP, 2017).

Na verdade, o setor do turismo tem evoluído de forma significativa nos últimos anos. Segundo o Turismo de Portugal (2017), os principais resultados económicos de 2017 reforçam a importância do setor na economia, mantendo-se como principal setor exportador. Em 2017, o saldo da balança turística portuguesa foi de 11 mil milhões de euros, tendo aumentado 23% face a 2016. O peso do turismo é bastante evidente, sendo que representa 50.1% sobre as exportações de serviços, ou seja, mais 2.7 pp. face a 2016 e representa 7.8% do produto interno bruto - PIB (+1 pp. face a 2016).

De acordo com o *website* da Informa D&B, aproximadamente, 160 empresas e outras entidades foram criadas, por dia, em 2017, num total de 40326 (Informa D&B, 2018). A maioria das quais na área do turismo, operando nos setores dos serviços, alojamento e restauração e imobiliário. Durante os 12 meses do ano nasceram 40326 novas empresas e outras organizações, ou seja, mais três mil entidades do que em 2016, o que representa um crescimento de 8.2%.

Grande parte destas entidades, ainda segundo o *website* da Informa D&B, operam na área do turismo, essencialmente nos serviços, sendo este o setor que agrega mais empresas no tecido empresarial, continuando a crescer em 2017, quer em número de empresas (+4.7%), quer em constituição de novas empresas (+8.9%).

O setor do alojamento e restauração, em 2017, ultrapassou o setor do retalho ao registar uma subida de 11.3% no número de novas empresas. Só o alojamento destinado a turismo representou mais de 75% no crescimento de novas empresas.

As projeções do Banco de Portugal, para 2017-2019, apontam uma economia portuguesa que deverá manter uma trajetória de recuperação ao longo do horizonte de projeção, apresentando um ritmo de crescimento em linha com o atualmente projetado para o conjunto da área do euro (Banco de Portugal, 2017). Assim, após um aumento de 1.4% em 2016, o PIB português deverá aumentar 1.7% em 2018 e 1.6% em 2019. Em 2019, o produto real deverá situar-se num nível próximo do registado em 2008, o que ilustra bem a natureza sem precedentes deste último ciclo económico.

De frisar que para 2017-2019, projeta-se, também, uma desaceleração significativa do consumo privado, para 1.4% nos dois anos. O consumo privado deverá crescer em linha com o rendimento disponível real, num contexto de crescimento anual do emprego de cerca de 1% e, de aumentos dos salários reais limitados por ganhos reduzidos da produtividade. Nestes dois anos projeta-se uma estabilização do peso do consumo de bens duradouros no PIB. A taxa de poupança das famílias deverá manter-se em níveis

historicamente reduzidos, antevendo-se uma continuação do processo de redução do endividamento das famílias.

As exportações deverão crescer cerca de 5% em termos médios anuais, acima do aumento projetado para a procura externa (Banco de Portugal, 2017).

5.1.1.3 Ambiente sociocultural

Dado o teor deste projeto e a zona geográfica onde este se insere, torna-se imperativa uma análise das principais características do turista que visita o Porto e o Norte de Portugal (PNP) e as tendências gerais do turismo para 2018.

Um estudo desenvolvido pelo Instituto de planeamento e desenvolvimento do turismo - IPDT, cujos resultados dizem respeito ao período de abril de 2017 a outubro de 2017, destaca que os turistas estrangeiros que visitaram o PNP, via aeroporto do Porto, fizeram-no, maioritariamente, em lazer/férias ou para visitar familiares/amigos, seguindo-se as motivações profissionais (IPDT, 2017). Os turistas que se deslocaram ao PNP em lazer/férias, apontam os *short breaks* ou o sol e o mar como principais motivos de visita. Por outro lado, os turistas em negócios visitaram o PNP, na sua maioria, para exercer a profissão ou para reuniões de negócio. Os principais mercados emissores de turistas estrangeiros para o PNP foram França, Suíça e Espanha, com cerca de 54% de quota de mercado no total. No segmento dos turistas em visita a familiares e amigos destacaram-se os mercados francês (33.3%) e suíço (22.8%).

O Porto destacou-se largamente como local de alojamento, absorvendo quase 51% dos turistas inquiridos. No que diz respeito à tipologia de alojamento, no PNP, destacaram-se o hotel, a casa de familiares/amigos e a casa própria. Com alguma importância surgem ainda as unidades de AL. O consumo médio global foi de 1005€, estimando-se que cada turista tenha gasto na visita 568€. Os gastos médios unitários foram de 158€ por noite e de 89€ por noite e por pessoa. Durante a visita, as atividades mais praticadas foram: experimentar a gastronomia (81%), fazer compras (42%), apreciar a paisagem (33%), ir à praia (32%), usufruir da animação noturna (30%) e passear de carro (29%). No que concerne às tendências de turismo, o Jornal Expresso⁶ e o *website* “Momondo”⁷ permitem destacar algumas das tendências que irão marcar as viagens em 2018:

⁶ Informação consultada a 13 de maio de 2018. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/economia/2018-01-13-Cinco-tendencias-que-vaio-macar-as-viagens-em-2018#gs.A146x50>.

⁷ Informação consultada a 14 de maio de 2018. Disponível em: <https://www.momondo.pt/explorador/artigo/tendencias-viagem-turismo>.

- Fuga de locais massificados - escapar a sítios com multidões será o objetivo dos viajantes mais criteriosos, ou seja, muitos sentirão o apelo de viajar, por exemplo, a regiões de Portugal menos conhecidas, como o Alentejo ou o Centro do país. No geral, os viajantes têm cada vez menos interesse no que é normal e querem descobrir lugares que os surpreendam.
- Turismo gastronómico autêntico - o futuro do turismo gastronómico está em passar das experiências caras para experiências culinárias mais genuínas. Visitar mercados locais e jantar com habitantes locais nas suas casas serão os grandes focos de interesse para viajantes a explorar novos destinos. Serão, até, planeadas férias gastronómicas, com destinos escolhidos com base na sua oferta culinária.
- Descoberta da cultura local - as experiências que envolvem risco e adrenalina estão a cair 45% em *prol* de atividades que levam a descobrir novas culturas, o que já está a levar os próprios operadores a reformularem os seus programas. Assim, com turistas em todo o mundo, recetivos a experiências marcantes e de descoberta, abrem-se boas perspetivas a locais menos explorados em Portugal, como Évora, Coimbra ou Guimarães, que começam a emergir como novos destinos culturais.
- Serviços cada vez mais individualizados – a personalização é a prioridade, e todos os profissionais que trabalham com turistas tenderão a adaptar os seus serviços às necessidades de cada um. No setor hoteleiro destacam-se as múltiplas possibilidades que as tecnologias permitem neste campo, que passam por mensagens, vídeos e aplicações individualizadas, a partir da informação sobre os clientes a que as unidades têm acesso.
- Hotéis focados na comunidade – os hotéis irão concentrar os seus esforços em criar grandes espaços comuns para os seus hóspedes, em vez de aumentar o tamanho de quartos individuais. Os viajantes, atualmente, procuram, cada vez mais, alojamento com espaços designados para confraternizar e socializar. Estes espaços de *lounge* abertos serão o foco para viajantes sociais que procuram o conforto e a privacidade de um hotel, com a vantagem adicional de se poder conhecer pessoas novas.
- Turistas ambientais – atualmente os turistas são cada vez mais sensíveis a produtos e serviços amigos do ambiente, pelo que é de esperar, em 2018, um *boom* de todas as atividades associadas ao ecoturismo e ao turismo responsável.

- Viagem multigeracional - membros de famílias de todas as idades, incluindo pais, filhos e avós, irão viajar para reestabelecerem os seus laços e criarem juntos novas memórias. As opções para todas as idades serão uma necessidade para as marcas, alojamento e atividades de viagem, que terão de satisfazer mais do que uma faixa etária.

5.1.1.4 Ambiente tecnológico

O conceito de um turista cada vez mais digital é já uma realidade. O telemóvel continua a ser o canal privilegiado, uma vez que funciona, ao mesmo tempo, como guia virtual, tradutor, localizador de hotéis, mapa e geolocalizador. Por outro lado, não convém menosprezar outros sistemas inovadores que oferecem novas possibilidades como, por exemplo, a realidade virtual.

Potenciar Portugal como *hub* global de inovação e desenvolvimento digital, no setor do turismo, é o objetivo do Centro de Inovação do Turismo, o projeto-âncora do Programa Turismo 4.0, iniciativa conjunta do Ministério da Economia, da Secretaria de Estado do Turismo e do Turismo de Portugal. Assim sendo, a transformação digital no turismo passa por:

- produtos e serviços integrados com inteligência emocional, inclusivos e acessíveis a todos, incluindo aqueles que recorrem aos sistemas *wearable* para comunicar e interagir com o turista;
- integração de produtos e serviços com a realidade virtual e realidade aumentada, com cenários 3D e composição binocular, fotografia, vídeo, som e texto, com promoção de experiências imersivas do turista;
- desenvolvimento de aplicações de *engagement* com os turistas, permitindo o acesso, personalização e segmentação de serviços, utilizando soluções de *Business Intelligence* para uma análise em tempo real de *Big Data* e armazenamento de dados na *Cloud*;
- *internet of things* para conexão entre sistemas físicos e plataformas *online* em estratégias de comunicação e marketing estratégico.

