



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Aquisição de marcas: gestão e comunicação

Estudo de caso: Marriott International e
Starwood Hotels & Resorts

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

Rita Almeida Coimbra Tenente

sob orientação de
Prof. Dra. Joana César Machado

Católica Porto Business School
Março 2018

Agradecimentos

Aqui deixo o meu agradecimento a todas as pessoas que me ajudaram, direta ou indiretamente, na realização e conclusão deste TFM, e que sem elas não teria sido possível.

Agradeço à Prof^a. Dra. Joana César Machado, pela sua orientação e persistência que foram essenciais, assim como todo o tempo e dedicação que dispensou durante estes meses.

Agradeço à Diretora Geral do Hotel Sheraton Porto Hotel & Spa, Dra. Joana Almeida, pela ajuda, colaboração e apoio fundamental durante deste TFM.

Agradeço a todos os colaboradores e diretores dos departamentos do Sheraton Porto Hotel & Spa, pela participação indispensável.

Agradeço, em especial, ao departamento comercial por todo o apoio e confiança transmitida durante este período de trabalho árduo.

Agradeço à professora Andreia pela ajuda imprescindível disponibilizada na análise dos resultados em SPSS.

Agradeço a todas as minhas amigas que me transmitiram sempre tanta confiança e força. Um especial agradecimento à minha amiga, Catarina, que me acompanhou de perto neste desafio, também na elaboração do seu TFM.

Agradeço à minha família, em especial à minha mãe, por toda a paciência, confiança, apoio e força que me deram desde o início até ao fim.

Agradeço ao meu namorado, Tiago, por todo o carinho, compreensão, segurança e apoio incondicional, durante estes longos meses.

Resumo

A indústria hoteleira é um dos maiores segmentos da indústria de serviços e é um setor que se encontra em constante mudança e crescimento. Os consumidores desta indústria têm se tornado mais sofisticados e têm surgido novos segmentos de mercado, o que gera um aumento significativo da competitividade, para as empresas que conseguem acompanhar as novas tendências.

Aquisição de marcas corporativas é uma estratégia comum para as empresas deste setor que procuram crescimento económico e criar valor junto dos seus públicos interno e externo. As empresas que se encontram envolvidas num processo de aquisição de marcas, devem ter em consideração que uma eficaz gestão da comunicação interna, é crítica para o sucesso deste processo.

Este estudo propõe um modelo para a comunicação interna num processo de aquisição, na indústria hoteleira, baseado na literatura e, em particular, nos modelos de Elving (2005) e de Men (2015). De forma a testar o modelo proposto, foi efetuado um estudo de caso acerca do recente processo de aquisição da Starwood Hotels & Resorts pela Marriott International, utilizando o Sheraton Porto Hotel & Spa como objeto de estudo. Foram recolhidos 131 questionários *online*, realizadas sete entrevistas semiestruturadas a diretores de departamentos do hotel e ainda uma entrevista, também semiestruturada, à diretora geral do Hotel.

O modelo em estudo permitiu-nos concluir que, para uma organização que esteja envolvida num processo de aquisição, é fundamental garantir que os seus colaboradores se sintam bem informados, sem dúvidas que possam gerar receios, assim como usar a comunicação para criar uma boa relação entre o colaborador e a organização, de modo a que o mesmo demonstre disponibilidade para participar ativamente na gestão e implementação do processo de aquisição.

Palavras-chave: Indústria hoteleira; fusões e aquisições; comunicação interna; estudo de caso; Starwood Hotels & Resorts; Marriott International; Sheraton Porto Hotel & Spa.

Abstract

The hotel industry is one of the largest segments in the service industry and it is a sector in constant change and growth. Consumers of this industry are becoming more sophisticated and new market segments have been arising which generates a significant increase in competitiveness for companies that are able to accompany new trends.

The acquisition of corporate brands is a common strategy for the companies in this sector that are looking for economic growth and to create value for their internal and external customers. Companies involved in a process of brand acquisition in the hotel industry, should recognize that effective management of internal communication is critical for the success of this process.

The present study proposes a model for the development of the internal communication during an acquisition process, based on the literature review. In order to apply the model proposed, a case study was developed. In particular, this research analyzed the case of the recent acquisition of Starwood Hotels and Resorts by Marriott International, using Sheraton Porto Hotel & Spa as the object of study. 131 online questionnaires, seven semi structured interviews to hotel department directors and one to the general manager of the hotel were made.

The research model allowed us to conclude that, for a company involved in an acquisition process, it is crucial to assure that the hotel's employees are well informed, and have no doubts that may cause uncertainty feelings. Moreover, it is critical to use internal communication to build a good relationship between the employee and the organization, so that the employees show willingness to actively participate in the management and implementation of the acquisition process.

Keywords: Hotel industry; mergers and acquisitions; internal communication; case study; Starwood Hotels & Resorts; Marriott International; Sheraton Porto Hotel & Spa.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas	xiii
Índice de Gráficos	xiii
Capítulo 1.....	15
Introdução.....	15
Objetivos do TFM	16
Estrutura do TFM	17
Capítulo 2.....	19
Revisão de Literatura	19
1. Serviços	19
2. Marca de serviços	22
3. Marca de serviços hoteleiros	24
4. Aquisições na hotelaria.....	31
4.1 Porquê optar por uma estratégia de aquisição	32
4.2 Vantagens e desvantagens.....	34
4.3 Tipos de aquisições	37
4.4 Estrutura de identidade corporativa	38
4.5 Gestão e comunicação de uma aquisição	43
4.5.1 Comunicação interna	47
4.5.2 Canais de comunicação.....	52
5. Conclusão.....	54
Capítulo 3.....	55
Modelo e Metodologia	55
1. Modelo proposto.....	55
2. Metodologia.....	61
3. Amostra.....	63
4. Recolha de dados empíricos.....	64

5. Métodos estatísticos	65
Capítulo 4.....	67
Estudo de Caso.....	67
1. Setor hoteleiro a nível nacional.....	67
2. Setor hoteleiro a nível internacional	72
3. Marriott International	79
4. Starwood Hotels & Resorts	82
5. Marriott International compra Starwood Hotels & Resorts.....	87
5.1 Valores da marca Marriott.....	93
5.2 As 30 Marcas.....	95
5.3 Sheraton Hotels & Resorts	96
5.4 Sheraton Porto Hotel & Spa.....	98
Capítulo 5.....	99
Análise dos resultados	99
1. Estudo empírico I	100
Caracterização da amostra.....	100
Análise às questões de investigação.....	102
2. Estudo empírico II.....	109
3. Conclusão da análise dos resultados	117
Capítulo 6.....	121
Conclusão.....	121
Considerações finais.....	121
Limites e Recomendações.....	123
Bibliografia.....	125
Anexos.....	135

Índice de Figuras

Figura 1: Desenvolvimento do sucesso de marcas de serviços.	22
Figura 2: Fundamentos para a comunicação da proposta de valor duma marca no segmento de luxo.	28
Figura 3 – Opções de identidade corporativa em situação de fusão ou aquisição.	42
Figura 4: Processo para a gestão de uma marca de serviços ser bem-sucedida.	46
Figura 5: Modelo proposto para a comunicação interna num processo de aquisição, na indústria hoteleira.	55
Fonte: elaboração própria.	55
Figura 6: Modelo concetual da comunicação durante uma mudança organizacional.	56
Figura 7: Modelo proposto acerca da qualidade da comunicação por parte do CEO e as relações entre a organização e o colaborador.	58
Figura 8 – Os 15 maiores grupos hoteleiros a nível mundial.	78
Figura 9 – Hot Shoppes, em 1927.	79
Figura 10 – J. Willard and Alice S. Marriott.	79
Figura 11 – J.W. Marriot Júnior à esquerda e Arne Sorensen à direita.	81
Figura 12 – Barry Sternlich.	82
Figura 13 – Starwood Capital Group logótipo.	83
Figura 14 –Starwood Hotels & Resorts Worldwide, INC logótipo.	84
Figura 15 – Infografia acerca da maior cadeia hoteleira mundial.	90
Figura 16: Logótipos dos programas de fidelização.	91
Figura 17: Portefólio das 30 marcas Marriott.	95
Figura 18: Sheraton Hotels & Resorts logótipo.	97
Figura 19: Imagens do hotel Sheraton Porto Hotel & Spa.	98
Figura 20: Convite enviado aos colaboradores para a reunião geral acerca do processo de aquisição.	142

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Atlas da Hotelaria 2016	69
Tabela 2 – Atlas da Hotelaria 2017	70
Tabela 3 – As 10 maiores companhias hoteleiras por contagens de quartos em 2014.	76
Tabela 4 – As 10 maiores companhias hoteleiras por contagens de quartos em 2015.	77
Tabela 5 – Análise descritiva da Questão 6 do questionário <i>online</i>	143
Tabela 6 – Análise descritiva da Questão 7 do questionário <i>online</i>	143
Tabela 7 – Análise descritiva da Questão 8 do questionário <i>online</i>	144
Tabela 8 – Análise descritiva da Questão 9 do questionário <i>online</i>	144

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Gráfico de dispersão entre as variáveis QI1 e QP.	106
Gráfico 2 – Gráfico de dispersão entre as variáveis QI2 e QP	107

Índice de Anexos

Anexo 1 – Guião do questionário <i>online</i>	135
Anexo 2 – Guião das entrevistas semiestruturadas efetuadas aos diretores dos diferentes departamentos	140
Anexo 3 – Guião da entrevista semiestruturada efetuada à diretora geral.	141
Anexo 4 – Convite efetuado via e-mail, pelo departamento de recursos humanos, aos colaboradores do Sheraton Porto Hotel & Spa, de forma a convidar os mesmos a participar na reunião geral com o objetivo de informar e esclarecer acerca do processo de aquisição	142
Anexo 5 – Respostas das 14 questões do inquérito online, em escala de Likert de 5 pontos, sendo 1: discordo completamente; 2: discordo; 3: não concordo nem discordo; 4: concordo e 5: concordo completamente.....	143

Capítulo 1

Introdução

O Trabalho de Final de Mestrado em referência foi elaborado no âmbito do Mestrado de Marketing, cuja área abrangida será a comunicação interna num processo de aquisição de marcas corporativas no contexto da indústria hoteleira.

A importância das marcas corporativas é irrefutável (Balmer e Gray, 2003), independentemente da indústria onde atuam, necessitam da máxima atenção na sua gestão. A administração deve primeiro definir os valores da marca e, de seguida, assegurar que os valores e comportamentos dos colaboradores vão ao encontro dos mesmos (Harris e Chernatony, 2001).

Graças às dificuldades associadas com a imitação, substituição e inovação, as organizações veem muitas vezes a aquisição de outra marca corporativa como uma opção para obterem uma vantagem competitiva no mercado (Capron e Hulland, 1999). Estes processos de aquisição são maioritariamente motivados pelo desejo de obter um aumento de rendimento e lucro através da expansão do mercado, ou adicionando novas linhas de produtos ao portfólio das organizações (Rahman e Lambkin, 2015).

É essencial para o sucesso da gestão de uma aquisição, comunicar aos colaboradores a relevância desta mudança e como a mesma pode ser conseguida (Kotter, 1996), assim como realçar o papel que os colaboradores desempenham e explicitar de que forma as suas tarefas e funções contribuirão para uma implementação eficaz desse processo de aquisição (Funnell e Frost, 2010).

A organização deve, assim, procurar formas de comunicar os factos relativos à aquisição de forma objetiva, enquanto motiva os colaboradores de forma emocional (Linke e Zerfass, 2011). De facto, os colaboradores são um dos grupos mais cruciais para uma organização e comunicam, positiva ou negativamente,

com outros stakeholders dentro e fora da organização, consoante a perceção que têm da marca (Kitchen e Daly, 2002). As organizações devem abordar as suas relações com os colaboradores da mesma forma que as suas relações com os restantes stakeholders (Grunig, 1992), visto que ter uma eficaz comunicação interna e externa é importante e a consistência entre ambas é essencial (de Chernatony e Segal - Horn, 2003).

Objetivos do TFM

Este TFM irá analisar em detalhe como foi gerido o processo de uma aquisição, através de um estudo de caso de uma recente aquisição dentro da indústria hoteleira. O objetivo será compreender como deve ser gerida e comunicada a aquisição entre duas marcas corporativas, neste sentido, iremos estudar o recente processo de aquisição da Starwood Hotels & Resorts pela Marriott International. Será fundamental compreender a importância da comunicação interna para o sucesso desta aquisição.

De modo a responder aos objetivos de investigação, este estudo irá analisar a comunicação do processo de aquisição entre as duas marcas anteriormente referidas, verificando, entre outros aspetos: se a comunicação foi esclarecedora; se foi efetuada no tempo mais indicado; quais foram os canais de comunicação utilizados e se foram eficazes e, também, como é que a mesma foi percebida pelos colaboradores. Estas questões serão respondidas na perspetiva de comunicação interna, com o recurso de entrevistas e questionários online a colaboradores, apenas de uma unidade Hoteleira, sendo ela o Sheraton Porto Hotel & Spa.

O estudo de caso Marriott e Starwood é particularmente relevante. Trata-se de uma aquisição muito recente, entre duas grandes cadeias hoteleiras que detêm marcas hoteleiras internacionais. Esta aquisição foi oficializada em novembro de

2016 e está, ainda, em processo de implementação. Este caso permite, portanto, analisar o processo de gestão e comunicação da aquisição que envolveu as duas marcas, pouco depois de esta ter sido comunicada ao mercado e ainda durante o seu processo de adaptação. Com esta aquisição, criou-se a maior rede hoteleira mundial, com cerca de 5.500 hotéis e resorts em mais de 100 países (tendo 11 Unidades Hoteleiras em Portugal). As duas marcas corporativas partilham os programas de fidelização, Marriott Rewards, The Ritz Carlton Rewards e Starwood Preferred Guest, para que os seus clientes possam tirar o máximo proveito de ambos (Neto, 2016).

Este TFM deverá contribuir para a investigação do domínio da gestão de marca e, em particular, da gestão do processo de aquisição de marcas. Por outro lado, este estudo deverá trazer contributos importantes para o recém-formado grupo hoteleiro, que poderá compreender melhor o impacto da aquisição sobre os seus públicos internos e, assim, identificar quais as medidas a tomar para criar valor para a nova marca corporativa junto deste público.

Estrutura do TFM

Após a introdução e enquadramento geral do tema em questão, assim como uma breve apresentação dos objetivos deste TFM, serão apresentados o enquadramento teórico, o modelo de estudo proposto e as questões de investigação. Em seguida, irá ser exposta a metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho, o método de estudo escolhido que será um estudo de caso, a amostra selecionada e como foram recolhidos os dados empíricos e métodos estatísticos. Posteriormente, no capítulo do estudo de caso, procuraremos fazer a ponte entre a revisão de literatura e a análise aprofundada do caso escolhido; iremos caracterizar a indústria hoteleira, as principais cadeias a nível nacional e internacional, iremos abordar a história das duas cadeias

hoteleiras em estudo, iremos ainda expor o processo de aquisição e, por fim, apresentar a caracterização das 30 marcas que se uniram, com foco no Sheraton Porto Hotel & Spa que será o objeto deste estudo de caso. Por último, serão apresentadas as principais conclusões deste trabalho, bem como as suas limitações e recomendações para investigações futuras.

Capítulo 2

Revisão de Literatura

Este estudo foca o tema aquisições de marcas corporativas, conforme anteriormente mencionado. Na revisão de literatura, iremos concentrar-nos nos conceitos e modelos mais relevantes para o desenvolvimento deste estudo.

1. Serviços

Segundo de Chernatony e Segal - Horn (2003), os serviços dependem da cultura da organização e da formação e atitude dos seus colaboradores; é mais difícil construir e sustentar o sucesso de um serviço do que de um produto, mas o serviço também é mais difícil de imitar. Por outro lado, nos serviços é mais difícil garantir padrões consistentes para atender às elevadas expectativas dos clientes, devido à dependência das atitudes dos colaboradores (de Chernatony e Segal - Horn, 2003).

Kotler, Keller, Manceau, e Hémonnet-Goujot (2015) e (Benea, 2014) identificam as características dos serviços e as suas implicações de marketing, referindo que os serviços têm quatro características principais que afetam o design dos seus programas de marketing: a sua intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade; (Benea, 2014) inclui ainda a falta de propriedade. Em seguida iremos abordar estas cinco características.

Os serviços são intangíveis, ao contrário dos produtos físicos, não podem ser experimentados antes de serem comprados, devido à sua oferta ser intocável (Benea, 2014). Para reduzir a incerteza, os compradores procuraram sinais ou indícios de qualidade do serviço. Uma marca de serviços pode tentar tornar a sua oferta tangível através de ferramentas de marketing e através da imagem que

essas ferramentas transmitem, utilizando, por exemplo, o lugar onde o serviço é prestado, as pessoas envolvidas no serviço, o equipamento que é necessário para a prestação desse mesmo serviço e o seu preço. O grande desafio de uma marca de serviços é tentar transformar serviços intangíveis em benefícios concretos (Kotler et al., 2015).

Os serviços são normalmente produzidos e consumidos em simultâneo, pois são inseparáveis e não podem ser transportados. O mesmo não acontece com produtos físicos que são fabricados, armazenados, distribuídos por vários vendedores e posteriormente consumidos. O serviço é consumido no local de destino, logo o prestador do serviço faz parte do mesmo, assim como o cliente que está presente quando o serviço é produzido. A interação fornecedor-cliente é uma característica especial dos serviços, logo ambos afetam o resultado (Benea, 2014; Kotler et al., 2015)

Os serviços são variáveis – heterogêneos – pois cada cliente obtém uma experiência diferente de cada serviço (Benea, 2014), visto que os prestadores do serviço podem ter habilitações diferentes ou estar com uma disposição mais ou menos favorável. Os clientes que compram os serviços estão conscientes dessa variabilidade, e frequentemente questionam outros consumidores antes de selecionarem um serviço.

Os serviços não podem ser armazenados, uma vez que o serviço não pode ser revendido noutra momento (Benea, 2014). A precibilidade dos serviços não é um problema quando a procura é estável, no entanto, quando a mesma flutua, as empresas de serviços têm mais dificuldades para planejar a sua produção (Kotler et al., 2015).

Por fim, (Benea, 2014) inclui ainda a falta de propriedade como uma característica dos serviços pois, devido às características acima mencionadas, o mesmo não pertence ao indivíduo que presta o serviço, nem ao que o recebe.

A qualidade do serviço influencia a resposta dos consumidores ao mesmo e pode ser definida como a comparação entre o desempenho do serviço e a expectativa criada pelo consumidor (Browning, So, e Sparks, 2013). Independentemente do tipo de serviço, os clientes tendem a utilizar critérios similares para avaliar a qualidade dos serviços, conforme enumeram (Browning et al., 2013). Esses critérios distinguem-se por dez categorias que determinam a qualidade do serviço: confiança, capacidade de resposta ao cliente, competências do staff de primeira linha, acessibilidade do serviço, cortesia/educação, comunicação adequada sobre o serviço, credibilidade, segurança, compreensão e conhecimento demonstrado sobre o cliente, a envolvente do estabelecimento onde o serviço é prestado e a aparência do colaborador.

As empresas de serviços podem dar três passos para o controle de qualidade. O primeiro é investir em bons procedimentos de contratação e formação. Recrutar o funcionário certo para o serviço e proporcionar uma boa formação é crucial, independentemente dos funcionários serem profissionais altamente qualificados ou trabalhadores pouco qualificados. O segundo passo é padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização. A elaboração de um plano de serviço que descreve os eventos e processos através de um fluxograma permite reconhecer possíveis pontos de falha. O terceiro passo é monitorizar a satisfação do cliente através de sistemas de sugestão e reclamação, pesquisas e comparações de clientes (Kotler et al., 2015).

Frequentemente, os clientes baseiam a sua tomada de decisão de compra ou de continuar a utilizar um certo serviço, na pessoa que consideram como sendo responsável pela prestação do serviço (Browning et al., 2013); por vezes as marcas de serviços falham, porque os colaboradores não comunicam uma mensagem consistente sobre a organização, quando interagem com os clientes e outros *stakeholders* (de Chernatony e Segal - Horn, 2003).

2. Marca de serviços

Uma marca é um conjunto de valores funcionais e emocionais que prometem uma experiência particular (de Chernatony e Segal - Horn, 2003). As marcas corporativas focam-se na identidade da organização para gerir eficazmente as relações entre a organização e os seus diversos stakeholders e criar uma promessa organizacional relevante e distinta (Capron e Hulland, 1999; de Chernatony e Segal - Horn, 2003).

A estratégia de uma marca de serviços requer uma especial atenção devido a fatores como a intangibilidade dos serviços, a variabilidade na perceção da qualidade de uma marca de serviços, entre outros. Estes dependem em grande medida da perceção que os clientes têm sobre as atitudes dos colaboradores da marca de serviços (de Chernatony e Segal - Horn, 2003).

De Chernatony e Segal - Horn (2003) utilizam o modelo que se segue (ver Figura 1) para explicar a forma como fatores críticos influenciam o desenvolvimento de marcas de serviços bem-sucedidas.

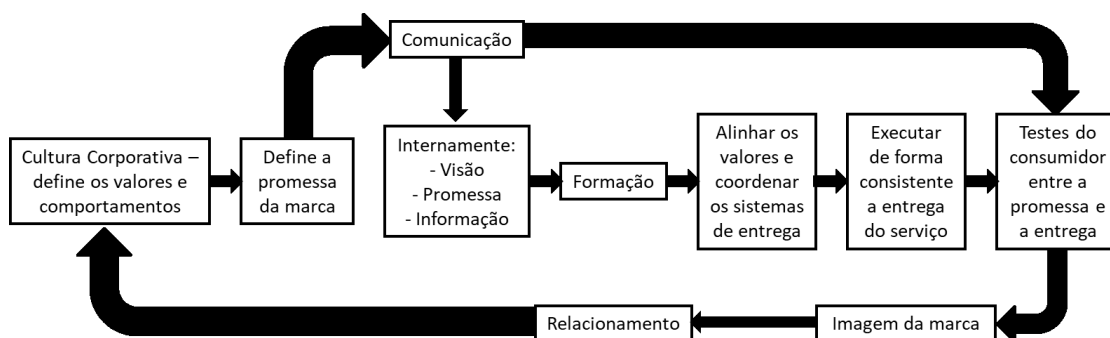


Figura 1: Desenvolvimento do sucesso de marcas de serviços.

Fonte: (adaptado de Chernatony e Segal-Horn (2003).

O processo inicia-se a partir da cultura da organização, que define os valores fundamentais da marca de serviços e, conseqüentemente, permite definir formas

preferenciais de comportamento dos colaboradores. O que permite à administração definir a promessa da marca de serviços em termos de como é que os valores funcionais e emocionais devem ser conjugados para posicionar a marca no mercado e transmitir a sua personalidade. Se a organização comunicar adequadamente a informação acerca da visão do serviço, da promessa da marca e das expectativas dos consumidores, os colaboradores conseguem ter uma melhor compreensão das suas funções dentro da organização, o que pode ser aperfeiçoado através de formações. Se estes processos forem complementados por sistemas de prestação de serviços altamente coordenados e processos organizacionais que incentivem a partilha dos valores (como é o caso do desenvolvimento dos colaboradores), aumenta a probabilidade da prestação do serviço ser executada de forma consistente.

Os elementos chave anteriormente referidos, são a base para atingir uma adequada consistência entre a marca de serviço prometida pela organização e a marca de serviço percebida pelo consumidor. O que, por sua vez, contribuirá para reforçar a imagem da marca, da qual depende em grande parte a satisfação do consumidor. A criação de uma relação de confiança entre a marca de serviço e o consumidor, permitirá reforçar a cultura corporativa em que a marca e a prestação do serviço estão incorporadas (de Chernatony e Segal - Horn, 2003).

3. Marca de serviços hoteleiros

Entre os diversos tipos de marcas de serviços, algumas têm maior destaque, tanto no nosso quotidiano como na literatura. Loda (2014) considera as indústrias de turismo e hotelaria, indiscutivelmente um dos maiores segmentos da indústria de serviços. Posto isto, e também pela crescente atração que tem vindo a ter o turismo em Portugal e o crescimento significativo da concorrência (Cui, Hu, e Griffith, 2014), este setor torna-se, cada vez mais, um tema de estudo relevante e desafiante.

O turismo surgiu como um importante setor económico e fonte de mudanças sociais e ambientais desde a década de 1950 (Benea, 2014). Dev, Zhou, Brown, e Agarwal (2009) salientam que o mercado global de hotéis é diversificado a nível económico, cultural e no que respeita as suas condições ambientais.

A indústria hoteleira é a verdadeira essência do turismo (Benea, 2014). Hepple, Kipps, e Thomson (1990) elaboraram um estudo onde fizeram uma revisão das definições de hotelaria existentes na literatura e identificaram quatro características da hotelaria. Vamos de seguida abordar cada uma delas.

Antes de mais, a hotelaria consiste num anfitrião que presta serviços a um cliente, que está longe de casa, o que implica a deslocação do cliente para países ou locais numa envolvente distante do seu habitat, para fins pessoais ou profissionais (Benea, 2014; Hepple et al., 1990).

Adicionalmente, a hotelaria é interativa e envolve hospedagem e hospitalidade (Benea, 2014), providenciados por um provedor ou anfitrião, o colaborador, e um recetor, o cliente (Reuland, Choudry, e Fagel, 1985). O anfitrião vai ao encontro do bem-estar, conforto e entretenimento do cliente ao providenciar um quarto, alimentação e outros serviços, o recetor traz necessidades psicológicas, sociais e fisiológicas e expectativas para a transação (King, 1995).

Além do mais, a hotelaria define-se como sendo uma mistura harmoniosa de fatores tangíveis e intangíveis entre o produto, o ambiente e o comportamento que satisfaz as necessidades dos clientes e envolve o consumo de comida, bebida e alojamento (Benea, 2014; Breukel e Go, 2009; Hepple et al., 1990).

Por outro lado, a hotelaria significa oferecer uma instituição que transmita segurança, onde o anfitrião providencia confiança e conforto psicológico e fisiológico ao cliente (Breukel e Go, 2009; Hepple et al., 1990).

Slattery (2002) descreve a estrutura do setor hoteleiro da seguinte forma: negócios independentes, como por exemplo os hotéis e os cruzeiros; negócios nos locais de lazer, como por exemplo os casinos e os estádios de desporto; negócios nos locais de viagem, como é o caso dos aeroportos e das estações ferroviárias; e hospitalidade subsidiada, como por exemplo os locais de trabalho e de educação. Cooper (2006) afirma que a definição de turismo engloba organizações dos setores públicos e privados e a sua presença relativamente ao destino.

King (1995) descreve as diferentes etapas existentes na hotelaria, realçando que este processo consiste: (1) na chegada do cliente – o que requer dar as boas vindas e fazer com que o cliente se sinta em casa; de seguida (2) em oferecer conforto e completar os desejos do cliente – nesse sentido é essencial ter conhecimento do que suscita prazer ao cliente e providenciá-lo de forma generosa e sem falhas, tendo sempre em consideração a preocupação com a segurança tanto para o cliente como para a organização; por último, (3) a saída do cliente, que inclui o agradecimento pela preferência, o convite para retornar e o incentivo para o cliente dar o seu *feedback*.

A interação presencial entre o hotel e o cliente é efetuada pelo colaborador da linha da frente, sendo que a organização fornece os recursos necessários para um bom serviço e o conhecimento acerca das necessidades e expectativas dos clientes através de estudos de mercado (King, 1995). Esses estudos de mercado são elaborados pela administração ou gestores que, normalmente, não têm contacto

direto com os clientes (King, 1995). As empresas hoteleiras usam mais frequentemente informações internas em vez de recorrerem a investigadores ou consultores (Garay, Font, e Pereira-Moliner, 2017). Os colaboradores que efetuam o serviço presencial têm, por vezes, conhecimentos mais aprofundados relativamente às preferências dos clientes (King, 1995). A informação adquirida através dos clientes, fornecedores ou concorrentes proporciona, ainda, dados relevantes que devem ser absorvidos pela organização e são considerados como fontes mais credíveis e influentes do que os órgãos públicos (Garay et al., 2017), sendo que o ideal é reunir ambas as fontes de informação para executar um serviço que vá de encontro aos desejos e expectativas dos clientes de uma forma mais personalizada e eficaz.

Os consumidores da indústria hoteleira têm-se tornado mais sofisticados e, conseqüentemente, os produtos e serviços que os mesmos desejam e necessitam também (Wang e Wang, 2009). Os prestadores de serviços têm de ter em conta esses desejos e necessidades cada vez mais exigentes e compreender como é que os clientes tomam as suas decisões de compra (Bareham, 2004). Na literatura referente à hotelaria, a informação disponível acerca do processo de seleção do consumidor e sobre o modo como o consumidor escolhe uma marca, entre as diversas marcas disponíveis, é limitada (Laroche e Parsa, 2000).

Conforme o número de marcas hoteleiras vai aumentando, a capacidade dos clientes para diferenciarem as marcas existentes no mercado diminui (Wang & Wang, 2009). Os clientes têm pouca capacidade de reter toda a informação que se encontra disponível relativamente a uma marca, e fatores como as crenças e perceções dos clientes acerca das marcas, afetam a forma como os clientes fazem as suas escolhas entre as marcas hoteleiras disponíveis no mercado (Laroche e Parsa, 2000).

A luta pelos clientes, estadias e quartos é cada vez mais acentuada e ter uma marca reconhecida pode ser essencial para a sobrevivência de um hotel. Os

grupos hoteleiros reconhecem que a gestão da(s) sua(s) marca(s) é fundamental, mas há ainda um longo percurso para as organizações do segmento premium (Daun e Klinger, 2006). A crescente pressão competitiva exige uma diferenciação clara entre as marcas existentes, para além dos sistemas de classificação padrão, como é o caso das estrelas (Daun e Klinger, 2006).

A proposta de valor de um hotel deve ser comunicada de forma clara e nítida aos potenciais clientes, para que estes consigam facilmente identificar a vantagem de um hotel em comparação com a concorrência; o que não é de todo fácil visto que os serviços prestados num hotel são complexos e as suas qualidades apenas sobressaem através de comunicação *above the line* (Daun e Klinger, 2006).

Daun e Klinger (2006) explicam que qualquer marca pode fazer promessas, mas o desafio é conseguir que os clientes acreditem que a promessa será cumprida, o que depende fundamentalmente da informação que os clientes têm antes de efetuar a sua decisão de compra. A confiança na marca pode ser justificada através dos seus atributos funcionais ou emocionais. Um destino para férias, por exemplo, é um produto intangível em que a produção e o consumo são simultâneos, logo é difícil avaliá-lo antes de ser consumido (Browning et al., 2013). Assim, os consumidores procuraram opiniões de outros consumidores que já tenham experienciado o serviço que procuram.

A administração dos grupos hoteleiros argumenta que os clientes experienciam a proposta de valor quando estão nos hotéis e é dessa forma que as marcas se distinguem entre elas, isto adequa-se aos clientes, mas não aos colaboradores, pois estes devem ser conquistados primeiro (Daun e Klinger, 2006).

Um cliente bem informado, espera que os colaboradores da linha da frente e outros tenham pelo menos o mesmo conhecimento que o próprio acerca das ofertas das diferentes marcas. Contudo, este objetivo será difícil de alcançar se a

indústria hoteleira for caracterizada por colaboradores com poucas habilitações, pouco motivados e com um elevado grau de diversidade cultural e comportamental (Wang e Wang, 2009).

A organização hoteleira deve estender a sua hospitalidade não só aos clientes, mas também aos colaboradores, compreendendo também os seus desejos e necessidades e disponibilizando-lhes um ambiente seguro, digno e acolhedor (King, 1995). A organização deve habilitá-los para poderem completar as necessidades e desejos dos clientes de forma eficaz para que, desta forma, os colaboradores sejam capazes de resolver qualquer problema que surja na entrega do serviço (King, 1995).

Daun e Klinger (2006) apresentam sete fundamentos para a comunicação da proposta de valor da marca no segmento de luxo: a proposta de valor deve ser transparente, credível, diferenciadora, realizável, focada, defensável e, acima de tudo, relevante (ver Figura 2). Daun e Klinger (2006) explicam ainda que as marcas hoteleiras já identificaram a necessidade de fortalecerem as suas atividades de gestão da marca, mas ainda têm muito por onde melhorar.

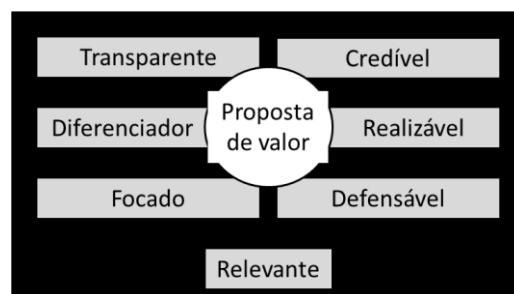


Figura 2: Fundamentos para a comunicação da proposta de valor duma marca no segmento de luxo.

Fonte: adaptado de Daun e Klinger (2006).

A elevada concorrência na indústria hoteleira requer uma constante inovação e desenvolvimento de novos serviços (Wang e Wang, 2009). Os hotéis necessitam de acompanhar a rápida evolução tecnológica pois, tendo em conta o crescente

aumento de reservas online e a importância cada vez maior das fontes de informação digitais, nenhum hotel se pode dar ao luxo de não estar a acompanhar as novas tecnologias (Wang e Wang, 2009). O facto de uma reserva ser efetuada através de um processo informatizado, permite aos gestores irem ao encontro da procura efetuada pelo cliente através das tarifas dos quartos, e a gestão da receita do alojamento é importante para maximizar o rendimento por cada quarto disponível, vendendo os quartos aos clientes ideias, ao preço mais adequado e no tempo certo (Wang e Wang, 2009).

A globalização tem também impacto significativo na indústria hoteleira (Wang e Wang, 2009). Uma variedade de eventos que têm ocorrido como ataques terroristas, desaparecimentos, entre outros, têm tido efeitos dramáticos nos destinos turísticos, o que força esses destinos a tomar medidas relativamente à recuperação da imagem do destino (Breukel e Go, 2009).

Entre as novas tendências e tópicos que caracterizam a pesquisa relacionada com a hotelaria, destacam-se a gestão de colaboradores multiculturais e o modo como a política afeta a indústria hoteleira. Por exemplo, o *franchising* está a tornar-se a maior indústria no mundo e com o desenvolvimento da globalização, as questões multiculturais encaram e perturbam os gestores da indústria; esta questão é importante para definir a forma como os colaboradores se dirigem a certos clientes (Wang e Wang, 2009).

Adicionalmente, os clientes valorizam cada vez mais a sustentabilidade, o que exige que os grupos hoteleiros alcancem um adequado equilíbrio entre três elementos: o lucro, as pessoas e o planeta. Conseguindo o equilíbrio entre os três elementos e, assim, o desenvolvimento de um programa sustentável, o grupo hoteleiro torna-se economicamente viável e beneficia a comunidade e o ambiente (Wang e Wang, 2009).

A expansão na indústria hoteleira é limitada. Não por causa de capital, mas por causa dos recursos humanos. Os gestores hoteleiros estão cada vez mais

desafiados a encontrar formas de reduzir custos sem sacrificar os padrões de qualidade *standard* impostos para satisfazer consistentemente as expectativas dos hóspedes e sem afetar a percepção que os mesmos têm do valor da marca. É, portanto, importante encontrar um equilíbrio entre o controlo de custos e a satisfação do cliente, tendo em conta que a interação entre o cliente e o colaborador afeta a experiência do cliente e o sucesso do desenvolvimento do negócio (Wang e Wang, 2009).