Na verdade, as tecnologias de informação e comunicação (TIC) estão a transformar os nossos hábitos turísticos, convertendo a arte de viajar numa experiência tecnológica inesquecível.

5.1.2. Análise da envolvente transacional

5.1.2.1 Clientes

No que diz respeito ao tipo de clientes do Porto, verifica-se um ligeiro predomínio de indivíduos do género masculino, com maior preponderância no segmento dos turistas em negócios. Por outro lado, os *Millennials*⁸ foram o principal segmento de turistas internacionais em visita, seguindo-se o grupo da Geração X⁹ (36% com idades entre 41 e 60 anos). A média de idades, em termos globais, é de 39.6 anos (IPDT, 2017).

No que diz respeito ao perfil dos turistas, em termos gerais, segundo o fundador e presidente do IPDT, António Jorge Costa, o novo perfil dos turistas que chegam a Portugal são, por um lado, jovens e solteiros e, por outro lado, os turistas seniores são cada vez mais ativos.

Atualmente, o turista possui um conjunto de características (é mais informado, procura mais e compara preços) que se deve ter em consideração ao desenvolver produtos e ofertas turísticas. Deste modo, as entidades que se aproveitem deste *boom* para aumentar preços e que não tragam valor acrescentado no produto que comercializam serão penalizadas.

Por outro lado, o turista sénior revela-se cada vez mais interessante para a atividade turística pelo tempo, formação e disponibilidade de rendimento para gastar.

De ressaltar que, segundo dados da IPDT, António Jorge Costa afirma que 76% dos jovens, sobretudo a geração dos *Millennials*, baseiam a escolha dos destinos através da recomendação de amigos ou familiares, 85% pesquisam vários *websites* antes de reservar, procurando o melhor negócio e 49% realizam a compra através de dispositivos móveis. Mais de metade (60%) revela que paga para ter *wi-fi* durante o voo.

5.1.2.2 Fornecedores

Para que o *688 Apartments* consiga satisfazer todas as necessidades dos seus clientes, conta com um conjunto de fornecedores especializados que lhe possam garantir produtos de alta qualidade. Nessa perspetiva, será importante estabelecer contratos com fornecedores de:

⁸ *Millennials*, também conhecido como *Geração You* ou *Geração Net*, é um conceito em Sociologia que se refere a indivíduos, nascidos entre 1980 e 2000, ou seja, são pessoas que cresceram num ambiente volátil, de avanços tecnológicos acelerados, com acesso a uma quantidade antes inimaginável de informação e conhecimento.

⁹ Geração X - expressão que se refere à geração nascida após o *baby boom* pós-Segunda Guerra Mundial.

- serviços e materiais de construção (para a reabilitação do hotel);
- equipamentos (acessórios de quartos, ar condicionado, equipamento informático, entre outros);
- mercadorias e matérias (artigos de higiene, alimentação e bebidas, entre outros);
- serviços externos (publicidade, seguros, água, eletricidade, gás, entre outros);

5.1.2.3 Concorrentes

Para que um AL tenha sucesso e consiga uma vantagem competitiva é necessário identificar todos os seus principais concorrentes.

A localização para a análise da concorrência mais direta deste projeto foca-se na cidade do Porto, local onde o *688 Apartments* se insere.

No que diz respeito ao AL, com base na informação disponibilizada pelo Registo Nacional de Turismo¹⁰, no período de 1 de janeiro a 28 de junho de 2018, existiram 1237 novos registos de apartamentos turísticos, 74 de estabelecimentos de hospedagem (11 dizem respeito a *Hostels*) e 122 a novos registos de moradas.

Os apartamentos turísticos que mais se aproximam, em termos de localização, são: *Oporto Stories Apartments*¹¹, *The Guest Downtown Porto*¹², *Malmerendas Boutique Lodging*¹³, *BO - Bolhão Apartments*¹⁴, *In Porto Gallery Guesthouse*¹⁵ e *Your Opo Apartments*¹⁶.

Para uma análise mais detalhada da concorrência face ao *688 Apartments* foi elaborada uma tabela comparativa para destacar os principais produtos e/ou serviços oferecidos (Anexo 3).

Numa primeira análise destaca-se uma comparação pelo preço e tipologia. Nos seis concorrentes identificados, os preços variam entre os 60€ e os 205€, sendo que as tipologias mais comuns são estúdios, quartos duplos e triplos, *suites* e apartamentos. Deste modo, esta informação vai de encontro ao definido pelo *688 Apartments*.

Relativamente ao tipo de serviços oferecidos, estes são muito idênticos nos seis casos, pelo que o *688 Apartments* terá neste ponto uma vantagem competitiva (ver Secção 5.3.1 e **Anexo 3**).

¹⁰ Informação consultada a 22 de maio de 2018. Disponível em: <https://rnt.turismodeportugal.pt/rnt/consultaaregisto.aspx>.

¹¹ Sem *website* próprio. Morada: rua de Santa Catarina 219, 4000-092 Porto.

¹² <http://btheguest.com/>. Morada: rua Formosa 331, 4000-049 Porto.

¹³ <http://www.malmerendas.com/>. Morada: rua Dr. Alves da Veiga 186, 4000-071 Porto.

¹⁴ <http://www.bo--bolhao-apartments-oporto.viveporto.com/>. Morada: rua de Alexandre Braga 76, 4000-049 Porto.

¹⁵ <http://www.inporto.pt/hotel-overview.html>. Morada: rua do Bonjardim 358, 4000-116 Porto.

¹⁶ <http://youropoapartments.com/pt-pt/>. Morada: rua de Sá da Bandeira 397, 4000-435 Porto.

No que diz respeito às estratégias de comunicação *business to consumer* (B2C) seguidas pela concorrência, verifica-se que as mesmas são muito semelhantes, levando a uma falta de diferenciação e destaque. Assim sendo, será possível adotar estratégias diferenciadoras utilizando outros canais de comunicação.

É de salientar que os concorrentes identificados possuem uma excelente pontuação nos *websites* de reserva *online* (Anexo 3), logo, o *688 Apartments* terá de apostar numa qualidade de serviço excepcional, não descurando um preço competitivo.

De forma geral e, tendo como termo de comparação o *688 Apartments*, é possível destacar os principais pontos fortes e fracos comuns a todos os AL identificados como concorrentes diretos:

Tabela 17: Principais pontos fortes e fracos da concorrência direta do *688 Apartments*.

Concorrência Direta	
Principais pontos fortes da concorrência	Principais pontos fracos da concorrência
- Localização	- Dificuldade no estacionamento
- Acessibilidades	- Ausência, em alguns casos, de elevador
- Decoração moderna	- Não aplicam novas tecnologias ao serviço
- Limpeza	- Não ter pequeno-almoço
- Notoriedade	- Alguns não têm <i>website</i> e os que têm não são apelativos;
- Lavandaria e engomadoria	- Experiências pouco diferenciadoras
- Receção 24H	- Não aceitação de animais
- Parcerias para atividades diversas	- Vertente sustentável e social, não é nem comunicada nem suportada.
- Marcação de reservas de atividades	

Fonte: elaboração própria.

Relativamente à concorrência indireta, é de destacar os hotéis da cidade do Porto. Os hotéis não oferecem o mesmo tipo de produto/serviço, mas atingem o mesmo perfil de público-alvo o que acaba por influenciar a decisão do cliente.

5.1.2.4 Comunidade

O *688 Apartments* não existe isolado da comunidade e a sua atuação tem impacto nesta mesma comunidade, quer na geração de produtos e serviços, quer nas implicações ambientais dessa mesma produção, que deverão ser controladas e devidamente geridas, uma vez que este aspeto é, cada vez mais, vigiado e está sujeito a apertadas normas de controlo. O impacto na comunidade é também visível a nível de iniciativas

realizadas pelo *688 Apartments*, quer sejam ações de mecenato, recuperação de património e ações de solidariedade. Outro aspeto importante da influência deste AL na comunidade é a geração e a manutenção de postos de trabalho, num contexto laboral cada vez mais inconstante.

5.1.3 Análise das cinco forças de Porter

5.1.3.1 Rivalidade entre concorrentes

Este projeto baseia-se, fundamentalmente, no AL, que continua em forte crescimento. Deste modo, os concorrentes do *688 Apartments* encontram-se presentes essencialmente na cidade do Porto, oferecendo vários e diferenciados serviços. Uma vez que os concorrentes são abundantes, considera-se que a rivalidade entre concorrentes é elevada, sendo que a estratégia de preço é a estratégia mais presente.