Muitas organizações hoteleiras preferem desenvolver e gerir várias marcas para conseguirem alcançar os seus objetivos de crescimento (Laroche e Parsa, 2000). Laroche e Parsa (2000) enumeraram diversas marcas corporativas, entre as quais, a Marriott que oferecem várias marcas visando atender às necessidades de diferentes segmentos da população. Ainda mais desafiante do que criar uma marca única de hotel é desenvolver uma imagem forte, destemida e favorável para várias marcas de hotéis em simultâneo (Daun e Klinger, 2006).

O fundador do Ritz Hotels e um dos pioneiros na hotelaria, César Ritz, foi considerado uma lenda que providenciava serviços hoteleiros enquanto diretor geral do Savoy Hotel em Londres. É considerado como o primeiro hoteleiro que compreendeu a importância da gestão da marca e que procurou criar reconhecimento sustentado para uma marca da indústria hoteleira. O nome Ritz é ainda hoje associado a um serviço de alta qualidade para consumo conspícuo (Laroche e Parsa, 2000). Seguindo o exemplo de César Ritz, no início dos anos 1990, vários fundadores abriram hotéis com o seu nome; mais tarde outras personalidades notórias como Bill J. Willard Marriott, fundador da Marriott Hotels, adotaram uma perspetiva semelhante, procurando desenvolver diferentes marcas com foco em diferentes segmentos da população (Laroche e Parsa, 2000).

4. Aquisições na hotelaria

Frequentemente, para conseguirem adquirir vantagem competitiva, as empresas iniciam processos de aquisição de marcas. As aquisições, tanto nacionais como internacionais, são uma estratégia comum para muitas empresas que procuram um crescimento rápido (Meglio, King, e Risberg, 2015) e, deste modo, a criação de valor acrescentado (Vũ, Shi, e Hanby, 2009). Em vez de começarem do zero, as empresas preferem adquirir marcas já existentes, evitando assim custos relevantes (Fine, Gleason, e Budeva, 2016).

As aquisições têm sido uma estratégia efetiva de desenvolvimento de ativos (Yang, Qu, e Kim, 2009) e continuam a ser consideradas como uma estratégia adequada para o crescimento corporativo (Brooks, Rosson, e Gassmann, 2005). A aquisição pode também permitir que a empresa adquirente implemente os seus recursos de marketing nos mercados da empresa alvo, o que pode contribuir para uma posição competitiva mais forte para ambas as empresas e levar a um melhor desempenho financeiro (Capron e Hulland, 1999).

Balmer e Dinnie (1999) afirmam que quando duas marcas ponderam iniciar um processo de aquisição, devem questionar-se acerca dos seus passados, ou seja, de onde vieram, porque é que se encontram nesta situação; do presente, o que é que são agora; e acerca do futuro, isto é, o que é que pretendem ser e onde é que pretendem chegar.

As aquisições têm sido tema de vários estudos durante as duas últimas décadas, muito graças ao aumento global de processos de aquisições, o que tem levado as empresas a lutar pela identidade organizacional nos diversos mercados (De Bernardis e Giustiniano, 2015). Garay et al. (2017) afirmam que, apesar de muitos dos conceitos importantes acerca do processo de aquisição e o seu impacto no desempenho da empresa estarem bem estabelecidos na literatura, há ainda falta de pesquisa no contexto de turismo ou hotelaria.

O setor hoteleiro sofreu uma profunda transformação nos últimos anos. Apesar da indústria aparentar estar menos fragmentada, as entidades adquirentes dos processos de aquisição estão a esforçar-se para se ajustarem ao mercado altamente saturado e aos problemas de gestão após-aquisição (Yang et al., 2009). No geral, as duas últimas décadas testemunharam um crescimento recorde de aquisições na indústria hoteleira que atingiu o pico no final dos anos 1990, apesar da indústria hoteleira continuar a testemunhar cada vez mais empresas a diversificarem os seus portfólios através de processos de aquisições (Yang et al., 2009).

O estudo de caso posteriormente apresentado neste trabalho será referente a uma aquisição. Desta forma iremos, de seguida, compreender o porquê das empresas optarem por uma estratégia de aquisição, quais as suas vantagens e desvantagens, iremos ainda caracterizar os diferentes tipos de aquisição e também quais as possibilidades relativamente à estrutura de identidade corporativa para a nova marca.

4.1 Porquê optar por uma estratégia de aquisição

Existem diversas motivações para uma empresa optar por uma aquisição como estratégia de gestão, e é importante ter conhecimento de quais são as razões que levam uma organização a escolher essa estratégia (Kitchen e Daly, 2002). Existem fatores externos (novas tecnologias, alterações do mercado, mudanças nas expectativas dos consumidores, alterações na envolvente competitiva, nos *standards* de qualidade, nova legislação do governo, entre outros) e fatores internos (relacionados com a estrutura organizacional, a cultura ou com o sistema interno de poder e controle) que podem levar as organizações a iniciarem programas de mudança (Kitchen e Daly, 2002). Segundo Reid (2004), as aquisições podem ser justificadas com a procura das organizações em aumentar

o seu poder no mercado, através do aumento de portfólio das marcas e da criação de valor para o acionista.

Segundo Damoiseau, Black, e Raggio (2011), a estratégia de expansão da marca, através de uma aquisição, é fundamental para a gestão do portfólio. Damoiseau et al. (2011) indicam ainda três dimensões importantes na decisão de aquisições de marcas. Em primeiro lugar, trata-se de uma escolha estratégica tipicamente associada à procura de oportunidades de crescimento em novos ambientes de mercado. Em segundo lugar, os fatores internos (por exemplo, conhecimentos de gestão especializados) e os fatores externos (por exemplo, existência de alvos de aquisição) influenciam direta ou indiretamente a atratividade de um processo de aquisição. Por último, a decisão de aquisição deve ter em consideração a influência de um conjunto de fatores em diferentes níveis de análise, tais como (1) os efeitos do mercado ou da indústria – concentração do mercado, intensidade da concorrência e crescimento do mercado; (2) os efeitos da empresa – experiências anteriores, produção de pesquisa e desenvolvimento e vantagem financeira; ou ainda (3) os efeitos de segmentos de negócios – por exemplo diversificação de portfólio ou o número de marcas existentes em categorias de produto específicas.

Para a maioria das organizações, a mudança não é evolutiva, mas sim revolucionária, e os colaboradores são uma parte integrante do processo de mudança e a forma como este é gerido (Kitchen e Daly, 2002). A administração precisa de ter em consideração que o objetivo é maximizar o valor dos *stakeholders* (Yang et al., 2009), e deve analisar se a estratégia será bem aceite pelos clientes, colaboradores e concorrentes. Caso a aquisição não seja bem aceite, pelos principais *stakeholders* da organização, pode afetar negativamente a posição da organização no mercado. Uma organização é um conjunto de pessoas e o que a organização consegue é graças a essas pessoas (Kitchen e Daly, 2002).

Tal como uma crise, uma mudança na organização apresenta tanto riscos como oportunidades e perceber a necessidade de mudança é importante, assim como perceber como é que essa mudança vai ser alcançada (Kitchen e Daly, 2002), só assim será possível compreender se será uma mais-valia para a organização e permitirá obter uma vantagem competitiva.

4.2 Vantagens e desvantagens

Com o decorrer dos anos, tem havido um aumento significativo do volume de aquisições (Vũ et al., 2009), o que não significa que ocorram garantidamente resultados positivos para as empresas envolvidas. A maioria das aquisições resultam numa diminuição do valor para o acionista (Vũ et al., 2009), e podem também levar a uma redução do valor da marca para o consumidor (Machado, Lencastre, Vacas-de-Carvalho, e Costa, 2012); o que apresenta ser uma desvantagem (Vũ et al., 2009). Estes autores explicam ainda que há diversas razões para que uma aquisição falhe e, portanto, a integração após uma aquisição é vital para o sucesso.

Damoiseau et al. (2011) referem diferentes vantagens e desvantagens associadas às aquisições, que podem ser diferenciadas consoante o impacto que têm a nível de mercado, da empresa e ainda a nível do portfólio.

Relativamente aos fatores relacionados com o mercado, Damoiseau et al. (2011) consideram (1) a ocorrência de concentração de mercado como um fator que pode influenciar a escolha de estratégia de expansão da empresa. No caso de existirem barreiras de entrada no mercado, a criação de uma nova marca irá aumentar a oferta no mercado e irá forçar os preços a descer; logo é arriscado pois é incerto se a procura terá poder de compra para absorver o aumento da oferta. Enquanto que a aquisição de uma marca é considerada como uma vantagem, pois não aumenta a oferta e os preços não são forçados a baixar.

Consideram também uma vantagem quando ocorre (2) intensidade competitiva pois, nesses casos, o mercado tem diversas marcas bem estabelecidas e a aquisição permite um decréscimo no número de empresas. Além do mais, nesses mercados, há pouco espaço para novas marcas nas mentes dos consumidores e, o investimento necessário para estabelecer uma nova marca e posicioná-la na mente dos consumidores é bastante alto. De acordo com Hollensen (2010), em mercados saturados, a indústria é altamente competitiva e há ainda barreiras de entrada substanciais, logo, há pouco espaço para um novo participante. (3) A taxa de crescimento no mercado é considerada como uma desvantagem, pois influencia a escolha de estratégia de expansão. Damoiseau et al. (2011) explicam que algumas empresas que entram mais tarde no mercado procuram acelerar a sua entrada através de aquisições, tendo em conta que os principais concorrentes já se estabeleceram. Enquanto que outras empresas têm maior tendência de entrar através de desenvolvimento interno (por exemplo, criação de novos produtos), porque as marcas existentes no mercado já se encontram bem estabelecidas e desta forma têm vantagens em termos de aprendizagem através dos erros ou limitações das empresas pioneiras.

Quanto a fatores que dizem respeito à empresa, Damoiseau et al. (2011) consideram (1) o grau de experiência de uma empresa com aquisições de marcas como uma vantagem, pois a experiência de expansão anterior influencia a escolha de estratégia de expansão atual. Um outro fator é (2) o nível de alavancagem financeira de uma empresa, pois a estrutura de capital de uma empresa influencia a preferência pelo desenvolvimento interno ou por uma aquisição. Uma empresa com elevado índice de alavancagem pode, portanto, considerar a aquisição como a opção mais viável. Damoiseau et al. (2011) consideram (3) o nível de produtividade da pesquisa e desenvolvimento de uma empresa como inibidor do crescimento através de aquisições, pois aumentam a probabilidade da empresa desenvolver produtos inovadores que sejam únicos

para a empresa e também para o mercado. É mais provável que esses produtos sejam introduzidos através de uma nova marca do que através de aquisições.

Por último, no que toca a fatores relativos ao portfólio, (1) o grau de diversificação do portfólio de uma empresa é considerado por Damoiseau et al. (2011) como uma vantagem. Empresas com portfólios diversificados são normalmente associadas a sistemas de gestão sofisticados e a uma administração experiente, resultando numa maior eficiência na exploração da marca e nos sistemas de controlo de gestão. Os gestores dessas empresas poderão optar por uma aquisição como estratégia de expansão. Para além do nível geral de diversificação do portfólio, há também (2) a diferenciação das categorias do produto, ou seja, o número de marcas numa categoria de produto específica, que Damoiseau et al. (2011) consideram como uma desvantagem. Uma empresa com um grande número de marcas numa única categoria de produtos, dentro do mesmo portfólio, só será estrategicamente viável se cada marca estiver vinculada a um segmento alvo específico e possuir uma posição de mercado única. Quanto mais marcas uma empresa tiver numa categoria de produto específica, maior o risco de canibalização das marcas devido à sobreposição dos seus segmentos-alvo. Isto leva uma empresa com muitas marcas dentro da mesma categoria de produtos a ter maior probabilidade de criar uma marca que atraia segmentos de clientes especificamente definidos.

Por fim, a característica mais positiva das aquisições horizontais é o facto de, através da aquisição de novas marcas e recursos, as empresas conseguirem tirar partido de novas oportunidades de mercado (Vũ et al., 2009). Essas oportunidades resultam do acesso ao conhecimento e experiência de outras empresas já familiarizadas com novos mercados, que facilitam o acesso a esses mercados, tanto nacionais como internacionais. Nestas circunstâncias, as aquisições podem ser a única forma viável para uma organização conseguir

estabelecer-se nesses mercados (Damoiseau et al., 2011; Hollensen, 2010; Vũ et al., 2009).

4.3 Tipos de aquisições

Conforme afirmado por diversos autores, tais como Vũ et al. (2009) e Hollensen (2010), existem quatro tipos de aquisições: horizontais, verticais, concêntricas ou conglomeradas. De seguida iremos apresentar a caracterização que (Hollensen, 2010) realiza dos diferentes tipos de aquisições.

Numa aquisição horizontal, as linhas de produtos e os mercados das empresas adquiridas e adquirentes são semelhantes, como é o exemplo do Facebook que adquiriu o Instagram (www.jn.pt, 2012).

Relativamente a uma aquisição vertical, a empresa adquirida torna-se fornecedor ou cliente da empresa adquirente, como é o caso da Sonae – SGPS, SA ter adquirido a marca Brio de supermercados biológicos (Barra, 2017) ou a Walt Disney ter adquirido a empresa Pixar Studios (Reuters, 2006a).

No que diz respeito a uma aquisição concêntrica, a empresa adquirida e a empresa adquirente têm o mesmo mercado, mas tecnologia diferente; ou a mesma tecnologia, mas mercados diferentes, como é o caso da empresa Cabolink ter adquirido a Cabovisão (www.expresso.sapo.pt, 2015).

No caso de uma aquisição conglomerada, a empresa adquirida e a empresa adquirente estão em indústrias diferentes, como é o exemplo da Walt Disney ter adquirido a American Broadcasting Company (Fabrikant, 1995).

Rahman e Lambkin (2015) informam que a maioria das aquisições são horizontais. Aquisições horizontais representam cerca de 80% de todas as transações de fusões e aquisições desde 1990 até 2009, aproximadamente (Vũ et al., 2009) e cada vez mais empresas recorrem à aquisição horizontal (Capron e Hulland, 1999).

As aquisições horizontais que, conforme anteriormente referido, envolvem empresas dentro da mesma indústria, têm como motivação o aumento da concorrência, a globalização dos mercados, o aumento das receitas através da expansão da quota de mercado, responder às dificuldades inerentes ao estabelecimento de novas marcas – o que gera o desejo de aceder a um portfólio de marcas internacionais através do acréscimo de novos produtos ou marcas (Capron e Hülland, 1999; Rahman e Lambkin, 2015). O estudo de caso a ser abordado neste trabalho será relativamente a uma aquisição horizontal.

A integração da marca é uma questão fundamental nas aquisições horizontais. Resolver essa questão envolve a compreensão de como as marcas devem ser integradas para criar e entregar valor, uma vez que as empresas em questão possuem marcas similares. De modo a responderem a esta questão com êxito, as organizações envolvidas devem criar uma boa estratégia e desenvolver um processo apropriado para integrar as marcas (Vũ et al., 2009).

4.4 Estrutura de identidade corporativa

A criação de uma forte e clara identidade corporativa visual é crucial para a implementação de sucesso de uma aquisição (Machado et al., 2012). Antes de decorrer o processo de aquisição, aquando da escolha de um parceiro, o adquirente deve ter em mente as possíveis opções de rumo da nova marca. Pratt e Foreman (2000) apresentaram quatro alternativas para gerir a junção das identidades organizacionais: (1) eliminação, onde uma ou mais identidades são removidas; (2) integração, onde as identidades organizacionais são fundidas numa única; (3) compartimentação, onde as identidades organizacionais são mantidas separadamente; e (4) agregação, onde as identidades organizacionais são mantidas de forma interligada.

As organizações têm como opção três estruturas de base de identidade corporativa, sendo elas: monolítica, diferenciada ou mista (Balmer, 2015; Machado, Brito, de Lencastre, Côrte-Real, Lima, Hultén, Ramos, Roseira, Rodrigues, Carvalho, Perez, Trindade, Pedro, Dionísio, Meneses, Correia, Costa e Silva, 2014). Estamos perante uma identidade monolítica, quando a organização adota apenas um nome e um logótipo nas suas diferentes marcas (Balmer, 2015), como é o caso da Yamaha ou da Virgin. Uma identidade mista corresponde à situação em que as marcas subsidiárias, apesar de terem nomes, logótipos e, eventualmente, valores diferentes da marca de cobertura, partilham a identidade da marca de cobertura, através do seu logótipo, cores, *lettering*, ou outro elemento de identidade (Balmer, 2015). Neste caso, a organização cobre as suas diferentes marcas com o seu nome e/ou identidade de forma a que possam ser relacionadas com a marca de cobertura (Machado et al., 2014). Uma identidade diferenciada acontece quando a organização atribui marcas distintas aos seus produtos (Machado et al., 2014) e as marcas envolvidas não estão relacionadas entre si e têm nomes e logótipos distintos (Balmer, 2015); a organização pode, eventualmente, associar a sua marca apenas a certos produtos que pretenda associar à sua identidade corporativa (Machado et al., 2014). Dois exemplos de organizações que adotam uma identidade diferenciada são a Unilever ou a Procter & Gamble.

Machado et al. (2012) esclarecem que existem sete tipologias de estrutura de identidade corporativa que podem ser assumidas no contexto de uma fusão ou aquisição.

Relativamente à estrutura de identidade monolítica, há três tipologias de estrutura de identidade possíveis, em situação de fusão ou aquisição de marcas.

(1) A nova entidade pode adotar o nome e logótipo de uma das marcas corporativas – na maioria dos negócios, a nova marca adota o nome e logótipo da organização que lidera, esta opção é mais usual em casos onde as empresas

envolvidas têm dimensões bastante diversas e a organização que lidera pretende criar uma forte marca corporativa. Há que ter em conta que o nome e logótipo da empresa que lidera permitem dar visibilidade à nova entidade e maximizar sinergias, contudo esta alternativa não capitaliza o valor da marca adquirida (Machado et al., 2012). Como foi o caso da Vodafone, que após a compra da Telecel, manteve o seu nome e identidade visual.

(2) É ainda possível que a nova entidade adote o nome de uma das marcas corporativas e um novo logótipo – esta opção permite à nova marca herdar a história e qualidades da marca original, enquanto o novo logótipo permite um reposicionamento da marca. Como foi o caso da BP, que após a compra da marca Amoco, manteve o seu nome e adotou um novo logótipo para sinalizar um novo recomeço.

(3) Por último, a nova entidade pode assumir um novo nome e um novo logótipo – esta opção ocorre quando as empresas originais pretendem criar uma identidade totalmente nova. A criação de uma nova identidade poderá ajudar a comunicar as mudanças na estrutura corporativa e na estratégia de posicionamento. Contudo esta é a estratégia mais arriscada pois a perda de valor associada às duas marcas corporativas é mais significativa (Machado et al., 2012). Como foi o caso da Guinness, que após a compra da Grand Metropolitan, criou uma nova marca com um novo nome e logótipo: Diageo.

No contexto de uma estrutura de identidade mista, há três tipologias de estrutura de identidade que as organizações podem escolher em situação de fusão ou aquisição.

(4) Antes de mais, podem ser combinados os nomes das duas marcas corporativas e criado um novo logótipo – esta alternativa combina elementos de ambas as marcas corporativas, podendo capitalizar o valor de ambas as marcas. Ao utilizar uma combinação do nome das duas marcas é criada uma ligação explícita às duas marcas e o novo logótipo simboliza um novo início. O facto de

se optar por uma combinação dos nomes de ambas as marcas pode não ser a melhor opção e é essencial transmitir que a nova marca representa mais do que a soma das marcas originais (Machado et al., 2012). Esta alternativa pode ser ilustrada pelo BNP, que após a compra do Paribas, combinou ambos os nomes e criou um novo logótipo.

(5) Há ainda a situação em que a nova entidade pode adotar o nome e o logótipo das duas marcas corporativas – esta alternativa pode ser a mais adequada quando uma das marcas tem um nome distinto e a outra tem um logótipo bastante diferenciador. Por outro lado, o uso de um logótipo com elevado valor simbólico pode compensar a utilização de um nome mais abstrato. O facto de se seleccionar o nome de uma das marcas corporativas e o logótipo da outra pode ser interpretado como um sinal de respeito perante o património de ambas as marcas (Machado et al., 2012). Como foi o caso do banco Union Bank of Switzerland que, após a compra do banco Swiss Bank Corporation, criou uma nova identidade que combina o nome de uma marca e o logótipo da outra marca.

(6) Por último, uma das duas marcas corporativas pode cobrir a outra com o seu nome e/ou logótipo – ao escolher esta alternativa, poderá ser possível tirar partido do valor que ambas as marcas podem conceder à nova entidade. Esta opção pode melhorar a perceção e as preferências dos potenciais consumidores acerca da nova marca (Machado et al., 2012). Como foi o caso do banco HSBC após a compra do banco First Direct.

No contexto de uma estrutura de identidade diferenciada, há uma tipologia de estrutura de identidade que poderá ser adotada em caso de fusão ou aquisição de marcas, nomeadamente (7) a adoção de duas marcas corporativas independentes. A adoção de uma estrutura de identidade diferenciada permite que a organização posicione as suas marcas de forma clara de acordo com seus benefícios específicos e, assim, pode permitir uma cobertura de mercado ideal e ainda a retenção dos valores associados a cada marca. Contudo, esta estratégia

não aproveita as economias de escala e as sinergias em relação à comunicação da marca (Machado et al., 2012). A P&G quando adquiriu a Gillette, optou por assumir uma estrutura de identidade diferenciada, tendo em conta o valor da marca adquirida.

Abaixo segue uma figura, retirada do livro Novos horizontes do Marketing (ver Figura 3), que ilustra as sete opções acima apresentadas, com os exemplos anteriormente referidos (Machado et al., 2014).






















TIPOLOGIAS	MARCA 1	MARCA 2	FUSÃO
Monolíticas			
1 Nome e identidade visual de uma das duas marcas			
2 Nome de uma das duas marcas e nova identidade visual			
3 Nova identidade			
Mistas			
4 Combinação dos nomes das duas marcas e nova identidade visual			
5 Combinação dos nomes e de elementos da identidade visual das duas marcas			
6 Uma das marcas cobre a outra com a sua identidade			
Diferenciada			
7 Duas marcas independentes			

Figura 3 – Opções de identidade corporativa em situação de fusão ou aquisição.
Fonte: retirado de Machado et al. (2014).

A ocorrência de uma fusão ou aquisição é um dos principais motivos para proceder a mudanças na identidade corporativa, que poderão levar à adoção de

um novo nome e/ou logótipo, uma vez que se está a criar uma nova entidade. As organizações envolvidas dispõem, nestes casos, de uma ótima oportunidade para desenvolver uma estratégia de posicionamento distintiva e atrativa (Machado et al., 2014).

O caso em estudo neste TFM é referente à organização que adotou uma identidade monolítica, tendo em consideração que o nome e logótipo da marca corporativa Marriott irão ser adotadas após a aquisição da Starwood.

Contudo, na maioria das situações, o grupo Marriott assume uma estrutura de identidade diferenciada, pois é composto por diferentes marcas, cada uma com o seu nome e logótipo próprio. Apenas algumas marcas do portfólio fazem referência ao nome da marca de cobertura. Enquanto que o grupo Starwood também assume uma estrutura de identidade diferenciada, mas não contém marcas que façam referência ao nome da marca de cobertura.

4.5 Gestão e comunicação de uma aquisição

O processo de gestão de uma aquisição é extremamente complicado e problemático, pois consiste em integrar duas empresas com os seus consumidores mais leais e criar uma nova empresa, cujo futuro é incerto (Balmer e Dinnie, 1999). 50% das aquisições não conseguem produzir os benefícios esperados e Balmer e Dinnie (1999) argumentam que este facto pode ser devido a falhas no processo de comunicação ou na identidade corporativa (Gilsdorf, 1998). Surpreendentemente, existe falta de informação na literatura acerca do impacto que falhas administrativas podem ter na identidade e, também, na prática e eficiência da comunicação corporativa, durante o processo de aquisição (Balmer e Dinnie, 1999; Men, 2014; Welch, 2011).

A comunicação é um conceito central para uma organização e a sua gestão (Thompkins, 1987). Tendo em consideração a constante mudança no mercado,

mais do que nunca, é essencial que as empresas façam uma boa gestão da estratégia de comunicação (Grunig, 1992) e que esta inclua simetria, transparência e autenticidade (Men e Stacks, 2014). Desta forma, a comunicação irá ser fundamental para ajudar a empresa a cumprir os seus objetivos (Mitchell, 2002).

Segundo Funnell e Frost (2010), existem três princípios pelos quais as organizações se devem guiar ao elaborarem a sua estratégia de comunicação durante um processo de mudança, como a aquisição. Iremos de seguida abordar os mesmos.

Inicialmente, as organizações devem garantir que cada colaborador, de todas as empresas envolvidas, tem conhecimento sobre o processo de aquisição, que irá decorrer, antes do mesmo ser anunciado (Funnell e Frost, 2010). O mesmo deverá acontecer durante as restantes etapas do processo de aquisição, visto que é da responsabilidade da administração responder às diversas dúvidas e preocupações dos *stakeholders*, tanto internos como externos, de ambas as empresas (Balmer e Dinnie, 1999), de modo a aumentar a confiança e compreensão dos mesmos (Welch e Jackson, 2007). Após a aquisição ser anunciada, as equipas de todas as empresas envolvidas devem, de forma rápida e eficaz, garantir que a nova marca proporciona uma transição suave para todos os clientes e colaboradores (Funnell e Frost, 2010). Para que, desta forma, não percam nem afastem os seus clientes, visto que a lealdade dos clientes é vital para o negócio hoteleiro (Tanford, 2016).

De seguida, as organizações devem certificar-se que a comunicação interna e externa é consistente (Funnell e Frost, 2010), permitindo que os colaboradores superem as expectativas dos clientes. Tendo em consideração que todos os colaboradores pertencem também ao público externo, estes têm acesso às mensagens transmitidas pela organização através dos diversos canais de comunicação. As organizações devem, portanto, ter o cuidado de comunicar

internamente antes dos colaboradores terem conhecimento de certas informações por outras vias, principalmente numa situação como a aquisição (Mazzei, 2010), visto ser praticamente impossível isolar a comunicação interna da externa.

Por último, as organizações devem incentivar e ouvir os comentários dos *stakeholders* (Funnell e Frost, 2010).

Grant (1991) considera os colaboradores como os *stakeholders* que requerem mais atenção. É importante os colaboradores saberem de que forma a aquisição os irá afetar, assim como de que forma irá afetar os clientes, para estarem preparados para eventuais questões (Funnell e Frost, 2010). Welch e Jackson (2007) explicam que os *stakeholders* internos devem ser considerados como o meio através do qual os administradores conseguem atingir os restantes *stakeholders* externos. Os *stakeholders* são definidos como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é, de certa forma, afetado pela concretização dos objetivos (Freeman, 1983) e também pela operação da organização.

Segundo Balmer e Dinnie (1999), de modo a analisar adequadamente os *stakeholders* de ambas as empresas é necessário cumprir as seguintes etapas: (1) identificar quem são os *stakeholders* internos e externos, que estão envolvidos com a organização (Welch e Jackson, 2007); (2) identificar entre esses grupos quais são os indivíduos que são essenciais para o sucesso de uma aquisição a longo prazo, quais é que vão beneficiar com o sucesso do processo de aquisição e quais é que se sentem ameaçados ou ansiosos; (3) repetir o processo para a outra empresa; (4) comparar os resultados e discriminar os problemas em categorias consoante aqueles que podem ser contidos, os que podem influenciar e os que podem ser resolvidos.

Os colaboradores que têm contacto direto com o público, desempenham uma função crítica, visto que, o seu comportamento é fundamental para garantir a confiança dos consumidores (Kumar e Blomqvist, 2004) e que esses

colaboradores são considerados como uma fonte credível de informação acerca da organização (Kang e Sung, 2017).

Comportamentos de comunicação passivos ou ativos dependem do grau de conhecimento que o colaborador tem perante uma determinada situação, a percepção acerca dos obstáculos inerentes a essa situação e o seu envolvimento nessa situação (Mazzei, 2010). Os colaboradores só conseguem trabalhar de forma eficaz se estiverem bem informados (Kitchen e Daly, 2002).

De Chernatony e Segal - Horn (2003) utilizam a figura que se segue, adaptada de Heskett (1987), para explicar as etapas na gestão de uma marca de serviço de sucesso (ver Figura 4). Quando os colaboradores estão satisfeitos, ficam motivados, o que, por sua vez, gera maior qualidade no serviço e faz com que os clientes fiquem mais satisfeitos, tudo isto leva a um aumento de vendas, permitindo, assim, que os colaboradores se sintam satisfeitos e realizados.

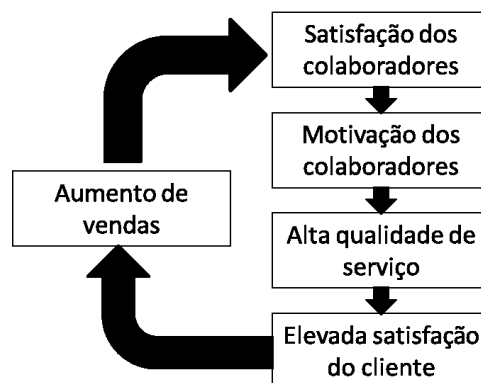


Figura 4: Processo para a gestão de uma marca de serviços ser bem-sucedida.

Fonte: adaptado de Chernatony e Segal - Horn (2003).

Para as marcas de serviços, o desenvolvimento de programas de comunicação eficazes é bastante importante, pois contribuem para garantir uma maior consistência na entrega do serviço, independentemente do momento em que o cliente entra em contacto com a organização (de Chernatony e Segal - Horn, 2003), e no caso de um processo de aquisição, a gestão da comunicação é crítica.

As vantagens de uma comunicação corporativa eficaz são várias e bastante diversas, conforme discriminadas por Balmer e Dinnie (1999) nas cinco razões que se seguem: (1) o facto de permitir identificar os vários *stakeholders*, de ambas as empresas, essenciais para o sucesso da aquisição; (2) de identificar quais os canais de comunicação, de ambas as empresas, essenciais para o sucesso da aquisição; (3) de identificar quais as estratégias de comunicação menos adequadas e que podem vir a desencadear rumores e suposições prejudiciais; (4) de estabelecer a estrutura de comunicação para a nova empresa, de forma a evitar dissonância entre os responsáveis pela comunicação de cada uma das empresas, durante o processo de aquisição; (5) de permitir realizar pesquisas para supervisionar a eficácia da nova estratégia de comunicação, sobre as perceções antes, durante e após o processo de aquisição, e pesquisas que permitam identificar problemas que poderão ser prejudiciais ao sucesso da aquisição e revelar potenciais mensagens conflituosas, vindas de ambas as empresas.

4.5.1 Comunicação interna

Tendo em conta as vantagens de uma comunicação corporativa eficaz, é essencial que a organização dê a devida atenção ao processo de comunicação interna (Welch, 2011). Os objetivos da comunicação interna são semelhantes aos da comunicação externa (Mitchell, 2002), pois consistem na gestão estratégica de interações e relações (Welch e Jackson, 2007) e uma criação de uma ligação emocional (Mitchell, 2002) entre os gestores estratégicos da empresa e os *stakeholders* internos (Ruck e Welch, 2012; Verčič, Verčič, e Sriramesh, 2012). Se os colaboradores se sentirem bem informados, têm maior propensão de fazer referência à organização e apoiar a mesma quando comunicam; podem ainda fazer um esforço consistente para obter informação acerca da organização, que pode ser partilhada com a mesma (Kang e Sung, 2017).

A comunicação interna é reconhecida na literatura, segundo Kitchen e Daly (2002), como tendo uma função crítica na implementação de novos programas de gestão, pois permite anunciar, explicar ou preparar os colaboradores para os efeitos positivos ou negativos que advêm da mudança (Spiker e Lesser, 1995).

A chegada de uma nova gestão da organização é uma oportunidade de refazer a comunicação interna (Mitchell, 2002). Para muitos colaboradores, mudanças na organização significam afastamento das rotinas estabelecidas e aproximação de um futuro incerto, um futuro repleto de resultados negativos e eventualmente alguns positivos (Kitchen e Daly, 2002). Contudo, os colaboradores esperam ouvir a nova administração e estão mais propícios a novas ideias (Mitchell, 2002).

Ruck e Welch (2012) afirmam que a comunicação interna tem sido maioritariamente estudada pelo ponto de vista da administração, e não dos colaboradores, afirmam ainda que tem sido dada pouca atenção ao que os colaboradores pretendem que seja comunicado pela sua organização.

Segundo Bartels, Pruyn, e Jong (2009), a reestruturação organizacional pode falhar se os colaboradores sentirem a sua autoestima e bem-estar individual ameaçados. Durante o processo de aquisição, os colaboradores acabam por ter de optar se apoiam ou se resistem à mudança (De Bernardis e Giustiniano, 2015) e o sucesso da comunicação está relacionado com a medida em que os colaboradores se identificam com a organização (Bartels et al. , 2009).

As empresas são confrontadas com uma necessidade de controlar as expectativas dos seus colaboradores e de expressar, de forma clara, a visão e valores da marca aos colaboradores. O objetivo é inspirar e ajudar os colaboradores a perceber de que forma as funções que desempenham se relacionam com os valores e visão da organização e também de estabelecer uma ligação duradoura entre ambos (Dortok, 2006; Harris e Chernatony, 2001; Mitchell, 2002). Assim, a comunicação interna poderá influenciar o comportamento e atitudes dos colaboradores, contribuindo para que a visão e

valores da marca façam parte do seu subconsciente e para que estes sejam capazes de as transmitir em cada tarefa que desempenham (Harris e Chernatony, 2001; Mitchell, 2002).

A comunicação interna tem como intensão promover o compromisso perante a organização, o sentido de pertença e reconhecimento da mudança que está a ocorrer, e uma adequada compreensão sobre o que o mesmo pode envolver (Ruck e Welch, 2012). Kitchen e Daly (2002) explicam que a comunicação interna pode aumentar a compreensão e o compromisso por parte dos colaboradores perante a mudança, assim como reduzir eventuais confusões e resistências à mesma.

A comunicação interna é considerada como um elemento da comunicação organizacional que se tem tornado cada vez mais importante (Verčič et al., 2012; Welch e Jackson, 2007), que desempenha um papel fundamental no desenvolvimento das atitudes dos colaboradores, permitindo criar confiança, um maior compromisso organizacional (Jo e Shim, 2005), satisfação e motivação no trabalho, identificação organizacional e relações positivas entre os colaboradores e a organização (Men e Stacks, 2014). Uma comunicação interna eficaz, influencia positivamente o desempenho da organização e cria valor para a mesma (Harshman e Harshman, 1999).

A comunicação interna também garante a consistência entre os objetivos de cada colaborador, enquanto indivíduo, e os objetivos da empresa (Verčič et al., 2012), ao informar os colaboradores sobre o modo como devem encarar as suas funções dentro da empresa (Harris e Chernatony, 2001; Mitchell, 2002), através de comunicação formal e informal, que acontece internamente a todos os níveis de uma organização (Kalla, 2005).