5.1.3.2 Poder negocial dos clientes

Não obstante a facilidade de obter informação sobre produtos e serviços em tempo real e, ainda, o crescimento da comunicação de promoções, nas mais diversas plataformas de reservas de viagem, conclui-se que o poder negocial dos clientes é elevado, o que leva a uma baixa fidelização.

5.1.3.3 Poder negocial dos fornecedores

No que concerne aos fornecedores externos, os de construção e equipamentos para alojamentos turísticos possuem, no mercado, um poder negocial baixo, dado que, a oferta e a concorrência no setor são demasiado elevadas. Elevado número de fornecedores de bens necessários para o funcionamento do *688 Apartments* (exemplo: produtos de limpeza, mobiliário, eletrodomésticos, roupas de quarto e casa de banho), permitindo ao proprietário ter um custo de mudança muito baixo. Obrigatoriedade de contratos com os fornecedores de serviços essenciais ao funcionamento e que acarretam determinados custos de mudança (exemplo: água, luz, seguros) que podem ser altos, baixos ou médios.

Possibilidade de realização de contratos com fornecedores locais para o fornecimento de serviços adicionais (exemplo: transporte de passageiros, passeios turísticos, entre outros).

5.1.3.4 Ameaça a novas entradas

O mercado turístico continua em franco crescimento, logo, os esforços aplicados para diferenciar a oferta são elevados. Por outro lado, como a lei para o licenciamento de AL ainda não está firmada, é incontestável que a ameaça ao surgimento de novos *players* seja elevada.

5.1.3.5 Ameaça de produtos substitutos

Se se conciliar a diversificada oferta turística do setor com a sensibilidade ao preço e à disponibilidade de informação, verifica-se que existe uma ameaça de produtos substitutos elevada.

Em suma e, após a análise das cinco forças de Porter, constata-se que se trata de um setor altamente atrativo e competitivo.

5.1.4 Análise interna

O *688 Apartments* consiste num estabelecimento de AL, que esteve em fase experimental, disponibilizando os seus serviços na cidade do Porto.

Nessa fase, apenas foi necessário o acompanhamento de um dos promotores para as reservas, contacto com os turistas e uma pessoa para fazer a limpeza e a higienização dos quartos disponibilizados.

A definição do *targeting*, da estratégia e um plano de marketing adequado torna-se essencial para o sucesso do *688 Apartments*.

5.1.5 Fatores críticos de sucesso

O AL tem registado um crescimento acentuado ao longo dos últimos anos. No entanto, isso não significa que todos os projetos desenvolvidos neste setor tenham sucesso garantido. Para isso, torna-se imperativo fazer face às necessidades e exigências de um turista cada vez mais exigente.

Deste modo, com um conceito assente no *Entusiasmo, Entretenimento e Educação*, o *688 Apartments* revela-se um espaço único na cidade. Através da arquitetura do espaço, da decoração, dos serviços irá promover um conceito de experiências, carismático e autêntico, assente na combinação de emoções e descobertas, criando experiências imersivas, pedagógicas e emocionais para os seus hóspedes.

De salientar o *cross-selling* de produtos e serviços, que também será uma vantagem competitiva da empresa ao oferecer ao hóspede um conjunto de serviços e produtos de forma complementar à sua estadia.

5.1.6 Análise SWOT

A análise *SWOT* é uma ferramenta que possibilita fazer um diagnóstico estratégico da empresa no meio em que está inserida, permitindo uma definição dos objetivos futuros. Deste modo, após a análise da envolvente, a Tabela 18 apresenta a análise *SWOT* para o *688 Apartments*.

Tabela 18. Análise *SWOT* do *688 Apartments*.

Forças:	Fraquezas:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Localização do imóvel e acesso fácil a transportes públicos. ▪ Edifício, instalações e decoração. ▪ Estratégia de posicionamento (serviço personalizado). ▪ Possibilidade de desenvolver parcerias interessantes de complemento da oferta e reforço de posicionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de garagem de estacionamento. ▪ Investimento reduzido em marketing, relativamente a alojamentos com um maior número de quartos. ▪ Falta de serviço de restauração. ▪ Elevado investimento inicial.
Oportunidades:	Ameaças:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecimento do Porto como centro cultural a nível nacional e internacional. ▪ Subida exponencial de turistas estrangeiros que visitam a cidade do Porto. ▪ Portoeleito em várias publicações como destino turístico de eleição. ▪ Aposta clara da CMP em estratégias de marketing que atraiam turistas estrangeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevado número de estabelecimentos similares na cidade do Porto. ▪ Construção de grandes unidades hoteleiras na cidade do Porto. ▪ Obras de requalificação do Mercado do Bolhão (ruído). ▪ Parte da programação cultural da cidade está dependente de investimento público forte, que não é garantido a longo prazo.

<ul style="list-style-type: none">▪ Requalificação do Mercado do Bolhão.▪ Crescimento do número de companhias aéreas internacionais a viajarem para o aeroporto do Porto.	
--	--

Fonte: elaboração própria.

5.2 Objetivos e estratégias

5.2.1 Objetivos de marketing

O *688 Apartments* nasce da conjugação de diversas variáveis, que vão desde a vontade dos promotores em quererem iniciar uma nova fase empresarial, elaborada sobre as necessidades da constante mudança da sociedade, bem como da paixão e do fascínio pelas áreas da arquitetura, design e alojamento. Desta forma, a marca pretende suprimir lacunas do mercado do AL, no Porto, cultivando serviços e produtos de excelência, afirmando-se como uma plataforma de interação e bem-estar para todos aqueles que desejam conhecer o Porto.

Assim sendo, os objetivos gerais passam por: (1) até ao final de 2019: criar o conceito e os seus serviços, (2) entre 2019 e 2020: criar uma linha de produtos e uma rede de embaixadores e (3) até 2025: criar outras unidades de AL no país. Para concretizar estes objetivos foi necessário reunir um conjunto de objetivos para curto e médio prazo, nomeadamente:

- criar uma marca umbrela inovadora assente em valores diferenciadores (curto prazo);
- criar uma estratégia de marketing e comunicação capaz de promover a marca de forma diferenciada e intensa no mercado em causa (curto prazo);
- desenvolver serviços complementares aos produtos e serviços existentes, ampliando a cadeia de valor da marca (curto prazo);
- criação de novos produtos e serviços capazes de responderem às novas necessidades dos seus clientes (médio prazo);
- ampliar a sua participação no mercado através de parcerias públicas (médio prazo);
- dar visibilidade à marca e ao seu conceito na sua plenitude (médio prazo);

- ser entidade de referência na região (médio prazo);
- marcar presença em mercados internacionais com a comercialização dos seus produtos e promoção do conceito (médio prazo);

5.2.2 Segmentação, *targeting* e posicionamento

O *688 Apartments*, no que respeita à segmentação de mercado, atua no setor da hotelaria, mais propriamente, no segmento do AL. A sua atividade estende-se apenas à zona do Grande Porto.

No momento da definição das variáveis de segmentação a utilizar, foram utilizados os seguintes parâmetros:

- Tipo de cliente (*business to consumer* - B2C ou *business to business* - B2B):
 - A nível do cliente B2C, as variáveis idade e classe social foram consideradas na definição do *target*.
 - No tipo de cliente B2B, o segmento preferencial são as parcerias (operadores turísticos, *online travel agence*, agências de viagens, restaurantes, cafés, grupos hoteleiros/AL dos países oriundos de grande parte dos turistas, explorando a máxima do *win-win*¹⁷, restaurantes, bares, espaços comerciais, espaços culturais).

Assim, os *targets* a definir são:

- T₁: *Generation X*
- T₂: *Millennium*
- T₃: Parceiros

A *Geração X* (com idades entre os 30 e os 50 anos) e a *Geração Y* ou *Millennials* (com idades entre os 20 e os 35 anos) constituem o *targeting* do *688 Apartments*.

No que diz respeito ao posicionamento, a marca procura ser um elemento dinamizador de uma nova forma de *lifestyle* na dimensão do alojamento, assumindo uma posição de referência na cidade do Porto, nos próximos 3 anos.

Este posicionamento refere-se ao lugar que a marca irá ocupar na mente dos consumidores, como será a marca percebida, processada e como será relacionada, procurando a máxima transparência entre a sua identidade e a imagem.

¹⁷ Quando os negociadores cooperam no sentido de alcançar os objetivos de ambas as partes, tentando maximizar todas as oportunidades. Em: <https://www.marketing-vendas.pt/2017/05/18/estrategias-de-negociacao/>

Tendo em vista um posicionamento diferenciado e de valor, a marca irá visar o *top of mind*, no sentido de ser a referência de valor no seu setor de atividade, na região e, mais tarde, conquistar posições de mercado ainda mais competitivas.

Em suma, será uma marca carismática e autêntica, assente na emoção e na inovação, bem como na complementaridade dos elementos dos seus serviços e produtos. Procura uma construção de relações emocionais com os seus clientes, sendo essa mesma ligação emocional à marca, o verdadeiro elemento passível de fidelizar os seus consumidores.

5.2.3 Vantagens competitivas

O setor do AL revela-se bastante competitivo na cidade do Porto. Deste modo, o *688 Apartments* deve apostar em fatores como:

- arquitetura e design;
- experiências numa lógica 360º - basear o serviço numa lógica de oferecer uma experiência personalizada (tecnologia, design, parcerias, entre outras);
- ajustar toda e qualquer relação com os potenciais consumidores, alimentando relações de proximidade e convidando para experiências únicas e equilibradas.

5.3 Estratégia de marketing-mix

5.3.1 Produto

O marketing-mix para o *688 Apartments* baseia-se, principalmente na variável produto, através de um AL, cujo objetivo é proporcionar aos clientes um serviço que assente na surpresa e na experiência.

A surpresa e a experiência passarão pelo design do espaço, pelos equipamentos presentes, pelas ofertas, *merchandising* e um plano de experiência pensado para cada apartamento e cada hóspede.

A estrutura do *688 Apartments* divide-se em 6 andares com as seguintes tipologias:

- 1º andar: T₀ grande, uma receção e um bar;
- 2º andar: T₀ grande e um T₀ pequeno;
- 3º andar: T₀ grande e um T₀ pequeno;
- 4º andar: T₂ com possibilidade de *suite* independente, resultando num T₀ grande mais uma *suite*;

- 5º andar: T₂ com possibilidade de *suite* independente, resultando num T₀ grande mais uma *suite*;
- 6º andar: T₂ com possibilidade de *suite* independente, resultando num T₁ mezanino¹⁸ mais uma *suite*.

Destaca-se a existência de elevador, de um *lobby* e um pequeno bar que, durante a manhã, serve os pequenos-almoços. Para uma análise mais detalhada do produto, ver **Anexo 4**.

5.3.2 Preço

Os preços que foram estabelecidos vão de encontro aos preços praticados pela concorrência, para que não haja uma grande discrepância entre eles. Contudo, o *688 Apartments* irá apostar na oferta de um serviço com maior valor para os seus clientes, mas a um preço idêntico à concorrência.

Os preços estimados variam entre os 109€ e os 179€ na época baixa e os 118€ e os 194€ na época alta, com pequeno-almoço incluído e dependendo da tipologia do apartamento. Estes preços não consideram qualquer tipo de experiência.

No *website* de reservas *online* estará disponível a melhor tarifa, sem despesas de reserva nem de cancelamento para garantir o melhor preço (é possível consultar mais informação no **Anexo 4**).

5.3.3 Comunicação

Com o intuito de promover e se dar a conhecer aos seus potenciais clientes, o *688 Apartments* irá apostar nos meios de comunicação digitais. Assim, será importante e necessário o seguinte:

- *branding* - definição da marca: definição da identidade, de modo a que haja um equilíbrio na mensagem e na essência, definindo regras relacionadas com estacionário, utilização e colocação do logotipo, *slogan*, processos de atendimento e contacto com o cliente, entre outros. Aplicação de sistema de CRM (*Customer Relationship Management*);

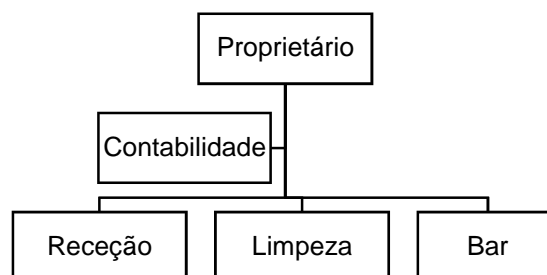
¹⁸ Em arquitetura, *mezanino* é um nível do edifício situado entre o piso térreo e o primeiro andar, normalmente de cota baixa. Pode ser também um tipo de plataforma, geralmente desmontável, que permite que possa existir movimento de pessoas e/ou equipamentos tanto na sua parte inferior como na parte superior. Ao mezanino acede-se sempre por uma escada.

- comunicação digital – criação de um *website* oficial com tradução de cinco línguas e criação de uma aplicação *chatbots*¹⁹; realização de *mailings* a enviar para os contactos existentes nas bases de dados, a divulgar as promoções e os eventos; criação de página no *Facebook*, no *Pinterest*, no *Instagram*, no *Youtube* e desenvolvimento de um *blog* integrado;
- imagem - a qualidade das imagens usadas, quer ao nível da fotografia, quer do vídeo são importantes, não só para permitir aos consumidores terem uma boa perceção da oferta, como também para o posicionamento da marca;
- relações públicas - será desenvolvida uma assessoria de imprensa para noticiar nas revistas e nos *websites* da especialidade, bem como na imprensa generalista, destacando-se: Time Out, Jornal de Notícias, Público, Expresso, Diário de Notícias, Visão, Sábado, Volta ao Mundo, Evasões, Rotas e Destinos, GQ, Nova Gente decoração, revista diplomática, Revista-arqa Arquitetura e Arte, P3 (do Público), entre outras;
- *merchandising* - criação de elementos de *merchandising*, onde deverá estar incluído o logotipo e o nome (canetas, bloco de notas para viagens, *powerbanks*²⁰, set de aromas, entre outros).

5.3.4 Pessoas

Dada a dimensão do projeto, o *688 Apartments* é composto por um total de quatro pessoas que irão desempenhar funções transversais nas áreas definidas (Figura 1).

Figura 1. Organograma do *688 Apartments*.



Fonte: elaboração própria.

¹⁹ Software que trabalha e gere as trocas de mensagens. Pode ser instalado em *websites*, aplicações e aplicativos populares, como o *Facebook* dependendo do público-alvo e das necessidades das empresas.

²⁰ Dispositivo portátil que consegue fornecer energia através de um cabo USB, como se fosse um carregador normal.

É fundamental compreender as funções de cada interveniente:

- Proprietário – desempenha funções de gestão, marketing e de apoio à receção;
- Contabilidade - *outsourcing*;
- Receção - um rececionista a tempo inteiro; gere todos os pedidos e sistemas de reserva e recebe os clientes;
- Limpeza – uma pessoa a tempo inteiro encarregue da limpeza geral do edifício e dos apartamentos e uma pessoa a *part-time* para substituição nas folgas;
- Bar – *outsourcing*.

Na realidade, hoje, considera-se que as pessoas são um dos recursos mais valiosos nas organizações, pois o relacionamento dos colaboradores com o mercado é um dos fatores fundamentais para que as empresas conquistem e fidelizem os seus clientes. Deste modo, é essencial que a empresa atraia e fidelize, em primeiro lugar, o “cliente interno”.

Assim sendo, não é possível partir do pressuposto que se pode conquistar e motivar os colaboradores, somente com base na remuneração, mesmo esta sendo elevada. Para tal, o *688 Apartments* irá:

- dar um incentivo consoante o desempenho/mérito e a pontualidade/assiduidade;
- os colaboradores terão acesso a um seguro de saúde;
- o recrutamento será efetuado consoante a formação e a experiência da pessoa;
- todos os colaboradores terão ao seu dispor um leque de formações;
- os horários serão de acordo com o setor e as necessidades do *688 Apartments*. Contudo, sempre que um colaborador precisar de algo, o horário será flexível;
- o clima social será valorizado e o *688 Apartments* não permitirá qualquer conflito entre os colaboradores;
- existirão reuniões semanais para fazer o balanço da semana;
- as refeições para os colaboradores serão de qualidade;
- no aniversário de cada colaborador, este terá direito a um bolo de aniversário e a um vale de oferta para um AL à sua escolha;
- serão realizadas festas na Páscoa, no S. João e no Natal;
- os colaboradores serão incentivados a exprimirem-se sobre o *688 Apartments*, e para tal, serão pedidas opiniões, sugestões, propostas, entre outros;
- o trabalho em equipa será valorizado;
- o diálogo entre os colaboradores e as hierarquias não será um problema;
- cada colaborador terá autonomia para fazer o seu trabalho.

5.3.5 Evidência física

A venda de produtos tangíveis permite ao cliente experimentar um produto antes de o comprar, ou pelo menos vê-lo, tocá-lo ou cheirá-lo. Contudo, nos serviços, isso não acontece, pois, a não ser que se ofereça um período experimental, o cliente terá sempre de confiar na sua compra.

Assim, para que isso aconteça, neste caso, o *688 Apartments* terá que dar evidências de qualidade. Deste modo, a evidência física corresponde a todos os pontos de vista tangíveis e visíveis que o cliente encontra antes da compra:

- design do prédio, requalificação, sinalização, equipamentos, estacionamento, paisagem onde se insere;
- no interior: receção, sonorização, luz, qualidade do *wi-fi*; design e decoração, temperatura e limpeza;
- apresentação dos funcionários, fardas e qualidade do atendimento;
- imagens de descrição dos serviços patentes num *website*, em revistas, catálogos, entre outros.