Kitchen e Daly (2002) explicam que as organizações que desenvolvem uma comunicação interna eficaz, são aquelas que sabem sobre que informação é que os colaboradores têm conhecimento (informação chave e específica das suas

funções), e sobre que informação é fundamental que tenham conhecimento (informações organizacionais essenciais, como por exemplo mudanças na administração), e que podem ter conhecimento (informações com menor importância).

Para a gestão da comunicação interna ser considerada como bem-sucedida, é preciso que os colaboradores vivam a empresa (Mitchell, 2002; Verčič et al., 2012), pois quando os colaboradores têm fortes sentimentos perante a marca e acreditam na mesma, ficam motivados para trabalhar melhor e a lealdade perante a empresa aumenta (Mitchell, 2002). Os colaboradores que recebem comunicação positiva acerca do seu desempenho e têm oportunidade de participar com as suas opiniões, têm tendência a ficar mais motivados e a manter a confiança na sua relação com a organização (Jo e Shim, 2005). É, por isso, essencial haver comunicação bidirecional nas organizações sendo que a mesma pode ser simétrica ou assimétrica (Linke e Zerfass, 2011). Ambas são importantes para guiar os colaboradores em diferentes fases da organização, como por exemplo para transmitir informações aos colaboradores, ajudá-los a compreender e a aceitar as mesmas (Linke e Zerfass, 2011).

Comunicação bidirecional simétrica refere-se à disposição de uma organização para ouvir e responder às preocupações e interesses do seu público-alvo (Men e Stacks, 2014) e proporciona a oportunidade para avaliar com que precisão a comunicação foi compreendida (Harris e Chernatony, 2001). A comunicação simétrica é caracterizada pela sua ênfase na confiança, credibilidade, abertura, relacionamento, reciprocidade, redes simétricas, comunicação horizontal, *feedback*, adequação da informação, estilo centrado no colaborador, tolerância para desacordos e negociação (Grunig, 1992; Kang e Sung, 2017). Um modelo de comunicação simétrica foca-se na forma como os colaboradores, a organização e os clientes usam a comunicação para ajustar as

suas ideias e comportamentos, em vez de tentarem controlar ou manipular a forma como os restantes pensam e se comportam (Men e Stacks, 2014).

O pressuposto da comunicação simétrica não é apenas aumentar a frequência da informação, mas, também, aumentar a compreensão por parte dos colaboradores (Men e Stacks, 2014). É por isso que, a comunicação interna, quer seja por parte dos recursos humanos, da administração ou do chefe de equipa, deve ser efetuada com contacto frequente com os diversos departamentos, como é o exemplo da área de operações (Verčič et al., 2012), para que todos os colaboradores tenham a mesma oportunidade de se sentirem como parte integrante da organização.

Segundo Kitchen e Daly (2002), a forma como os colaboradores estão comprometidos com o processo de mudança, pode ser considerado como um fator determinante para o sucesso da mudança na organização em questão. O compromisso dos colaboradores é influenciado por diversos fatores e, em particular, pela estratégia de comunicação interna (Kang e Sung, 2017). Os colaboradores precisam de saber o que é que a organização espera deles e do seu trabalho, e de que forma podem contribuir para a identidade da marca através do seu comportamento (Harris e Chernatony, 2001).

Uma boa comunicação com os colaboradores pode gerar uma relação de qualidade entre os mesmos e a organização, e, também, garantir o compromisso dos colaboradores perante a organização, conforme afirmam (Men e Stacks, 2014). Quanto maior o conhecimento e o compromisso, mais ativo será o colaborador (Mazzei, 2010). Segundo Kang e Sung (2017), a confiança e a satisfação são os fatores chave para o colaborador se sentir comprometido com a organização. Contudo, garantir o compromisso por parte dos colaboradores em relação à nova administração nunca é uma tarefa fácil, principalmente em organizações maiores (Kitchen e Daly, 2002).

Tendo em conta que os colaboradores acumulam informação que é valiosa para a organização e distribuem a informação absorvida por outros membros da organização (Kang e Sung, 2017), a comunicação é fundamental para evitar a incerteza que a mudança pode criar entre os colaboradores da organização (Kitchen e Daly, 2002). A confiança contribui para a boa relação com o cliente, visto que reflete a medida em que o provedor é percebido como sendo honesto, confiável e seguro; a confiança também reflete a crença de que os colaboradores e a administração serão capazes de cumprir as suas promessas e providenciar uma experiência consistente (Tanford, 2016).

4.5.2 Canais de comunicação

Para que a comunicação interna seja bem-sucedida, é essencial a organização assegurar que os diferentes meios de comunicação apresentam uma identidade da marca coerente (Harris e Chernatony, 2001). É também importante, a administração manter uma comunicação contínua nas marcas que estiverem envolvidas no processo de aquisição, desta forma, o sentido de compromisso dos colaboradores, perante a nova marca, irá aumentando (Funnell e Frost, 2010). É importante compreender não só as fontes de informação adquiridas, mas também os possíveis canais que podem ser utilizados para uma comunicação eficaz transmitindo a informação necessária (Garay et al., 2017).

Segundo

Mazzei (2010), existem duas formas de efetuar a comunicação. A primeira é a forma *push*, onde a empresa disponibiliza a informação diretamente aos seus colaboradores, como por exemplo, revistas/jornais internos, rádio da empresa, quadros informativos, *e-mails* para os colaboradores, reuniões e campanhas externas dirigidas aos colaboradores. A segunda é a forma *pull* e interativa, onde os colaboradores necessitam de ir ao encontro da informação, como é o caso de

reuniões interativas *online*, fóruns *online*, intranet gerada por colaboradores, solicitar ideias a todos os colaboradores para projetos especiais, comitês de comunicação interna formados por colaboradores, áreas para funcionários, eventos não convencionais e *workshops* (Mazzei, 2010).

Kitchen e Daly (2002), afirmam que comunicar é fundamental para o processo de organizar; que perceber a comunicação organizacional fornece informações acerca das estratégias de gestão; que deve existir compromisso por parte da administração perante a comunicação; que a capacidade de efetuar uma liderança eficaz abrange a destreza de uma boa comunicação; que a administração deve ter a responsabilidade de inovar e manter o sistema de comunicação; que os melhores canais de comunicação são os escritos e presenciais; que as mensagens comunicadas devem ser percebidas como relevantes para os colaboradores; que as mensagens devem ser consistentes com as ações; que a formação nas aptidões de comunicação aumenta a eficácia do sistema ou programa de comunicação; que o sistema ou programa de comunicação deve ser monitorizado e avaliado.

A administração deve utilizar a comunicação presencial de forma a manter os colaboradores inspirados e motivados, por exemplo, através de *briefings* para os diretores e chefes de equipa de cada empresa envolvida, de forma regular (Funnell e Frost, 2010). A administração deve também introduzir ferramentas, através das quais, os colaboradores possam ter a possibilidade de se manterem informados durante o processo de aquisição, onde possam ser comunicadas as mudanças e, ainda, onde os colaboradores possam criar relações com os seus atuais e novos colegas, assim como motivar a colaboração entre as diferentes organizações (Funnell e Frost, 2010).

A competência da comunicação, os estilos de comunicação e os comportamentos dos chefes de equipa e supervisores que interagem com os seus subordinados diariamente, são frequentemente considerados como fontes

preferenciais e credíveis de informação, pelos colaboradores, podendo influenciar de forma favorável os resultados dos colaboradores (Men e Stacks, 2014).

As aquisições são muitas vezes processos lentos (Bartels et al.,2009) e numa situação de aquisição, os colaboradores ficam preocupados com as possíveis mudanças que acontecem no negócio, por isso é bastante importante mantê-los informados (Funnell e Frost, 2010).

5. Conclusão

Após a elaboração do estudo aprofundado dos conceitos mais importantes para este TFM, podemos concluir que para o sucesso de um processo de aquisição numa marca de serviços hoteleiros, é fundamental que a empresa adquirente conheça adequadamente todas as alternativas em termos de estrutura de identidade corporativa, bem como as suas vantagens e desvantagens, e que faça uma gestão cuidada da identidade corporativa da nova entidade. Nesse sentido, a organização adquirente deve efetuar um levantamento aprofundado acerca da história, do portfólio de negócios e do valor das marcas de todas as organizações candidatas à aquisição, assim como das perspetivas futuras e da estratégia de posicionamento desejado para a nova entidade e a sua marca (ou marcas). Desta forma, o processo de aquisição terá maior probabilidade de ser bem-sucedido.

Por outro lado, para se garantir o sucesso da aquisição, deve ainda ser elaborado uma estratégia adequada de gestão e comunicação, durante todo o processo de aquisição, para garantir o apoio dos seus stakeholders, tanto internos como externos. É, portanto, essencial a administração da organização adquirente apresentar as oportunidades e vantagens que o processo de aquisição terá para os *stakeholders* e fazer com que estes se sintam valorizados e bem informados.

Capítulo 3

Modelo e Metodologia

1. Modelo proposto

O modelo apresentado neste TFM (ver Figura 4), é um modelo que deve guiar o desenvolvimento da comunicação interna numa organização, onde esteja a decorrer um processo de aquisição. Este modelo foi desenvolvido com base na revisão da literatura e em modelos propostos em diferentes estudos, tal como será explicado em seguida. A aplicação deste modelo ao estudo de caso, deverá permitir compreender se a estratégia de comunicação interna adotada pelo Sheraton Porto Hotel & Spa, aquando da aquisição da Starwood Hotels & Resorts pela Marriott International, seguiu os pressupostos deste modelo.

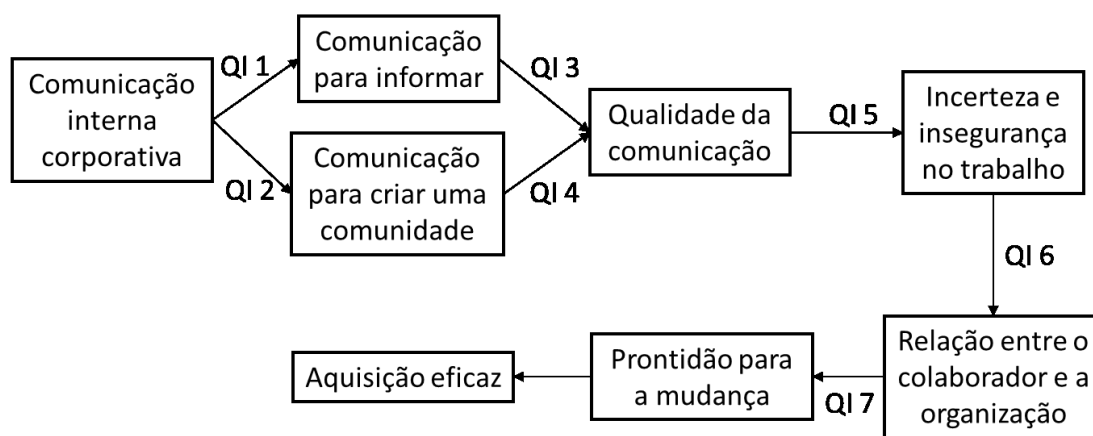


Figura 5: Modelo proposto para a comunicação interna num processo de aquisição, na indústria hoteleira.

Fonte: elaboração própria.

A comunicação interna corporativa tem dois objetivos principais, segundo o modelo de Elving (2005) (ver Figura 5).

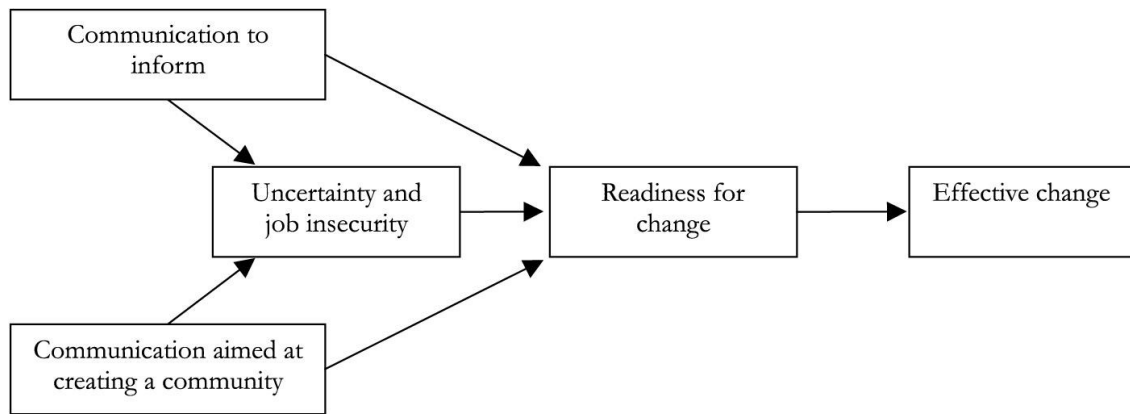


Figura 6: Modelo conceitual da comunicação durante uma mudança organizacional.
 Fonte: retirado de Elving (2005).

Um dos objetivos é informar os colaboradores sobre o processo de mudança que irá decorrer e as razões que levaram a organização a iniciar esse processo; sobre as mudanças que irão ocorrer relativamente às políticas internas, entre outros aspetos; bem como, sobre a função (ou funções) do colaborador no processo de mudança, de modo a ajudá-lo a compreender de que forma pode contribuir para o sucesso deste processo; e ainda, esclarecer os colaboradores sobre eventuais preocupações que possam surgir (Elving, 2005). Esse objetivo remete para a seguinte questão, que iremos procurar compreender através deste estudo:

QI 1 – A comunicação interna corporativa foi efetuada com o intuito de informar os colaboradores?

A comunicação interna corporativa também tem por objetivo fundamental ajudar a definir a identidade de um grupo dentro da organização e contribuir para a criação de um espírito de comunidade (Elving, 2005). Nesse sentido, através desta investigação procuraremos responder à seguinte questão:

QI 2 – A comunicação interna corporativa foi efetuada com intuito de criar uma comunidade?

De acordo com Elving (2005), podemos concluir que os dois objetivos estão interligados, pois, a informação é vital para criar sentimentos de comunidade.

Por outro lado, de acordo com o modelo de Men (2015) (ver Figura 6), a comunicação interna, do tipo responsivo e assertivo, influencia a qualidade percebida da comunicação por parte dos colaboradores. A comunicação responsiva ocorre quando a pessoa encarregue pela comunicação interna tem a capacidade de reconhecer as necessidades dos outros, é bom ouvinte (responde de forma rápida e adequada à situação), é empático (tem facilidade de se colocar no lugar dos outros), é compassivo (possui ou demonstra compaixão), é compreensivo, amigável, interessado, sincero e caloroso (que tem ou demonstra afeto e simpatia) (Men, 2015). No que respeita à comunicação assertiva, ocorre quando a pessoa encarregue pela comunicação interna tem a capacidade de iniciar, manter e terminar as conversas de acordo com os objetivos interpessoais, é dominante, contundente (impedindo a contestação), agressivo e competitivo (Men, 2015).

Segundo Men (2015), a qualidade da comunicação percebida pelos colaboradores reflete-se na satisfação de cada colaborador no contexto organizacional. Este autor afirma que existem diversos fatores que influenciam a qualidade percebida da comunicação e, conseqüentemente, a satisfação dos colaboradores, tais como, o tipo de comunicação, o conteúdo da mensagem, a frequência com que esta é comunicada e os canais utilizados (Men, 2015). O colaborador considera que a mensagem comunicada é satisfatória quando acredita que a mesma possui um conteúdo rico, correto e com valor, e tende a considerar a mensagem comunicada como não satisfatória, quando o seu conteúdo é pobre, incorreto e sem valor (Men, 2015). Através deste estudo, e tendo em consideração os contributos do modelo de (Men, 2015), procuraremos responder às seguintes questões:

QI 3 – A comunicação efetuada com intuito de informar, influenciou de forma positiva a qualidade percebida da comunicação por parte dos colaboradores?

QI 4 – A comunicação efetuada com intuito de criar uma comunidade, influenciou de forma positiva a qualidade percebida da comunicação por parte dos colaboradores?

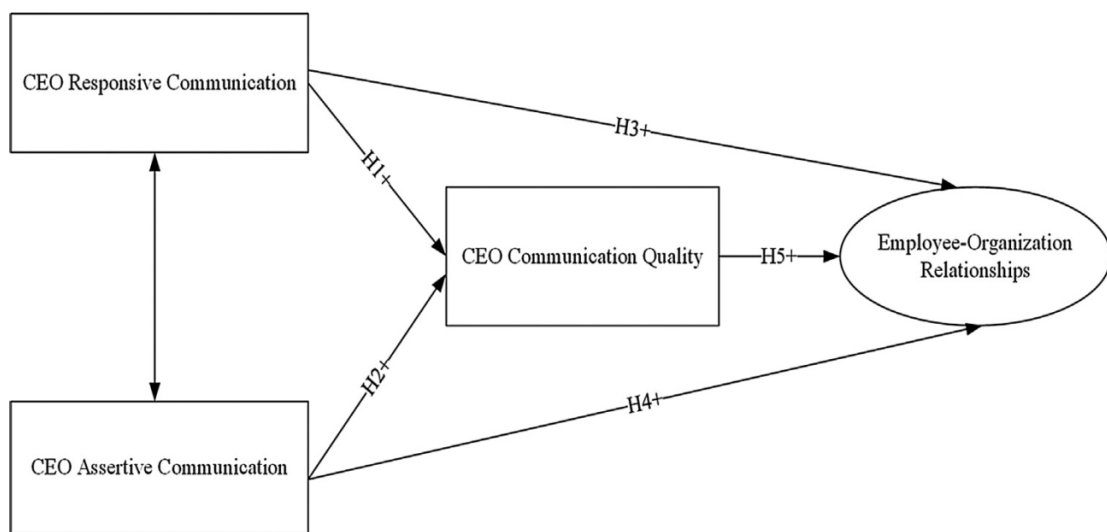


Figura 7: Modelo proposto acerca da qualidade da comunicação por parte do CEO e as relações entre a organização e o colaborador.
Fonte: retirado de Men (2015).

Podemos então concluir que a forma como a comunicação interna corporativa é efetuada irá influenciar a qualidade percebida da comunicação por parte dos colaboradores (Men, 2015). Por sua vez, tendo em consideração os resultados do estudo realizado por Elving (2005), essa qualidade percebida irá contribuir para reduzir o sentimento de incerteza e insegurança no trabalho por parte do colaborador.

Conforme refere Elving (2005), quando as expectativas dos colaboradores não são consistentes com os objetivos, o desenvolvimento e os resultados do processo

de mudança, como é o caso de uma aquisição, isso poderá causar incerteza e insegurança no colaborador, e a qualidade da comunicação interna poderá ser determinante na redução da incerteza que o colaborador sente em relação ao seu trabalho dentro da organização.

De acordo com Elving (2005), a insegurança tem três componentes. A primeira tem a ver com a experiência e a percepção de cada colaborador, pois a mesma situação pode ser interpretada de forma diferente, dependendo do contexto específico do colaborador. A segunda é relacionada com o futuro, por exemplo, a insegurança que o colaborador sente por não saber se o seu posto de trabalho se irá manter. Por fim, a insegurança relaciona-se ainda com as dúvidas sobre se as funções do colaborador se irão manter ou não com o processo de mudança.

O estudo de Elving (2005) remete então para a seguinte questão de investigação:

QI 5 – A satisfação dos colaboradores com a comunicação interna influenciou de forma positiva a incerteza e insegurança dos mesmos perante o trabalho?

Tudo isto, irá interferir na relação entre o colaborador e a organização. Sendo que, se a qualidade da comunicação for boa e se esta contribuir para reduzir a incerteza e insegurança no trabalho por parte do colaborador, a relação entre o colaborador e a organização ficará mais forte. Caso contrário, se a comunicação aumentar os sentimentos de incerteza e insegurança por parte do colaborador, irá contribuir para deteriorar a relação entre a organização e o colaborador (Men, 2015). Assim, através deste estudo procuraremos responder à seguinte questão:

QI 6 – O grau de incerteza e insegurança sentidos pelo colaborador em relação ao seu trabalho influenciou positivamente a relação entre o colaborador e a organização?

A relação entre o colaborador e a organização é definida por Men (2015) como um acordo entre ambos, em que há confiança mútua, e em que ambas as partes concordam acerca de quem tem o direito ao poder de influenciar outros *stakeholders*, sentem satisfação e se comprometem entre si. Esta definição inclui os resultados da relação, como por exemplo, a confiança, o controlo mutuo, a satisfação, o compromisso e a pertença (Elving, 2005; Men, 2015)

Elving (2005) explica que um dos propósitos da comunicação interna, durante uma mudança organizacional, pode ser prevenir a resistência à mudança. Se a resistência à mudança for baixa, a eficácia dos esforços para a mudança será maior.

Assim, tendo em consideração os contributos da literatura, através desta investigação procuraremos responder à seguinte questão:

QI 7 – A relação entre o colaborador e a organização influenciou positivamente o nível de prontidão do colaborador para o processo de aquisição?

No caso das sete questões anteriormente apresentadas se confirmarem, haverá uma maior probabilidade de sucesso no processo de aquisição. Não é fácil medir com precisão a eficácia da gestão de um processo de aquisição, pois existem outros fatores, para além dos considerados no modelo, que podem influenciar a eficácia de uma aquisição (Elving, 2005). Por outro lado, apenas é possível concluir se a comunicação interna corporativa no processo de aquisição foi eficaz, algum tempo após o mesmo terminar.

2. Metodologia

A metodologia adotada nesta investigação será, conforme anteriormente referido, um estudo de caso. De acordo com o dicionário de Oxford, *case study* é um relato detalhado do desenvolvimento de uma pessoa, um grupo de pessoas ou uma situação, ao longo de um certo período de tempo (Hornby, 2005).

O estudo de caso é uma estratégia preferencial, que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco é num fenômeno em contexto de vida real (Unicomb, Colyvas, Harrison, e Hewat, 2015; Yin, 2003). A metodologia de estudo de caso permite uma observação cuidadosa e detalhada; e é um projeto apropriado durante o desenvolvimento inicial de novas intervenções e avaliações (Unicomb et al., 2015).

Quando é necessária uma investigação holística, o estudo de caso é uma metodologia amplamente utilizada, visto que os estudos de caso são bastante férteis a nível de desenvolvimento de conceitos e teoria (Hodkinson e Hodkinson, 2001). Para conduzir estudos de caso de forma eficaz, diversas técnicas de recolha de dados foram desenvolvidas, tais como o desenho de questionários, as entrevistas em profundidade, os grupos focais ou análise de conteúdo (Gao, 2014). A teoria existente em comparação com a realidade complexa e a riqueza dos dados pode ajudar a gerar novas ideias e pensamentos (Hodkinson e Hodkinson, 2001).

Yin (2003) explica que o ser humano foi ensinado a acreditar que os estudos de caso eram apropriados para a fase exploratória da investigação e que as sondagens, pesquisas e histórias eram apropriadas para a fase descritiva. Contudo, os estudos de caso são pertinentes quando a pesquisa se direciona tanto para questões descritivas como exploratórias e têm como objetivo desenvolver um estudo pioneiro acerca de pessoas e eventos (Yin, 2003). Setia (2016) afirma

que o mesmo é um tipo de estudo observacional, onde o investigador não altera o estado de exposição mas mede a exposição e os resultados assim como as suas associações. Yin (2003) afirma, ainda, que um fator importante para efetuar um estudo de caso é a capacidade e perícia do investigador para prosseguir uma linha de inquéritos enquanto recolhe os dados.

Gog (2015) afirma que o objetivo desta metodologia de investigação é obter uma compreensão aprofundada e perceber a complexidade de, pelo menos, um caso. Segundo Unicomb et al. (2015), um estudo de caso é tipicamente observado em dois pontos no tempo, antes e depois do fenómeno em causa.

3. Amostra

Este estudo de caso irá, portanto, observar em contexto real a comunicação interna antes e após um processo de aquisição específico. O tema abordado é referente ao setor hoteleiro, mais concretamente à aquisição da Starwood Hotels & Resorts pela Marriott International. Este estudo irá apenas abordar a comunicação interna de um hotel dentro das cadeias em causa, neste processo de aquisição. Por diversas questões, entre elas a questão geográfica, o estudo será efetuado num hotel em Portugal, mais concretamente no Sheraton Porto Hotel & Spa.

O tema deste Trabalho Final de Mestrado foi escolhido com base no compromisso de um colaborador do Sheraton Porto Hotel & Spa, a autora deste estudo e também colaboradora do Hotel. Por todas as razões anteriormente referidas, consideramos que seria bastante pertinente a elaboração deste estudo, apesar deste ser apenas um hotel no meio de tantos que pertencem a ambas as cadeias. Desta forma, iremos proceder a um estudo de caso dentro da empresa Sheraton Porto Hotel & Spa, sendo que a mesma pertence à Starwood Hotels & Resorts e que, após o processo de aquisição, pertence também à Marriott International.

A amostra selecionada são os colaboradores do Sheraton Porto Hotel & Spa, sendo tanto os colaboradores como os diretores administrativos dos diferentes departamentos do Hotel em questão e ainda a diretora geral.

4. Recolha de dados empíricos

Os dados deste estudo de caso serão recolhidos através da análise de documentos, notícias e comunicados divulgados na imprensa escrita e nas redes sociais.

Para podermos compreender de que forma foi percecionada esta aquisição por parte dos colaboradores, iremos optar por questionários *online* aos colaboradores e entrevistas presenciais semiestruturadas aos diretores dos departamentos do hotel, pois estes irão também elucidar-nos sobre a perceção que pensam que os restantes colaboradores têm sobre o processo de aquisição. O objetivo será analisar como é que os colaboradores tiveram conhecimento da aquisição, percebendo de que forma lhes foi comunicado e quais as reações perante a mesma.

Iremos ainda realizar uma entrevista semiestruturada em profundidade à diretora geral do Sheraton Porto Hotel & Spa que nos dará uma perspetiva interna de como foi gerida e comunicada a aquisição aos colaboradores.

O instrumento de recolha de dados será construído com base em escalas validadas em estudos anteriores, com as necessárias adaptações. Será um estudo exploratório com recolha e tratamento de dados através de questionários *online* e presenciais, baseado numa heurística de instrumentos conhecidos, usando análise semântica ou pré-teste e validação do instrumento.

5. Métodos estatísticos

Foram recolhidos 131 questionários válidos. O erro de amostragem deste estudo é, aproximadamente, 5.3% e foi calculado para um intervalo de confiança de 95% ($p = 50\%$ e população de 210 colaboradores).

Após a recolha de informação, os dados foram tratados no Microsoft Excel 2010® e no SPSS Statistics 22.0®. Para analisar variáveis normalmente distribuídas, utilizou-se o teste t para uma amostra, para determinar o respetivo intervalo de confiança a 95%. Neste caso, os dados são descritos pela média e respetivo desvio-padrão. A normalidade das distribuições foi verificada por observação dos histogramas. No caso de variáveis ordinais, os dados deveriam ser descritos pela mediana e respetivos intervalos interquartis, mas para facilitar a leitura do documento, optou-se por utilizar também as médias e os respetivos desvios-padrões. Para descrever variáveis categóricas, utilizaram-se as frequências absolutas e relativas, N (%). Para estudar a correlação linear entre duas variáveis contínuas ou ordinais, optou-se por apresentar o respetivo diagrama de dispersão, o valor do coeficiente de correlação linear e o respetivo p-value. Valores de $p \leq 0.05$ são considerados significativos.

Capítulo 4

Estudo de Caso

O estudo de caso que se segue irá começar por uma caracterização do setor hoteleiro, a nível nacional e internacional, comparando a situação antes e após a aquisição da Starwood Hotels & Resorts pela Marriott International. De seguida, iremos apresentar cada uma das cadeias e as suas 30 marcas, dando mais ênfase à marca Sheraton, tendo em conta o seu papel fundamental neste estudo.

1. Setor hoteleiro a nível nacional

Conforme referido no capítulo da revisão de literatura, os hóspedes são cada vez mais exigentes, o que faz com que a oferta tenha de se adaptar e desempenhar um serviço mais rigoroso. Portugal não é exceção.

A grande procura turística existente em Portugal é, mais concretamente, nas grandes cidades como Lisboa e Porto, durante todo o ano, a nível de negócios como congressos, seminários e também turismo e lazer. Exceto nos meses de verão, que a procura também se foca bastante em destinos como Algarve ou até Alentejo.

Portugal foi, em 2017, reconhecido como o melhor destino turístico do mundo, entre outros prémios a nível mundial e europeu, o que gerou um aumento na procura no setor hoteleiro (Petiz, 2017; www.worldtravelawards.com, 2017). Só entre julho e setembro de 2017, a hotelaria nacional faturou mais de 1,3 mil milhões de euros, através dos hotéis portugueses que receberam perto de 7 milhões de hóspedes, responsáveis por mais de 20 milhões de dormidas (Relvas, 2017). Consecutivamente, houve um aumento na competitividade, que proporcionou novas oportunidades para aumentar a oferta, visto que a procura

é maior de que a oferta. Uma das maiores dificuldades em Portugal para aumentar a oferta é a falta de profissionais qualificados para tal, ou a falta de motivação, devido à pouca atratividade e ao facto do setor não ter grandes oportunidades de progressão (Gromicho e Chenrim, 2017; Santos, 2017).

A Assembleia Municipal do Porto decidiu implementar a taxa turística, de forma a conseguir acompanhar o aumento turístico que tem ocorrido na cidade, a partir de dia 1 de março de 2018, no valor de 2 euros por pessoa, por noite, até ao valor máximo de 14 euros (7 noites seguidas por dormida e por hóspede) (www.cm-porto.pt, 2017). A mesma já existe em Lisboa, desde dia 1 de janeiro de 2016, sendo de 1 euro por pessoa, por noite, até ao valor máximo de 7 euros (7 noites seguidas por dormida e por hóspede) (www.cm-lisboa.pt, 2016). A justificação para implementação da taxa turística é, precisamente, para continuar a assegurar que a cidade, seja o Porto ou Lisboa, é “um destino de referência sustentável prevenindo a degradação e a excessiva ocupação”, o que implica que “a cidade se ajuste e reforce nos seguintes níveis de atuação e competência diretos: segurança de pessoas e bens, manutenção do espaço público, limpeza e higiene urbana, sinalética” (www.cm-porto.pt, 2017). Desta forma, as câmaras municipais das grandes cidades em Portugal, conseguem assegurar fontes de financiamento para manter as cidades aptas a receber a quantidade de turistas que têm vindo a aumentar nos últimos anos.

Nas tabelas que se seguem (Tabela 1 e Tabela 2), podemos observar o *ranking* dos grupos hoteleiros e entidades de *management* em Portugal nos anos 2016 e 2017, comprovando o aumento que ocorreu a nível de oferta em Portugal. Ocorreu um aumento de 1 864 para 1 945 em empreendimentos turísticos e de 136 203 para 139 739 em unidades de alojamento, segundo o Atlas da Hoteleira elaborado pela Deloitte Consultores, S.A. (Antunes, Marrão, Cidro, Rosa, e Costa, 2017; Marrão, Rosa, e Costa, 2016); com previsões de continuar a aumentar em 2018, muito graças ao constante aumento da procura. Iremos, de seguida, analisar

a evolução dos principais grupos hoteleiros e entidades de management em Portugal, durante os dois últimos anos, com principal ênfase nas cadeias envolvidas neste estudo.

Ranking dos Grupos hoteleiros / Entidades de management em Portugal
(número de unidades de alojamento)

Posição		Grupo hoteleiro / Entidade de management	Empreendimentos turísticos		Unidades de alojamento ¹		Camas		Presença internacional	
Atual	2015		N.º	% do total	N.º	% do total	N.º	% do total		
1	1	⇌	Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal ³	65	3,5%	7.076	5,2%	14.570	5,0%	✓
2	2	⇌	Vila Galé Hotéis	20	1,1%	4.097	3,0%	8.300	2,8%	✓
3	3	⇌	Accor Hotels	32	1,7%	3.360	2,5%	6.652	2,3%	✓
4	4	⇌	Tivoli Hotels & Resorts ²	12	0,6%	2.477	1,8%	5.354	1,8%	✓
5	5	⇌	SANA Hotels	14	0,8%	2.217	1,6%	4.371	1,5%	✓
6	6	⇌	VIP Hotels	12	0,6%	2.064	1,5%	4.255	1,5%	✓
7	7	⇌	Hoti Hotéis/ Meliá Hotels & Resorts	15	0,8%	1.957	1,4%	3.921	1,3%	✗
8	8	⇌	InterContinental Hotels Group - IHG ²	10	0,5%	1.718	1,3%	3.372	1,2%	✓
9	9	⇌	Dom Pedro Hotels	7	0,4%	1.399	1,0%	2.915	1,0%	✓
10	10	⇌	NAU Hotels & Resorts ²	10	0,5%	1.360	1,0%	3.699	1,3%	✗
11	14	↑	HF Hotéis Fénix ²	8	0,4%	1.320	1,0%	2.642	0,9%	✗
12	17	↑	Porto Bay Hotels & Resorts	9	0,5%	1.293	0,9%	2.557	0,9%	✓
13	11	↓	Continental Hotels	11	0,6%	1.288	0,9%	2.641	0,9%	✓
14	12	↓	Luna Hotels and Resorts	11	0,6%	1.249	0,9%	2.678	0,9%	✓
15	13	↓	Hotéis Real	8	0,4%	1.231	0,9%	2.561	0,9%	✗
16	15	↓	Inatel Turismo	18	1,0%	1.210	0,9%	2.420	0,8%	✗
17	19	↑	Turim Hotéis	12	0,6%	1.151	0,8%	2.802	1,0%	✗
18	16	↓	Marriott ²	5	0,3%	1.148	0,8%	2.268	0,8%	✓
19	18	↓	Starwood Hotels & Resorts	5	0,3%	1.096	0,8%	2.530	0,9%	✓
20	20	⇌	Sonae Turismo	10	0,5%	1.048	0,8%	2.589	0,9%	✗
Sub-total				294	15,8%	39.759	29,2%	83.097	28,3%	
Outros Grupos / Entidades de management				453	24,3%	45.937	33,7%	98.908	33,7%	
Independentes				1.117	59,9%	50.507	37,1%	111.133	37,9%	
Total				1.864	100%	136.203	100%	293.138	100%	

¹ Por unidades de alojamento entendem-se o número de quartos e/ou de apartamentos.

² A análise efetuada foi baseada em informação pública disponível

³ As Pousadas de Portugal incluem apenas as pousadas que se encontram sob gestão do Grupo Pestana Hotels & Resorts.

Tabela 1 – Atlas da Hotelaria 2016.

Fonte: Deloitte Consultores, S.A. (Marrão et al., 2016).

Conforme podemos observar na tabela referente ao ano 2016 (ver Tabela 1), tanto a cadeia Marriott como a cadeia Starwood não tiveram o melhor desempenho a nível nacional. Tendo em conta que, ambas são cadeias

internacionais e com diversas marcas e hotéis por todo o mundo, têm um desempenho inferior em comparação com as cadeias nacionais ou restantes cadeias que, apesar de também estarem em alguns casos presentes a nível internacional, são de menor dimensão. Enquanto que a tabela referente ao ranking nacional de 2017 (ver Tabela 2), mostra que os 4 primeiros lugares se mantiveram, sendo eles, Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal, Vila Galé Hotéis, Accor Hotels e Tivoli Hotels & Resorts, na respetiva ordem.