5.3.6 Processos

É normal que processos mal concebidos criem uma insatisfação nos clientes devido ao excesso de burocracia, ao mau atendimento ao cliente, entre outros. Da mesma forma, processos deficientes dificultam o bom desempenho dos colaboradores de contacto, resultando em baixa produtividade e aumentam a probabilidade de falhas nos serviços. Deste modo, será importante destacar alguns processos que melhorarão o desempenho do *688 Apartments*:

- as reservas poderão ser realizadas de diferentes formas, desde a utilização dos canais de distribuição *online* (*Booking*²¹, *Trivago*²², *eDreams*²³, *Airbnb*²⁴, *Homeaway*²⁵, entre outras) ou de forma direta, via telefone ou presencial;
- existirá um processo de atendimento *standard* que englobará o fornecimento de informações (confirmação de disponibilidade, valores, política decancelamento,

²¹ www.booking.com

²² www.trivago.pt

²³ www.edreams.pt

²⁴ www.airbnb.com

²⁵ www.homeaway.pt

requisitos necessários para a confirmação da reserva), sendo finalizado com o envio da confirmação de reserva para o cliente;

- eliminação e prevenção de erros causados pelo sistema informático, de forma a evitar opiniões negativas decorrentes desse processo.

5.3.7 Distribuição

Um dos principais aspetos da definição da política de distribuição é a escolha dos canais de distribuição a utilizar para fazer chegar, de forma eficiente e eficaz, os produtos aos seus clientes, de modo a maximizar o grau de satisfação destes. Desta forma, destacam-se as seguintes políticas de distribuição:

- venda através de agências de viagens nacionais e internacionais;
- venda através de operadores turísticos, que são parcerias estratégicas na comercialização e distribuição do produto, sendo que o principal intermediário de vendas são os operadores, como *Booking*, *Airbnb*, entre outros;
- *bloggers*, líderes de opinião, escritores, jornais, revistas de especialidade, entre outros.

5.4 Planeamento e implementação

A calendarização apresentada, na Tabela 19, acompanha as estratégias anteriormente delineadas no marketing-mix, sendo que a sua aplicabilidade se refere ao início do segundo semestre de 2018, finalizando no primeiro semestre de 2019. O período compreende 12 meses.

Tendo em consideração a dimensão das estratégias e respetiva importância, existem ações que se prorrogam, por vários meses.

Tabela 19. Planeamento do projeto.

Âmbito	Ação	2018						2019							
		6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
Produto	Obras de reabilitação														
Evidência física	Aquisição de materiais, mobiliário e decoração														
	Compra de fardas para colaboradores														

6. CONCLUSÃO

Portugal é um país magnífico, repleto de história, cultura e com uma envolvente paisagística singular. E a contribuir para este território harmónico tem o turismo e a hotelaria, setor de elevada importância para a economia portuguesa, tendo merecido especial atenção, ao longo dos últimos tempos, por parte de vários organismos nacionais. De facto, o turismo tem contribuído para mais de 12% do PIB e mais de 9% do emprego, reforçando a sua importância enquanto setor estratégico para o desenvolvimento e crescimento da economia nacional.

De facto, Portugal tem grandes vantagens no mercado em termos de turismo, pois reúne um conjunto de fatores, tais como, clima, geografia, história, património, cultura, gastronomia, assim como equipamentos modernos, transportes e infraestruturas, que o tornam mais apetecível no contexto turístico.

Com um *boom* de turismo mais evidente, especialmente na cidade do Porto, a necessidade de aumentar a capacidade hoteleira possibilita o nascimento de novas tipologias de alojamento, nomeadamente, na vertente do AL. Por outro lado, torna-se perentório o investimento em marketing, uma vez que, este surge como uma ferramenta capaz de tornar a hotelaria e os seus serviços conhecidos para o público potencial, mantém os consumidores fidelizados e bem informados sobre a realidade da empresa e torna-se num meio de distinção da concorrência.

Este projeto surge da necessidade de realização de um plano de marketing para o *688 Apartments* que, após uma fase experimental, pretende disponibilizar um novo conceito de AL, acompanhado por serviços personalizados, na cidade do Porto. Deste modo, a consolidar o desenvolvimento do presente projeto, está a necessidade de colmatar uma deficiência que existe no que concerne ao planeamento de marketing e comunicação.

Com este projeto verificou-se que, com o desenvolvimento da atividade turística na região onde se insere, bem como com o aumento consequente da concorrência, o *688 Apartments* enfrenta diversos obstáculos, sendo um dos seus principais problemas, o facto de não conseguir acompanhar a estratégia da concorrência.

Neste seguimento, o projeto desenvolvido revelou-se muito enriquecedor, pela mais valia que apresenta para o *688 Apartments*, por acentuar e refletir a importância, cada vez mais acentuada, que o setor do turismo incorpora e por demonstrar a perspetiva do cliente, através da análise *SERVQUAL* adaptada ao AL.

O plano de marketing desenvolvido propõe uma melhoria dos principais pontos fracos, num período de médio-longo prazo, tendo em vista o reforço da presença deste AL no

mercado digital, uma melhoria na inovação em termos do produto oferecido, para além de uma maior aposta nas estratégias de marketing e de comunicação definidas, de modo a fazer face às ameaças que a envolvente externa proporciona.

Por outro lado, com uma concorrência cada vez mais feroz e uma grande dificuldade de diferenciação existente, é primordial que o produto/serviço oferecido seja, incessantemente, revisto e melhorado de modo a adaptar-se às novas exigências do mercado e consumidores. Neste sentido, algumas das ações propostas baseiam-se numa arquitetura e design aliado às experiências numa lógica 360º - basear o serviço numa lógica de oferecer uma experiência personalizada. Em termos de preço destaca-se a criação de *packages* personalizados a cada cliente, em vez de pré-definidos como comercializados pela concorrência. Por outro lado, o desenvolvimento de parcerias estratégicas, torna-se necessário para desenvolver produtos e serviços mais sofisticados e personalizados para cada cliente.

De ressaltar o investimento constante na identificação de novas oportunidades e de novos segmentos, levando a um crescimento contínuo e a uma melhoria dos resultados. Deste modo, a inovação do produto oferecido deverá apresentar-se como processo sistemático e contínuo.

Em suma, pode-se dizer que o Porto precisa de um AL que traga para a cidade uma componente diferenciadora para captar o turista cada vez mais exigente, que procura novos conceitos. Assim sendo, o *688 Apartments* irá apoiar-se na excelência dos serviços prestados, na privilegiada localização, e na proximidade às mais variadas atividades de lazer que o destino Porto tem para oferecer aos seus visitantes.

Tal como mencionado anteriormente, para que o sucesso deste alojamento seja garantido, será necessário integrar um conjunto de parcerias, nomeadamente, com operadores turísticos e empresas ligadas ao setor. A comunicação será igualmente importante, uma vez que será um AL novo na cidade e o esforço na sua divulgação será um dos fatores a ter em conta, desde o início.

Não menos importante, é de referir que o setor do alojamento contribui para o reforço da imagem externa de Portugal, sendo que é crucial que se desenvolvam projetos e se criem incentivos com vista a uma reinvenção e transformação do turismo em território nacional, através de um planeamento bem estruturado e previamente organizado.

Portugal necessita, pois, de inovar e de se adaptar ao novo perfil de turista, cada vez mais exigente, instruído e sensível a um urbanismo integrado com fatores naturais.

7. LIMITAÇÕES

No decorrer da investigação e na elaboração deste projeto foram algumas as limitações sentidas.

Em primeiro lugar, visando a operacionalização do intento do presente estudo, pretendia-se levar a cabo uma abordagem qualitativa alicerçada em entrevistas semiestruturadas a operadores turísticos e agências de viagens. Contudo, devido à ausência de respostas, não foi possível integrar esta abordagem neste projeto. Em segundo lugar, como a *688 Apartments* ainda estava em fase experimental, o número de questionários adquiridos não foi o esperado.