**Ranking dos Grupos hoteleiros / Entidades de *management* em Portugal
(número de unidades de alojamento)**

Posição	Grupo hoteleiro / Entidade de <i>management</i>		Empreendimentos turísticos		Unidades de alojamento ¹		Camas		Presença internacional	
	Atual	2016	N.º	% do total	N.º	% do total	N.º	% do total	Sím / Não	
1	1	⇒	Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal ³	67	3,4%	7.326	5,2%	14.998	5,0%	✓
2	2	⇒	Vila Galé Hotéis	20	1,0%	4.123	3,0%	8.502	2,8%	✓
3	3	⇒	Accor Hotels ²	32	1,6%	3.360	2,4%	6.651	2,2%	✓
4	4	⇒	Tivoli Hotels & Resorts ²	12	0,6%	2.561	1,8%	5.410	1,8%	✓
5	18	↕	Marriott Hotels & Resorts ^{2,4}	11	0,6%	2.436	1,7%	5.490	1,8%	✓
6	7	↕	Hoti Hotéis/ Meliá Hotels & Resorts	16	0,8%	2.310	1,7%	4.627	1,5%	✗
7	5	↕	SANA Hotels	14	0,7%	2.217	1,6%	4.371	1,5%	✓
8	6	↕	VIP Hotels	12	0,6%	2.066	1,5%	4.252	1,4%	✓
9	8	↕	InterContinental Hotels Group - IHG ²	10	0,5%	1.705	1,2%	3.391	1,1%	✓
10	10	⇒	NAU Hotels & Resorts	12	0,6%	1.541	1,1%	3.703	1,2%	✗
11	9	↕	Dom Pedro Hotels	7	0,4%	1.399	1,0%	2.915	1,0%	✓
12	17	↕	Turim Hotéis	14	0,7%	1.320	0,9%	3.144	1,0%	✗
13	11	↕	HF Hotéis Fénix	8	0,4%	1.320	0,9%	2.554	0,9%	✗
14	12	↕	Porto Bay Hotels & Resorts	9	0,5%	1.293	0,9%	2.557	0,9%	✓
15	13	↕	Continental Hotels	11	0,6%	1.288	0,9%	2.641	0,9%	✓
16	-	↕	DHM - Discovery Hotel Management	13	0,7%	1.282	0,9%	3.118	1,0%	✗
17	15	↕	Hotéis Real	8	0,4%	1.231	0,9%	2.561	0,9%	✗
18	16	↕	Inatel Turismo ²	18	0,9%	1.211	0,9%	2.394	0,8%	✗
19	21	↕	MGM Muthu Hotels ²	5	0,4%	1.080	0,8%	2.568	0,9%	✓
20	14	↕	Luna Hotels and Resorts	12	0,6%	1.039	0,8%	2.357	0,8%	✓
			Sub-total	311	16,0%	42.108	30,1%	88.204	29,4%	
			Outros Grupos / Entidades de <i>management</i>	440	22,6%	44.178	31,6%	95.795	31,9%	
			Independentes	1.194	61,4%	53.453	38,3%	116.345	38,7%	
			Total	1.945	100%	139.739	100%	300.344	100%	

¹ Por unidades de alojamento entendem-se o número de quartos e/ou de apartamentos.

² A análise efetuada foi baseada em informação pública disponível.

³ Pousadas de Portugal incluem apenas as pousadas que se encontram sob gestão do Grupo Pestana Hotels & Resorts.

⁴ O grupo Marriott Hotels & Resorts contempla a aquisição do Grupo Starwood.

© 2017. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

Tabela 2 – Atlas da Hotelaria 2017.

Fonte: Deloitte Consultores, S.A. (Antunes et al., 2017).

A cadeia InterContinental Hotels Group – IHG, encontra-se em 9º lugar. Com mais de 70 anos de história, tem, neste momento, 12 marcas representadas por 5 000 hotéis em quase 100 países (IHG, 2017). Ao contrário da sua classificação no ranking nacional, a cadeia tem uma classificação de topo a nível mundial, conforme iremos observar de seguida.

Comparando o *ranking* de 2016 com o *ranking* de 2017, podemos observar a entrada de dois novos grupos hoteleiros/entidades de *management* e a saída de outros dois, sendo um deles a Starwood Hotels & Resorts que, conforme referido anteriormente, pertence agora à Marriott Hotels & Resorts. A cadeia Marriott, ficou classificada em 16º lugar no *ranking* de 2016 e, após a aquisição da Starwood, criando a nova maior cadeia mundial, sofreu uma subida relevante no *ranking* em 2017, sendo classificada em 5º lugar a nível nacional.

2. Setor hoteleiro a nível internacional

A hotelaria a nível internacional está constantemente a mudar, devido, entre outros aspetos, às novas tendências no comportamento dos consumidores, e, para conseguirem sobreviver nesta indústria tão competitiva, as cadeias hoteleiras devem adaptar-se aos novos desafios.

Entre 2015 e 2017, diversos estudos identificaram as tendências futuras para o setor, e muitas destas previsões já se confirmam. Entre esses estudos destaca-se o estudo da Horwath HTL (Tutek, 2015), uma empresa de consultoria dedicada à hospitalidade, com foco em hotéis, turismo e lazer (Pereira, 2015), ou também, um estudo efetuado pelo Fórum Económico Mundial (www.reports.weforum.org, 2017), que apresentaram as grandes tendências que deveriam afetar o comportamento do setor a curto, médio e longo prazo (Santos, 2017).

As tendências apresentadas passam por novos perfis de turistas, sendo apresentados três novos conceitos para definir os turistas, dos mais idosos aos mais novos. Em primeiro lugar, destacam-se os *“silver hair tourist”*, uma população mais velha, mas ativa, que está disposta a gastar dinheiro, que gosta de serviços personalizados, conforto e experiências que os façam sentir jovens. Segue-se a geração Y ou os *“millennials”*, que procuram experiências interativas e emocionais, que lhes permitam explorar os destinos; por fim, a geração Z ou *“iGen”*, representa a geração mais jovem que é mais informada, com elevado grau de escolaridade, que nasceu com as tecnologias e as redes sociais, que tem um estilo de vida dinâmico, gosta de gastar dinheiro rápido e gosta de ter informações em tempo real (Pereira, 2015).

Viajar tornou-se num bem essencial, deixando de ser encarado como um bem de luxo, graças à diminuição dos preços praticados pelas operadoras e das barreiras fronteiriças. Os destinos também se alteraram drasticamente; enquanto

anteriormente a América do Norte e a Europa eram o foco, atualmente mercados como a Índia, Angola, Tailândia e Vietnã são eleitos como os preferidos (Santos, 2017). A classe média, tem vindo a tornar-se uma classe com grande influência no turismo, sendo composta por viajantes internacionais que procuram companhias *low cost* e descontos. As unidades hoteleiras terão de se adaptar aos hábitos e costumes deste segmento importante do seu público alvo, que na sua maioria vem da China e da Índia (Pereira, 2015).

O Fórum Económico Mundial alerta para o facto dos sistemas não estarem a acompanhar os novos viajantes, tal como se reflete nas dificuldades na obtenção de vistos e na burocracia nos aeroportos, que transmitem insegurança e dificultam o crescimento, a criação de emprego e a tolerância entre culturas (Santos, 2017). Acontecimentos, como os ataques terroristas, que deixam a população em alerta e com receio, são a grande causa para o entrave de circulação em certos países.

A internet e as novas tecnologias alteram a forma como o turista vive a sua experiência, pois atualmente a experiência turística começa habitualmente com a pesquisa, continua com a partilha e termina com o feedback online (Pereira, 2015).

A fidelização do cliente será diferente, pois o novo turista gosta de receber uma ampla oferta de serviços em vez de pontos em cartões (Pereira, 2015). Esses serviços devem ir ao encontro do que este novo turista procura, e, nesse sentido, devem estar relacionados com a saúde e o bem-estar, estando, assim, adaptados a um estilo de vida saudável (Pereira, 2015).

Por fim, a última tendência é a sustentabilidade. O turista deve sentir-se parte integrante do meio envolvente, e deve permitir-se que o turista respeite os locais, a cultura e o ambiente onde se encontra (Pereira, 2015). Os destinos mais populares já sentem o impacto das atividades turísticas, por exemplo, na

utilização hídrica, na produção de resíduos, no consumo de energias e na deterioração do património natural e cultural (Santos, 2017).

No final do ano de 2017, ocorreu o congresso de hospedagem independente, nos Estados Unidos (www.ilcongress.com, 2017), e diversos oradores e representantes do setor discutiram as principais tendências para 2018 e o impacto que estas têm no setor. Abaixo segue uma breve descrição de cada uma.

Em primeiro lugar, o hotel e a comunidade terão de estar ligados, ou seja, o hotel deverá estar bem informado sobre o meio envolvente, desde a cultura, à gastronomia, às possíveis atividades, para poder informar devidamente o hóspede. Os hotéis, a arte e outras instituições devem estar associados, ou através da criação de hotéis com temáticas ligadas à arte e à cultura da comunidade, ou através de parcerias que oferecem estadias ou visitas a museus e outras instituições. Os espaços gastronómicos nos hotéis serão cada vez mais comuns, desta forma os hotéis podem aumentar a sua receita, apostar nas tradições locais e também atrair pessoas locais.

Uma tendência, que já se destaca, é o facto dos hotéis necessitarem de uma história para contar, de algum marco que atraia os consumidores, relacionado com algum produto físico, e que suscite a curiosidade e a atenção. Essa história deve ser uma história verídica relacionada, por exemplo, com um indivíduo ou um acontecimento famoso.

Uma outra tendência será os hotéis disponibilizarem quartos pequenos e espaços públicos grandes, pois prevê-se que isso irá atrair os novos consumidores. No futuro, os hotéis serão também mais personalizáveis e temporários, ou seja, o cliente poderá escolher a localização e o design que pretende para a sua estadia, desde a floresta, à praia ou até o centro de uma cidade; estes hotéis são conhecidos como hotéis *pop-up*. Uma outra tendência para 2018 é que os hóspedes irão, cada vez mais, optar por estadias longas, logo

os hotéis devem preparar-se para dar aos consumidores o conforto que necessitam para se sentirem em casa.

O Airbnb será uma ameaça, mas também um aliado, visto que está a tirar hóspedes aos hotéis, mas, ao mesmo tempo, está a abrir a mente dos consumidores e a levar os hotéis a reinventarem-se e apostarem em espaços alternativos. Uma outra tendência para 2018 é a continuidade das marcas de retalho presentes no alojamento, pois dispõem de uma base de dados de clientes que lhes é útil e também têm facilidades para mobilar e decorar os seus hotéis de uma forma mais atrativa para os novos consumidores.

Por fim, os novos hábitos de alimentação e o facto de haver uma cada vez maior diversidade nas preferências alimentares, levarão os hotéis a dotarem o estilo praça de alimentação; desta forma, os clientes usam menos o serviço de quartos e optam por fazer as suas refeições nos restaurantes.

As principais cadeias mundiais, que têm capacidade financeira e meios tecnológicos para acompanhar a nova atualidade, têm vindo a aumentar os seus portefólios internacionalmente. Tendo em consideração que pretendem estar presentes em todo o mundo e acompanhar o turismo e lazer do seu público alvo, oferecendo o tipo de serviço que estes procuram e fazendo com que se sintam bem em qualquer lugar.

As tabelas que se seguem (Tabela 3 e Tabela 4), mostram as 10 maiores cadeias hoteleiras mundiais quanto ao número de hotéis e de quartos que dispõem e que preveem oferecer no futuro.

Conforme podemos observar na tabela referente ao ano de 2014 (ver Tabela 3), relativamente ao número de quartos que cada cadeia dispunha, a cadeia InterContinental Hotels Group estava a liderar o *ranking*, seguindo-se a Hilton Worldwide e a Marriott. Sendo que, tendo em conta o número de hotéis em perspetiva de abertura, ambas ultrapassariam a InterContinental Hotels Group,

relativamente ao número de quartos previstos. Enquanto a Starwood Hotels & Resorts ficou classificada em 7º lugar.

	10 LARGEST HOTEL COMPANIES BY ROOM COUNT					
	EXISTING		PIPELINE		IF 100% OPEN	
	HOTELS	ROOMS	HOTELS	ROOMS	HOTELS	ROOMS
 InterContinental Hotels Group	4,840	710,295	1,221	193,772	6,061	904,067
	4,278	708,268	1,351	230,000	5,629	938,268
	4,044	692,801	1,450	240,000	5,494	932,801
	7,645	660,826	960	117,000	8,605	777,826
	6,379	505,278	510	39,000	6,889	544,278
	3,717	482,296	800	156,188	4,517	638,484
	1,222	354,225	480	108,000	1,702	462,225
	3,931	303,522	447	44,441	4,378	347,963
	2,609	296,075	401	N/A	3,010	N/A
	1,092	172,234	280	50,150	1,372	222,384

Sources: Companies' Reported 2014 Data

Notes: All data are current as of 31 December 2014. *Numbers exclude residences and serviced apartments. †Domestic pipeline only (company does not report international pipeline). ‡Home Inns does not report rooms in the pipeline.

Tabela 3 – As 10 maiores companhias hoteleiras por contagens de quartos em 2014.

Fonte: Hotel News Now em março de 2015, com dados referentes a relatórios das empresas de 2014 (Editorial staff, 2015a).

No decorrer do ano 2014 e 2015, houve um aumento significativo do número de hotéis e de quartos em cada uma das cadeias anteriormente identificadas, assim como noutras não reconhecidas na tabela. Ocorreram, ainda, duas situações de aquisições, que fizeram com que as empresas envolvidas nesses processos de aquisição, aumentassem drasticamente os seus portfólios, logo, o

número de hotéis e de quartos e, conseqüentemente, subissem significativamente o seu lugar no *ranking*. Conforme podemos observar na tabela referente ao ano de 2015 (ver Tabela 4), a Marriott International adquiriu a Starwood Hotels & Resorts, passando assim para o 1º lugar do ranking.

10 LARGEST HOTEL COMPANIES BY ROOM COUNT							
		EXISTING		PIPELINE		IF 100% OPEN	
		HOTELS	ROOMS	HOTELS	ROOMS	HOTELS	ROOMS
1	Marriott International / Starwood Hotels & Resorts Worldwide	5,456	1,071,096	2,101	373,000	7,557	1,444,096
2	Hilton Worldwide Holdings	4,480	737,922	1,555	260,000	6,035	997,922
3	Intercontinental Hotels Group	4,963	726,876	1,319	217,709	6,282	944,585
4	Wyndham Hotel Group	7,760	671,900	910	122,800	8,670	794,700
5	Jin Jiang International/ Plateno Hotels Group	6,000	640,000	N/A	N/A	N/A	N/A
6	Choice Hotels International	6,379	504,357	638	N/A	7,017	N/A
7	Accor Hotels	3,815	500,366	N/A	162,000	N/A	662,366
8	Best Western Hotels & Resorts	3,903	303,768	490	48,540	4,393	352,308
9	Homeinns Hotel Group	2,787	311,608	235	N/A	3,022	N/A
10	Carlson Rezidor Hotel Group*	1,092	172,234	280	50,150	1,372	222,384

Sources: Sources: Companies' reported data as of 30 September 2015. Notes: ** Data as of Q4 2014 (Company only discloses room counts at year end.)

Tabela 4 – As 10 maiores companhias hoteleiras por contagens de quartos em 2015.
 Fonte: Hotel News Now em novembro de 2015, com dados das empresas referentes a setembro de 2015 (Editorial staff, 2015b).

Esta tabela mostra como a compra da Starwood Hotels & Resorts pela Marriott International, fez com que esta se tornasse a maior cadeia mundial e, com um número de hotéis e quartos bastante superiores às cadeias que se seguem no *ranking*, como a Hilton Worldwide Holdings, a InterContinental Hotels Group e

a Wyndham Hotel Group, que sempre estiveram nas primeiras posições dos *rankings* mundiais.

É importante ter em atenção que os *rankings* acima referidos apenas analisam a posição de cada cadeia relativamente ao número de hotéis e quartos e não relativamente ao volume de vendas de cada cadeia.

A Marriott International e a Hilton Worldwide foram as cadeias com maior faturação anual, em todo o mundo, em 2014, com um volume de vendas que ultrapassou os 25 mil milhões de dólares. Em 3º lugar estava o grupo InterContinental Hotels, seguido da Starwood Hotels & Resorts e em 5º lugar encontrava-se o grupo Accor (www.opcaoturismo.pt, 2016; www.publituris.pt, 2015).

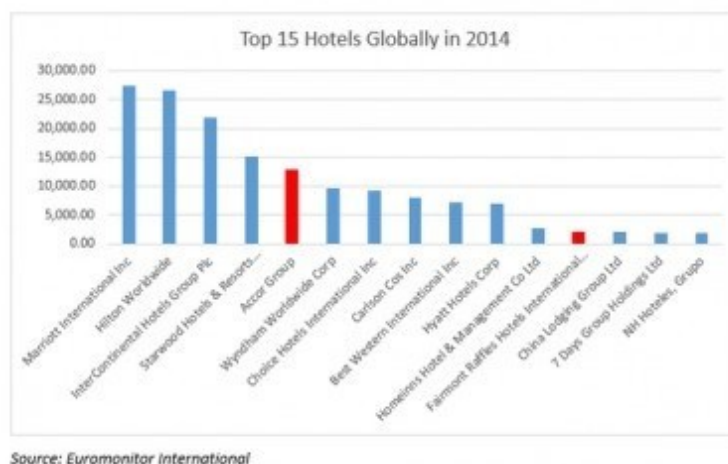


Figura 8 – Os 15 maiores grupos hoteleiros a nível mundial.

Fonte: dados retirados da empresa de estudos de mercado Euromonitor (Suárez, 2015).