Por último, o número de concorrentes e, respetiva informação, é extremamente abundante pelo que dificulta uma análise criteriosa num curto espaço de tempo. Por este motivo, a análise dos principais concorrentes ficou centrada na proximidade deste projeto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AICEP (2010) Portugal Global - Turismo no Século XXI Motor da Economia Portuguesa. [online]. [Acedido em 21 de maio de 2018]. Disponível em: <<http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/PortugalGlobal/revista26/?Page=7->>.
- AICEP (2017) Portugal Global – Turismo Setor Estratégico para a Economia. [online]. Disponível em: <http://portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2017/Documents/Portugalglobal_n103.pdf>.
- AICEP (2017) Portugal Ficha País. [online]. [Acedido em 21 de maio de 2018]. Disponível em: <<https://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf>>.
- ALBUQUERQUE, Maria & GODINHO, Célia (2001) *Turismo - Diagnóstico Prospectivo*. Lisboa, GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia. ISBN: 972-8170-69-6.
- BANCO DE PORTUGAL (2017) Projeções para a Economia Portuguesa: 2017-2019. [online]. [Acedido em 19 de maio de 2018]. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/projecoes_mar17_pt.pdf>
- BARATA, Inês (2015) Plano de Marketing – Hotel Palácio Estoril Golf & SPA. *Dissertação de Mestrado*, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- BARROS, José (2008) A satisfação com a qualidade de serviços na fidelização dos destinos turísticos. *Dissertação de Mestrado*, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- BELK, Russell & COSTA Janeen (1995) International tourism: an assessment and Overview. *Journal of Macromarketing*. Vol. 15 (2), pp. 33-49.
- BOTELHO, Loreta & COUTINHO, Helen (2007) Marketing Turístico da Cidade de Manaus. *Revista Eletrônica Aboré - Publicação da Escola Superior de Artes e Turismo*. ISSN 1980-6930.
- Confederação do Turismo Português (2010) O Turismo na Economia Portuguesa – julho de 2010.
- DUPEYRAS, Alain & MACCALLUM, Neil (2013) Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document. *OECD Tourism Papers*, 2013/02, OECD.

- GÓIS, Rodrigo (2011) Plano de marketing: lojas Góis, Lda. *Dissertação de Mestrado*, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- GRÖNROOS, Christian (1984) A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. Vol.18 (4).
- GRÖNROOS, Christian (2006) Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*. Vol. 6 (3), pp. 317-333.
- HILL, Manuela & HILL, Andrew (2008) *Investigação por Questionário*. Lisboa, Edições Sílabo.
- INE (2017) Estatísticas do Turismo: 2016. Estatísticas Oficiais, INE. ISSN 0377-2306.
- INFORMA D&B (2018). Barómetro. Informa: Dinâmica Empresarial. Sumário Executivo. [online]. [Acedido em 21 de maio de 2018]. Disponível em: <<https://www.informadb.pt/idbweb/public/EEstudiosBarometro.xhtml?faces-redirect=true>>.
- IPDT (2017) Perfil dos Turistas do Porto e Norte de Portugal. [online]. [Acedido em 12 de maio de 2018]. Disponível em: <<http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/perfil-dos-turistas-do-porto-e-norte-de-portugal-verao-2017.aspx>>.
- LICHROU, Maria, MALLEY, Lisa & PATTERSON, Maurice (2008) Place-product or place narrative(s)? Perspectives in the Marketing of Tourism Destinations. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 16 (1), pp. 27-39.
- LINDON, Denis (2011) *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. 14ª Edição, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- LOPES, Marlene (2011) Marketing no turismo - estruturação de um plano de marketing. *Relatório de Estágio de Mestrado*, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- MADEIRA, Nuno (2010) *Marketing e Comercialização de Produtos e Destinos*. Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto. ISBN: 978-972-8589-84-4.
- MARQUES, Albano (2007) *Introdução à Hotelaria*. Livraria Civilização Editora. ISBN: 9789722625548.
- MINISTÉRIO DO TURISMO DO BRASIL (2006) *Turismo Social. Diálogos do Turismo: Uma Viagem de Inclusão*. Instituto Brasileiro de Administração Municipal, Rio de Janeiro.
- OMT (2011) Tourism Towards 2030 / Global Overview. [online]. [Acedido em 16 de maio de 2018]. Disponível em: <<http://ictur.sectur.gob.mx/descargas/Publicaciones/Boletin/cedoc2012/cedoc2011/unwto2030.pdf>>.

- OMT (2016) Panorama OMT del Turismo Internacional. [online]. [Acedido em 16 de maio de 2018]. Disponível em: <<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>>.
- OMT - Tourism – an economic and social phenomenon. [online]. [Acedido em 16 de maio de 2018]. Disponível em: <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>.
- PARASURAMAN, Parsu, ZEITHAML, Valarie & BERRY, Leonard (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. Vol. 49 (4), pp. 41-50.
- PARASURAMAN, Parsu, ZEITHAML, Valarie & BERRY, Leonard (1988) *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. *Journal of Retailing*. Vol. 64 (1), pp. 12-40.
- PARASURAMAN, Parsu, BERRY, Leonard & ZEITHAML, Valarie (1991) Refinement and Reassessment of the *SERVQUAL* Scale. *Journal of Retailing*. Vol. 67 (4), pp. 420-450.
- PIMENTEL, Duarte (2013) Marketing e branding em hotelaria: casos práticos nas Pousadas de Portugal. *Título de Especialista em Hotelaria e Restauração*, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- ROCHA, Ângela & SILVA, Jorge (2006) Marketing de Serviços: Retrospectiva e Tendências. *Revista de Administração de Empresas*. Vol. 46 (4), pp. 79-87.
- SANTOS, António & SANTOS, Marivan (2011) *Marketing Turístico: Curso Técnico em Hospedagem*. Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, Brasil.
- SANTOS, João, CARVALHO, Rui & FIGUEIRA, Luís (2012) A importância do turismo cultural e criativo na imagem de um destino turístico. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, nº 17/18, pp. 1559-1572.
- SARAIVA, Ana (2013) *Hostels Independentes: O Caso de Lisboa*. *Dissertação de Mestrado*, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- SETH, Nitin, DESHMUKH, S.G. & VRAT, Prem (2005) Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 22 (9), pp. 913-949.
- SILVA, Bárbara, GONÇALVES, Erick & BATISTA, Sílvia (2017) Oferta de *Hostels* na cidade de Curitiba: definições dos padrões do usuário do ponto de vista dos proprietários. *Semana Paranaense de Turismo da UFPR*, 24., 2017, Curitiba, pp. 1-19.
- SILVA, Suse (2013) Plano de marketing para um produto ou serviço turístico: Hotel Figueiredo's. *Dissertação de Mestrado*, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Instituto Politécnico de Leiria.

Turismo de Portugal (2017) Travel BI – Turismo em Portugal | 2017. [online]. [Acedido em 1 de junho de 2018]. Disponível em: <<http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/An%C3%A1lises/Economia/turismo-em-portugal-2017.pdf>>.

ZEITHAML, Valarie, PARASURAMAN, Parsu & BERRY, Leonard (1985) Problems and Strategies in Services Marketing. *The Journal of Marketing*. Vol. 49 (2), pp. 33-46.

ANEXOS

Anexo 1. Questionário 1

Com este questionário pretende-se avaliar a qualidade de serviço prestado pelo 688 Apartments.

Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Direção Comercial e Marketing do ISAG – European Business School. Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais. Os dados de identificação solicitados servem apenas para efeito de interpretação das outras respostas. A realização do questionário tem a duração de cerca de 5 minutos.

A sua participação é muito importante. Obrigado pela colaboração!

1. Género:

Feminino

Masculino

2. Idade: _____

3. Estado Civil:

Solteiro(a)

Casado(a) /União de fato

Divorciado(a)

Viúvo(a)

4. Habilitações Literárias:

Nenhuma

1º ciclo

2º ciclo

3º ciclo

Ensino Secundário

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

5. Condições perante o trabalho (selecione todas as opções que considerar adequadas):

Estudante

Desempregado(a)

Doméstico(a)

Reformado(a)

Trabalhador por conta própria

Trabalhador por conta de outrem

6. Rendimento médio mensal:

≤ 500€

Entre 500€ e 999€

Entre 1000€ e 1499€

≥1500€

7. Nacionalidade: Portuguesa Outra Qual?

8. País de residência: Portugal Outro Qual?

Parte II

Indique, por favor, o grau de importância que tem para si, cada um dos seguintes aspetos, quando pensa na qualidade do serviço de uma empresa de confeitaria e venda de produtos alimentares (E) e na qualidade percebida do serviço da empresa 688 Apartments (P).

Modelo SERVQUAL - Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)

Rodear com símbolo “O” a pontuação atribuída a cada parâmetro: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente.

		Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo	
Tangibilidade	E1	As unidades hoteleiras devem possuir equipamentos modernos.	1	2	3	4	5
	P1	O 688 Apartments possui equipamentos modernos.	1	2	3	4	5
	E2	As unidades hoteleiras devem ter instalações físicas visivelmente atraentes.	1	2	3	4	5
	P2	O 688 Apartments tem instalações visivelmente atraentes.	1	2	3	4	5
	E3	Nas unidades hoteleiras, os colaboradores devem ter uma aparência cuidada.	1	2	3	4	5
	P3	No 688 Apartments, os colaboradores têm uma aparência cuidada.	1	2	3	4	5
	E4	As unidades hoteleiras devem ter materiais associados com o serviço visualmente atraentes.	1	2	3	4	5
	P4	O 688 Apartments tem materiais associados com o serviço visualmente atraentes.	1	2	3	4	5
Fiabilidade	E5	As unidades hoteleiras devem cumprir as promessas no intervalo de tempo previsto.	1	2	3	4	5
	P5	O 688 Apartments cumpre as promessas no intervalo de tempo previsto.	1	2	3	4	5
	E6	As unidades hoteleiras devem manifestar um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
	P6	O 688 Apartments manifesta um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
	E7	As unidades hoteleiras devem prestar os serviços bem à primeira vez.	1	2	3	4	5
	P7	O 688 Apartments presta os serviços bem à primeira vez.	1	2	3	4	5
	E8	As unidades hoteleiras devem prestar os serviços dentro do prazo prometido.	1	2	3	4	5
	P8	O 688 Apartments presta os serviços dentro do prazo prometido.	1	2	3	4	5
	E9	As unidades hoteleiras devem ter um registo interno isento de erros.	1	2	3	4	5
P9	O 688 Apartments tem um registo interno isento de erros.	1	2	3	4	5	
Capacidade de	E10	As unidades hoteleiras devem informar os clientes de quando os serviços serão prestados.	1	2	3	4	5
	P10	O 688 Apartments informa os clientes de quando os serviços serão prestados.	1	2	3	4	5
	E11	Os colaboradores das unidades hoteleiras devem ter um desempenho rápido.	1	2	3	4	5

	P11	Os colaboradores do <i>688 Apartments</i> têm um desempenho rápido.	1	2	3	4	5
	E12	Os colaboradores das unidades hoteleiras devem ter uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	1	2	3	4	5
	P12	Os colaboradores do <i>688 Apartments</i> têm uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	1	2	3	4	5
	E13	Numa unidade hoteleira, os colaboradores nunca devem estar demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.					
	P13	No <i>688 Apartments</i> , os colaboradores nunca estão demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.					
Segurança	E14	Numa unidade hoteleira, os colaboradores devem inspirar confiança.	1	2	3	4	5
	P14	No <i>688 Apartments</i> , os colaboradores inspiram confiança.	1	2	3	4	5
	E15	Nas unidades hoteleiras é necessário sentir segurança nas relações com os colaboradores.	1	2	3	4	5
	P15	No <i>688 Apartments</i> sente-se segurança nas relações com os colaboradores.	1	2	3	4	5
	E16	As unidades hoteleiras devem ter colaboradores atenciosos.	1	2	3	4	5
	P16	O <i>688 Apartments</i> tem colaboradores atenciosos.	1	2	3	4	5
	E17	As unidades hoteleiras devem ter colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	1	2	3	4	5
	P17	O <i>688 Apartments</i> tem colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	1	2	3	4	5
E	E18	Quando os clientes têm problemas, as unidades hoteleiras devem ser simpáticas e reconfortantes.	1	2	3	4	5
	P18	Quando temos problemas, o <i>688 Apartments</i> é simpático e reconfortante.	1	2	3	4	5
	E19	As unidades hoteleiras devem ter horários de funcionamento dos serviços convenientes	1	2	3	4	5
	P19	O <i>688 Apartments</i> tem horários de funcionamento dos serviços convenientes.	1	2	3	4	5
	E20	As unidades hoteleiras devem ter um atendimento personalizado.	1	2	3	4	5
	P20	O <i>688 Apartments</i> tem um atendimento personalizado.	1	2	3	4	5
	E21	As unidades hoteleiras devem ter os interesses dos clientes como principal preocupação.	1	2	3	4	5
	P21	O <i>688 Apartments</i> tem os interesses dos clientes como principal preocupação.	1	2	3	4	5
	E22	As unidades hoteleiras devem compreender as necessidades específicas dos clientes.	1	2	3	4	5
	P22	O <i>688 Apartments</i> compreende as necessidades específicas dos clientes.	1	2	3	4	5

Parte III

3. Distribua 100 pontos pelos seguintes fatores, em termos da importância que lhes atribui na qualidade dos serviços prestados pelo 688 Apartments.

NOTA: a soma dos valores atribuídos às 5 afirmações seguintes não pode exceder os 100 pontos

3.1. Instalações e aparência das infraestruturas físicas dos equipamentos e dos materiais utilizados pelo 688 Apartments:

3.2. Capacidade dos funcionários do 688 Apartments para realizarem os serviços com prontidão e exatidão e de forma fiável:

3.3 Disponibilidade dos funcionários do 688 Apartments para ajudar os clientes:

3.4 Conhecimento, simpatia, competências e cortesia dos funcionários do 688 Apartments:

3.5 Atenção personalizada, preocupação com o cliente e boa comunicação prestada pelo 688 Apartments:

4. Como classifica a qualidade geral do serviço prestado pelo Hostel 688 Apartments?

Assinale com um "O".

Muito fraco	Fraco	Pouco satisfatório	Satisfatório	Bom	Muito bom	Excelente
-------------	-------	--------------------	--------------	-----	-----------	-----------

5. No caso de voltar ao Porto tenciona voltar a ficar neste Hostel? Assinale com um "O".

Sim	Não
-----	-----

6. Recomendaria este Hostel? Assinale com um "O".

Sim	Não
-----	-----

7. Qual a sua satisfação com a estadia neste Hostel? Assinale com um "O".

Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
-----------------	------------------	------------	------------------

Anexo 2. Análise descritiva por questão.

Tabela 20: Análise descritiva por questão.

	Siglas	Questão	Tangibilidade			GAP
			N	μ (σ)	Min-Máx	
Tangibilidade	E1	As unidades hoteleiras devem possuir equipamentos modernos.	13	4.77 (0.44)	4-5	-0.23
	P1	O <i>688 Apartments</i> possui equipamentos modernos.	13	4.54 (0.52)	4-5	
	E2	As unidades hoteleiras devem ter instalações físicas visivelmente atraentes.	13	4.62 (0.65)	3-5	-0.08
	P2	O <i>688 Apartments</i> tem instalações visivelmente atraentes.	13	4.54 (0.52)	4-5	
	E3	Nas unidades hoteleiras, os colaboradores devem ter uma aparência cuidada.	13	4.62 (0.65)	3-5	0.23
	P3	No <i>688 Apartments</i> , os colaboradores têm uma aparência cuidada.	13	4.85 (0.38)	4-5	
	E4	As unidades hoteleiras devem ter materiais associados com o serviço visualmente atraentes.	12	4.83 (0.39)	4-5	-0.25
	P4	O <i>688 Apartments</i> tem materiais associados com o serviço visualmente atraentes.	12	4.58 (0.67)	3-5	
Fiabilidade	E5	As unidades hoteleiras devem cumprir as promessas no intervalo de tempo previsto.	13	4.77 (0.44)	4-5	0.08
	P5	O <i>688 Apartments</i> cumpre as promessas no intervalo de tempo previsto.	13	4.85 (0.38)	4-5	
	E6	As unidades hoteleiras devem manifestar um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	13	4.92 (0.28)	4-5	-0.07
	P6	O <i>688 Apartments</i> manifesta um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	13	4.85 (0.38)	4-5	
	E7	As unidades hoteleiras devem prestar os serviços bem à primeira vez.	12	4.67 (0.78)	3-5	-0.12
	P7	O <i>688 Apartments</i> presta os serviços bem à primeira vez.	11	4.55 (1.04)	2-5	
	E8	As unidades hoteleiras devem prestar os serviços dentro do prazo prometido.	13	4.92 (0.28)	4-5	-0.07
	P8	O <i>688 Apartments</i> presta os serviços dentro do prazo prometido.	13	4.85 (0.38)	4-5	
	E9	As unidades hoteleiras devem ter um registo interno isento de erros.	13	4.92 (0.28)	4-5	-0.07

Capacidade de Resposta	P9	O <i>688 Apartments</i> tem um registo interno isento de erros.	13	4.85 (0.38)	4-5	
	E10	As unidades hoteleiras devem informar os clientes de quando os serviços serão prestados.	13	4.85 (0.38)	4-5	-0.16
	P10	O <i>688 Apartments</i> informa os clientes de quando os serviços serão prestados.	13	4.69 (0.63)	3-5	
	E11	Os colaboradores das unidades hoteleiras devem ter um desempenho rápido.	13	4.69 (0.63)	3-5	-0.07
	P11	Os colaboradores do <i>688 Apartments</i> têm um desempenho rápido.	13	4.62 (0.65)	3-5	
	E12	Os colaboradores das unidades hoteleiras devem ter uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	13	4.54 (0.78)	3-5	-0.04
	P12	Os colaboradores do <i>688 Apartments</i> têm uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	12	4.50 (0.80)	3-5	
	E13	Numa unidade hoteleira, os colaboradores nunca devem estar demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	13	4.62 (0.65)	3-5	0.21
	P13	No <i>688 Apartments</i> , os colaboradores nunca estão demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	12	4.83 (0.39)	4-5	
	E14	Numa unidade hoteleira, os colaboradores devem inspirar confiança.	13	4.69 (0.75)	3-5	0.14
	P14	No <i>688 Apartments</i> , os colaboradores inspiram confiança.	12	4.83 (0.39)	4-5	
	E15	Nas unidades hoteleiras é necessário sentir segurança nas relações com os colaboradores.	13	4.85 (0.38)	4-5	-0.08
	Segurança	P15	No <i>688 Apartments</i> sente-se segurança nas relações com os colaboradores.	13	4.77 (0.44)	4-5
E16		As unidades hoteleiras devem ter colaboradores atenciosos.	13	4.85 (0.38)	4-5	-0.08
P16		O <i>688 Apartments</i> tem colaboradores atenciosos.	13	4.77 (0.60)	3-5	
E17		As unidades hoteleiras devem ter colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	13	4.69 (0.63)	3-5	-0.11
P17		O <i>688 Apartments</i> tem colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	12	4.58 (0.79)	3-5	
Empatia	E18	Quando os clientes têm problemas, as unidades hoteleiras devem ser simpáticas e reconfortantes.	12	4.67 (0.65)	3-5	-0.03
	P18	Quando temos problemas, o <i>688 Apartments</i> é simpático e reconfortante.	11	4.64 (0.67)	3-5	
	E19	As unidades hoteleiras devem ter horários de funcionamento dos serviços convenientes.	13	4.54 (0.78)	3-5	0.01
	P19	O <i>688 Apartments</i> tem horários de funcionamento dos serviços convenientes.	11	4.55 (0.93)	2-5	

E20	As unidades hoteleiras devem ter um atendimento personalizado.	13	4.46 (0.78)	3-5	0.21
P20	O <i>688 Apartments</i> tem um atendimento personalizado.	12	4.67 (0.49)	4-5	
E21	As unidades hoteleiras devem ter os interesses dos clientes como principal preocupação.	13	4.62 (0.77)	3-5	0.05
P21	O <i>688 Apartments</i> tem os interesses dos clientes como principal preocupação.	12	4.67 (0.89)	2-5	
E22	As unidades hoteleiras devem compreender as necessidades específicas dos clientes.	13	4.46 (0.97)	2-5	0.00
P22	O <i>688 Apartments</i> compreende as necessidades específicas dos clientes.	13	4.46 (0.97)	2-5	

Fonte: elaboração própria.

Anexo 3. Caraterização da concorrência.

Tabela 21: Caraterização de três concorrentes do 688 Apartments. *: Baseado nas tarifas médias para um quarto normal.

	Oporto Stories Apartments	The Guest Downtown Porto	Malmerendas Boutique Lodging
Localização	Rua de Santa Catarina	Rua Formosa	Rua Dr. Alves da Veiga
website	s/referência	✓	✓
Redes Sociais	Facebook; Twitter; Linkedin; Instagram; Youtube	Facebook; Twitter; Linkedin; Instagram; Youtube	Facebook; Twitter; Linkedin; Instagram; Youtube
PVP Quarto*	Trivago Booking Tripadvisor 95€ - 205€	60€ - 121€	117€ - 198€
Nº quartos	9 apartamentos	10 quartos	5 suites
Pequeno-almoço	s/referência	Incluído	Custo adicional
Produtos Cross Selling	Transporte de/para o aeroporto	Venda de bilhetes eventos Aluguer de viaturas	s/referência
Pontuação	Trivago 9.2 (726 opiniões) Booking 9.4 (334 opiniões) AirBnb 4.5 estrelas (10 opiniões) Tripadvisor 4.5 estrelas (57 opiniões)	9.0 (970 opiniões) 9.3 (1325 opiniões) s/referência 4.5 estrelas (427 opiniões)	8.9 (168 opiniões) 9.2 (299 opiniões) s/referência 4.5 estrelas (62 opiniões)
Estacionamento	✓	✓	Custo 15€/dia
Restaurante/Bar	s/referência	Bar e snack-bar	Wine Bar
Serviço de limpeza	Diário	Diário	Diário
Wi-fi	Gratuito	Gratuito	Gratuito
Comodidades	WC Ar condicionado Cozinha Máquina de lavar Ferro de Engomar Secador de cabelo Produtos de higiene	WC Ar condicionado Televisão Cofre Roupeiro / Closet, Secador de Cabelo Produtos de higiene	WC Ar condicionado kitchenette armazenar bagagem Transporte de/para o aeroporto Serviço de baby-sitter Produtos de higiene
Outros	Bom para casais	Bom para casais	Bom para casais

Fonte: elaboração própria.

Tabela 22: Caracterização de três concorrentes do 688 Apartments. *: Baseado nas tarifas médias para um quarto normal.

	BO Bolhão Apartments	In Porto Gallery Guesthouse	Your Opo Bolhao Apartments
Localização	Rua Alexandre Braga	Rua Bonjardim	Rua Sá da Bandeira
website	✓	✓	✓
Redes Sociais	Facebook; Twitter; Linkedin; Instagram; Youtube	Facebook; Twitter; Linkedin; Instagram; Youtube	Facebook; Twitter; Linkedin; Instagram; Youtube
PVP Quarto*	Trivago Booking Tripadvisor 77€ - 177€	132€ - 144€	80€ - 150€
Nº quartos	9 apartamentos	6 quartos	14 quartos
Pequeno-almoço	s/referência	incluído	s/referência
Produtos Cross Selling	Transporte de/para o aeroporto	Cruzeiros no Douro Passeio de Autocarro	s/referência
Pontuação	Trivago Booking AirBnb Tripadvisor 9.1 (589 opiniões) 9.5 (593 opiniões) s/referência 4.5 estrelas (134 opiniões)	9.0 (257 opiniões) 9.5(585 opiniões) s/referência 5 estrelas (143opiniões)	8.6 (34 opiniões) 9.6 (1471 opiniões) s/referência 5 estrelas (29 opiniões)
Estacionamento	Público (10€/dia)	✓	✓
Restaurante/Bar	Restaurante	Bar	Bar
Serviço de limpeza	Diário	Diário	Diário
Wi-fi	Gratuito	Gratuito	Gratuito
Comodidades	WC Ar condicionado Kitchenette TV Produtos de higiene Lavandaria self-service Serviços familiares e de entretenimento	WC Ar condicionado Produtos de higiene TV Minibar Transporte do aeroporto Secador de cabelo	WC Ar condicionado Kitchenette Produtos de higiene TV Babysitting Serviço de lavandaria Serviço de autocarro shuttle
Outros	Bom para casais	Bom para casais	Bom para casais

Fonte: elaboração própria.



Anexo 4. Marketing-mix (produto e preço).

Produto

Cinco elementos chave da arquitetura (profundidade; complexidade; marcos; simetria; repetição);

Recepção;

Bar;

Elevador;

Tipologia de Apartamentos:

- T₀ pequeno
- T₀ grande
- T₁ mezanino
- T₂ com possibilidade de *suite* independente, resultando em T₀ grande com *suite*
- T₂ com possibilidade de *suite* independente, resultando em T₁ mezanino com *suite*

Tabela 23: Descrição das comodidades gerais e das comodidades dos quartos do 688 Apartments.

Comodidades gerais:	Recepção 24H; acesso <i>wi-fi</i> gratuito; 100% não fumadores; luzes sensoriais; serviço de engomadoria (9h – 12h); equipa fluente em várias línguas; transporte de/para o aeroporto; fotocopiadora; scanner.
Comodidades quarto:	Insonorização; WC; amenities (personalizados); secador de cabelo; ar condicionado ecológico de baixo consumo (A+); aquecimento; TV LED; canais por cabo; <i>kit</i> de café e chás; minibar; serviço de limpeza diário; videoteca numa <i>cloud</i> ; cofre; berço; cama extra; roupeiro/ <i>closet</i> .

Fonte: elaboração própria.

Preços

Tabela 24: Tabela de preços do 688 Apartments.

Apartamentos	Época baixa	Época alta
	out-abr	mai-set
T ₀ pequeno	109€	118€
T ₀ grande	119€	128€
T ₁ mezanino	129€	140€
T ₂ com possibilidade de <i>suite</i> independente, resultando num T ₀ grande com <i>suite</i>	159€	172€
T ₂ com possibilidade de <i>suite</i> independente, resultando num T ₁ mezanino com <i>suite</i>	179€	194€
Preços com pequeno-almoço incluído		
Preços com IVA		
Reservas efetuadas para 3 noites	Desconto de 10%	
Reservas efetuadas por empresas	Desconto de 5%	
Reservas para grupos	Desconto de 15%	

Fonte: elaboração própria.

Tabela 25: Tabela de serviços complementares do 688 Apartments.

Serviços complementares	Preço
Estacionamento (parceria)	12.50€/dia
Serviço de engomadoria	0.80€/peça
Serviço de <i>babysitting</i>	<i>outsourcing</i>

Fonte: elaboração própria.