A marca Hilton, que pertence à cadeia Hilton Worldwide, estava em 1º lugar quanto ao valor de marca, em 2º lugar estava a Marriott, que pertence à cadeia Marriott International e a Starwood Hotels & Resorts era a 3ª cadeia com maior valor de marca mundial. Após a aquisição da Starwood pela Marriott, esta tornou-se na cadeia com mais valor mundial, tendo superado o valor de marca da cadeia Hilton (Haigh, 2016).

De seguida, iremos apresentar a evolução das cadeias Marriott International e Starwood Hotels & Resorts, desde o seu início até à atualidade.

3. Marriott International

A história da maior cadeia a nível mundial, Marriott International, começou em 1927, quando J. Willard e Alice S. Marriott, através de um *franchising* de A&W Root Beer, decidem criar o seu negócio – Hot Shoppes (ver Figura 9), um negócio de rua, com um conceito drive-in perto das estradas, onde serviam cerveja e refeições quentes (www.marriott.com/about, 2017).



Figura 9 – Hot Shoppes, em 1927.

Fonte: retirado de www.marriott.com/about/culture-and-values/history.mi.

Posteriormente, J. Willard e Alice S. Marriott (ver Figura 10) abrem mais dois Hot Shoppes e cerca de 10 anos mais tarde, iniciam a restauração nos aviões, ao efetuarem entregas de refeições aos passageiros no aeroporto de Hoover, em Washington (www.marriott.com/about, 2017).

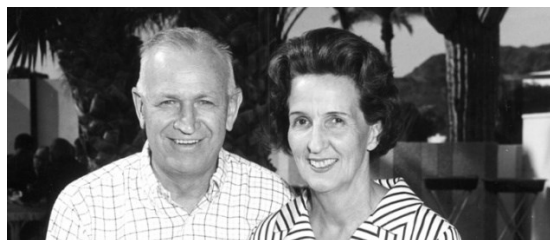


Figura 10 – J. Willard and Alice S. Marriott.

Fonte: retirado de www.marriottfoundation.org/about.

Em 1957, Marriott decide lançar-se na indústria hoteleira, abrindo o The Twin Bridges Motor Hotel em Arlington, Virgínia, sob a direção do filho de Bill J. Willard Marriott. Em 1969, Marriott abre o seu primeiro Hotel fora dos Estados- Unidos, no México, iniciando assim a sua expansão a nível global. Em 1972, através da associação à empresa Sun Line, a Marriott tornou-se a primeira cadeia a lançar-se na atividade dos cruzeiros. Em 1984, a Marriott abriu o primeiro J. W. Marriott em homenagem ao fundador J. Willard Marriott, entrando assim no segmento de luxo. Também em 1984, de forma a revolucionar a lealdade dos seus clientes, a Marriott lança o seu programa de fidelização - Marriott Rewards, que hoje em dia conta com cerca de 54 milhões de membros (www.marriott.com/about, 2017).

Em 1987, a Marriott torna-se a primeira cadeia com um portefólio de marcas, graças à abertura dos primeiros hotéis Fairfield Inn e Marriott Suites. A cadeia cresceu também no segmento de estadias duradouras após a aquisição de Residence Inn. Em 1988, a Marriott abre o seu 500º hotel, na Polónia, que é o primeiro hotel a ser gerido por uma organização ocidental na Europa de Leste. Em 1995, a Marriott acrescenta uma marca, histórica no segmento de luxo, ao seu portefólio, The Ritz Carlton Hotel Company (www.marriott.com/about, 2017).

Em 1997, a Marriott duplica a sua presença fora dos Estados- Unidos com a aquisição de Renaissance Hotels Group. Entre 1998 e 2011, a Marriott aumenta o seu portefólio com o acréscimo de novas marcas, sendo elas the TownePlace Suites, SpringHill Suites by Marriott, Bulgari Hotels & Resorts, Edition, Autograph Collection e AC Hotels. Em 2012, a Marriott adquire a marca Gaylord Hotels, o que acrescenta 5 hotéis e cerca de 185 000 metros quadrados de espaço dedicado a reuniões e congressos ao seu portefólio. Ainda em 2012, Arne Sorensen (ver Figura 11) torna-se diretor e CEO da Marriott International, sendo

o terceiro CEO em 85 anos de história e o primeiro sem o apelido Marriott (www.marriott.com/about, 2017).



Figura 11 – J.W. Marriot Júnior à esquerda e Arne Sorensen à direita.
Fonte: retirado de www.marriott.com/about/culture-and-values/history.mi.

Em 2013, a Marriott lança a nova marca, Moxy Hotels, para chegar aos *Millennials*. Esta é a primeira marca da cadeia, situada na Europa, com a categoria de 3 estrelas. Em 2014, a aquisição da marca Protea Hotels, com mais de 23 000 quartos, permitiu à Marriott a entrada na África do Sul, e, em 2015, com a aquisição da Delta Hotels and Resorts, a Marriott torna-se a empresa líder de alojamento no Canadá (www.marriott.com/about, 2017).

A Marriott foi classificada, durante 20 anos consecutivos na lista da Fortune, das 100 melhores empresas para se trabalhar (ver Figura 12), desde 1998 (www.fortune.com, 2017).

No final do ano de 2015, mais concretamente, em novembro, a Marriott decide propor uma oferta para a aquisição da cadeia hoteleira Starwood Hotels & Resorts (www.news.marriott.com, 2015), sendo que a compra apenas foi oficializada em setembro 2016 (Bethesda, 2016).

4. Starwood Hotels & Resorts

A Starwood Hotels & Resorts pertence à empresa Starwood Capital Partners, que foi criada em 1991. A Starwood Capital Partners é uma empresa imobiliária financiada por famílias de grande património, estabelecida em Chicago e dirigida por Barry Sternlicht (ver Figura 12) (www.starwoodcapital.com, 2017).



Figura 12 – Barry Sternlicht.

Fonte: retirado de <https://www.cnbc.com/2016/08/25/barry-sternlicht.html>.

Apesar do grande interesse de Sternlicht, em hotéis, decidiu inicialmente investir em apartamentos e, apenas em 1993, efetuou a compra dos seus primeiros hotéis (www.starwoodcapital.com, 2017).

Starwood Capital Group (ver Figura 13) é uma empresa privada de investimento, que atua maioritariamente em *real state* global. Foi fundada durante uma profunda crise de poupança e empréstimo, no entanto tornou-se numa empresa com um portfólio de investimentos diversificados. É uma empresa com 26 anos com cerca de 54 bilhões de US dólares em ativos sob a sua gestão, mais de 3 400 colaboradores diretos e cerca de 9 000 colaboradores adicionais envolvidos nas várias empresas do seu portefólio (www.starwoodcapital.com, 2017).



Figura 13 – Starwood Capital Group logótipo.

Fonte: retirado de <http://starwoodcapital.com/careers/>

Ao longo da sua história, a Starwood Capital criou várias empresas líderes no mercado de modo a aumentar a eficiência operacional e maximizar o valor dos seus investimentos, tais como: a Starwood Hotels & Resorts, que é atualmente considerada uma das maiores empresas públicas de hotéis do mundo; duas grandes empresas de financiamento de hipotecas comerciais nos Estados Unidos – Starwood Property Trust e iStar; um dos maiores construtores de casas nos Estados Unidos – TRI Pointe Homes; um dos principais operadores regionais de *shopping* nos Estados Unidos – a Starwood Retail Partners; um dos maiores proprietários e operadores públicos de aluguer de casas unifamiliares nos Estados Unidos – Starwood Waypoint Homes; operadores hoteleiros no Reino Unido – Principal Hotel Company; e um dos principais fornecedores de sites residenciais para a indústria de construção de habitação dos Estados Unidos – Starwood Land Ventures. A Starwood Capital detém ainda uma das maiores coleções de apartamentos multifamiliares nos Estados Unidos e uma inovadora empresa de gestão hoteleira, que está a iniciar novas marcas no mercado, a SH Group (www.starwoodcapital.com, 2017).

Para conseguir aproveitar as melhores oportunidades a nível internacional, a Starwood Capital investiu em mais de 30 países, na América, Europa e Ásia, tendo esses investimentos sido, na generalidade, muito bem-sucedidos (www.starwoodcapital.com, 2017).

A Starwood Capital adquiriu cadeias de hotéis que já tinham uma história por detrás, como foi o caso da cadeia Westin Hotels & Resorts, criada em 1930,

inicialmente designada por Western Hotels, cuja compra foi oficializada em setembro de 1997. O mesmo se sucedeu no mês seguinte com a marca Sheraton Hotels, que foi criada em 1937, e que pertencia a uma cadeia inicialmente designada de ITT Sheraton Corporation, que para além da marca Sheraton, continha as marcas The Luxury Collection, St. Regis e Four Points by Sheraton. Com a compra da ITT Sheraton Corporation, o portefólio da Starwood passa a contar com mais de 650 hotéis e resorts em mais de 70 países em todo o mundo (www.starwoodcapital.com, 2017). Após a aquisição destas duas grandes cadeias, o grupo adotou o nome Starwood Hotels & Resorts (ver Figura 14).



Figura 14 –Starwood Hotels & Resorts Worldwide, INC logótipo.

Fonte: retirado de <http://starwoodcapital.com/careers/>.

Em 1999, a Starwood cria também o seu programa de fidelização que recompensa e fideliza os seus clientes habituais, com o nome de Starwood Preferred Guest® (SPG). O programa oferece os melhores benefícios para os clientes habituais e foi reconhecido por não impor datas nem limites de capacidades e por ter um sistema de troca de pontos online. O SPG conta hoje com cerca de 21 milhões de membros e contribui com cerca de 30% para o lucro da Starwood (www.starwoodhotels.com, 2014).

A Starwood é eleita World's Leading Hotel Group durante cinco anos consecutivos, desde 1999 a 2003, no Annual World Travel Awards e em 2005, a Starwood Preferred Guest (SPG) é eleito pelo sexto ano consecutivo o programa do ano nos Estados Unidos e do mundo durante a 17ª edição do Annual Freddie Awards, que atualmente se chama Frequent Traveler Awards (www.starwoodhotels.com, 2014).

A marca Westin foi pioneira na criação do Westin Heavenly® Bed, programa que oferece um colchão com forro acolchoado, édredon de plumas e roupa de cama luxuosa totalmente branca, e que foi um sucesso imediato. Posteriormente, Westin Hotels & Resorts introduz o Heavenly Bath®, como incentivo para os hóspedes saírem da Westin Heavenly® Bed. Também a marca Sheraton apresenta a Sheraton Sweet Sleeper® Bed, que é uma cama com um colchão com 30 centímetros de espessura e grande densidade de molas, almofadas hipoalérgicas e lençóis de algodão sedoso (www.starwoodhotels.com, 2014).

Em 2003, a Starwood anuncia que os hotéis Sheraton, Westin e W irão passar a aceitar cães nos Estados Unidos e Canadá, como parte do programa Starwood LTD (Love That Dog), oferecendo aos hóspedes de quatro patas camas luxuosas e cómodas, roupões felpudos, brinquedos e massagens caninas. Em 2005, a Westin Hotels & Resorts torna-se a primeira cadeia hoteleira a adotar uma política antitabaco em toda a cadeia, o que comprova o seu lado precursor no setor hoteleiro (www.starwoodhotels.com, 2014).

Em 2009, foi feito um investimento considerável na revitalização da cadeia Sheraton, sendo atualizadas e renovadas as instalações de forma a corresponder às expectativas cada vez mais exigentes dos clientes alvo. A Starwood celebra a abertura do seu 1 000 hotel, em 2010, o Sheraton Qiandao Lake Resort, nas margens do famoso lago Qiando, na China (www.starwoodhotels.com, 2014).

Adicionalmente, a Starwood procura ser uma organização cada vez mais sustentável, planeando reduzir significativamente o consumo de energia e água em cada um dos seus 1 000 hotéis, e fazendo um esforço significativo para que as suas operações sejam cada vez mais sustentáveis. A meta será reduzir em 30% o consumo de energia e em 20% o consumo de água por quarto disponível até 2020. Em 2011, a Starwood une-se às iniciativas da fundação Clean the World, para promover uma revolução global de higiene. A Clean the World é uma empresa social empenhada em salvar vidas e proteger o planeta (www.cleantheworld.org,

2017). A parceria consiste num acordo empresarial para recolher e reciclar amenities (sabonetes, *shampoos*, condicionadores, loções e géis de hotéis) de modo a ajudar a combater a propagação global de doenças passíveis de prevenção. Esta parceria permite reciclar anualmente cerca de 726 toneladas de sabonetes de hotéis (www.starwoodhotels.com, 2014).

Em 2011, a sede da Starwood transfere-se para Xangai, refletindo a evolução global do grupo e o crescimento da China. Neste período, a Starwood abre o seu maior hotel, Sheraton Macau, em 2012, com quase 4 000 quartos (www.starwoodhotels.com, 2014).

A Starwood decide estender o seu programa de fidelização para além do sistema de hotéis da Starwood, efetuando parcerias com outros programas de fidelização. Por exemplo, é realizada uma parceria entre o programa SPG e o programa Delta SkyMiles em 2013, para lançar o programa Crossover Rewards (www.starwoodlatinamerica.com, 2013), e também uma parceria com o programa Emirates Skywards® da Emirates Airline®, para lançar o programa Your World Rewards® (www.emirates.com, n.d.).

Em 2016, Starwood assina três acordos para abrir hotéis em Cuba e torna-se a primeira cadeia hoteleira baseada nos Estados Unidos a entrar em Cuba, em quase 60 anos (www.meetingsbuzz.conventionresortnetwork.com, 2016).

5. Marriott International compra Starwood Hotels & Resorts

Em novembro de 2015, a cadeia hoteleira americana, Marriott International, anunciou ter feito uma proposta para adquirir a cadeia Starwood Hotels & Resorts, sua concorrente, com o objetivo de criar o maior grupo hoteleiro do setor, com 5 500 hotéis e 1,1 milhões de quartos em 100 países (Silva, 2015).

Em março 2016, a Angbang Insurance Group efetuou também uma proposta de compra à Starwood Hotels & Resorts (Relvas, 2016). Apesar da proposta ser superior em quase 15% (Reuters, 2016b), a Starwood continuou interessada na proposta da Marriott. Logo de seguida, a Marriott efetuou uma contraproposta onde subiu a sua oferta (Barroso, 2016), e a Starwood aceitou a última oferta efetuada pela Marriott ainda em março 2016, apesar da compra ter sido apenas assinada em setembro 2016.

A Starwood Hotels & Resorts informou os seus colaboradores e associados acerca de todo o processo de aquisição através da plataforma Starwood One à qual apenas estes têm acesso. Tendo a Marriott International ficado responsável pela comunicação com os públicos externos, que é realizada essencialmente através do website Marriott News Center.

A notícia divulgada sobre a proposta da compra, a 16 de novembro de 2015, explica que essa proposta teve como objetivo combinar as marcas líderes em termos de estilos de vida e a forte presença internacional da Starwood e da Marriott. Esta nova cadeia tenciona oferecer um maior leque de escolhas aos seus clientes, mais oportunidades aos associados e pretende aumentar o valor dos acionistas de cada uma das cadeias envolvidas (www.news.marriott.com, 2015).

O presidente do conselho dos diretores da Starwood Hotels & Resort, Bruce Duncan, explica que durante a avaliação de alternativas a nível estratégico e financeiro, foram particularmente valorizados o talento dos colaboradores, as

marcas mundiais, a liderança global e o espírito de inovação. O diretor geral mundial, da Starwood Hotels & Resorts, Adam Aron, realçou o papel fundamental da Starwood na criação da maior e melhor cadeia hoteleira mundial, com um enorme potencial (www.news.marriott.com, 2015).

Por sua vez, o proprietário e presidente do conselho da Marriott International, J. W. Marriott Júnior, afirmou que a Starwood era, há bastante tempo, um concorrente muito forte e admirado da Marriott e mostrou entusiasmo pelo acréscimo de bons e novos hotéis ao seu portfólio. O presidente e diretor geral da Marriott International, Arne Sorenson, esclarece que esta aquisição irá unir um portfólio de marcas diferenciadas e uma equipa de profissionais hoteleiros mundialmente diversificada e dedicada; e informa que irá oferecer mais e melhores opções de escolha para os clientes, melhorar a rentabilidade dos proprietários e franquizados, potenciar o crescimento de cada unidade e fortalecer o valor de longo-prazo dos associados (www.news.marriott.com, 2015). Argumenta também que as cadeias foram pioneiras em vários aspetos, a Marriott na área digital e *design* e a Starwood nas suas marcas de *lifestyle*. A sustentabilidade foi também uma razão importante para esta aquisição, pois ao longo dos anos a Marriott e a Starwood destacaram-se pelas suas políticas de sustentabilidade, e em conjunto poderão ainda poupar mais água, atingir uma maior eficiência energética e conseguir um desenvolvimento ainda mais responsável (www.news.marriott.com, 2015).

Esta aquisição foi o maior passo da empresa Marriott nos seus 88 anos de história. Arne Sorenson afirma que este crescimento vai ajudar a nova cadeia a manter-se competitiva numa envolvente de rápido crescimento como é a indústria hoteleira e, ainda, que pretendem ter os melhores programas de fidelização da indústria (Sorenson, 2015).

A Marriott informou, através do seu site Marriott News Center, que a transação deverá ficar concluída apenas em 2018. Arne Sorenson partilhou as

perspetivas que o conselho de diretores tem para o futuro desta nova cadeia, onde afirma que irão surgir ideias e oportunidades para novas marcas, visto que se criou uma combinação de duas cadeias que promove ideias inovadoras e compromisso de serviço (Sorenson, 2016b).

Na figura que se segue (ver Figura 15), publicada pela Marriott International num comunicado à imprensa, podemos observar uma infografia onde a Marriott faz um breve resumo acerca da nova cadeia que nasce após este processo de aquisição (Bethesda e Stamford, 2016).

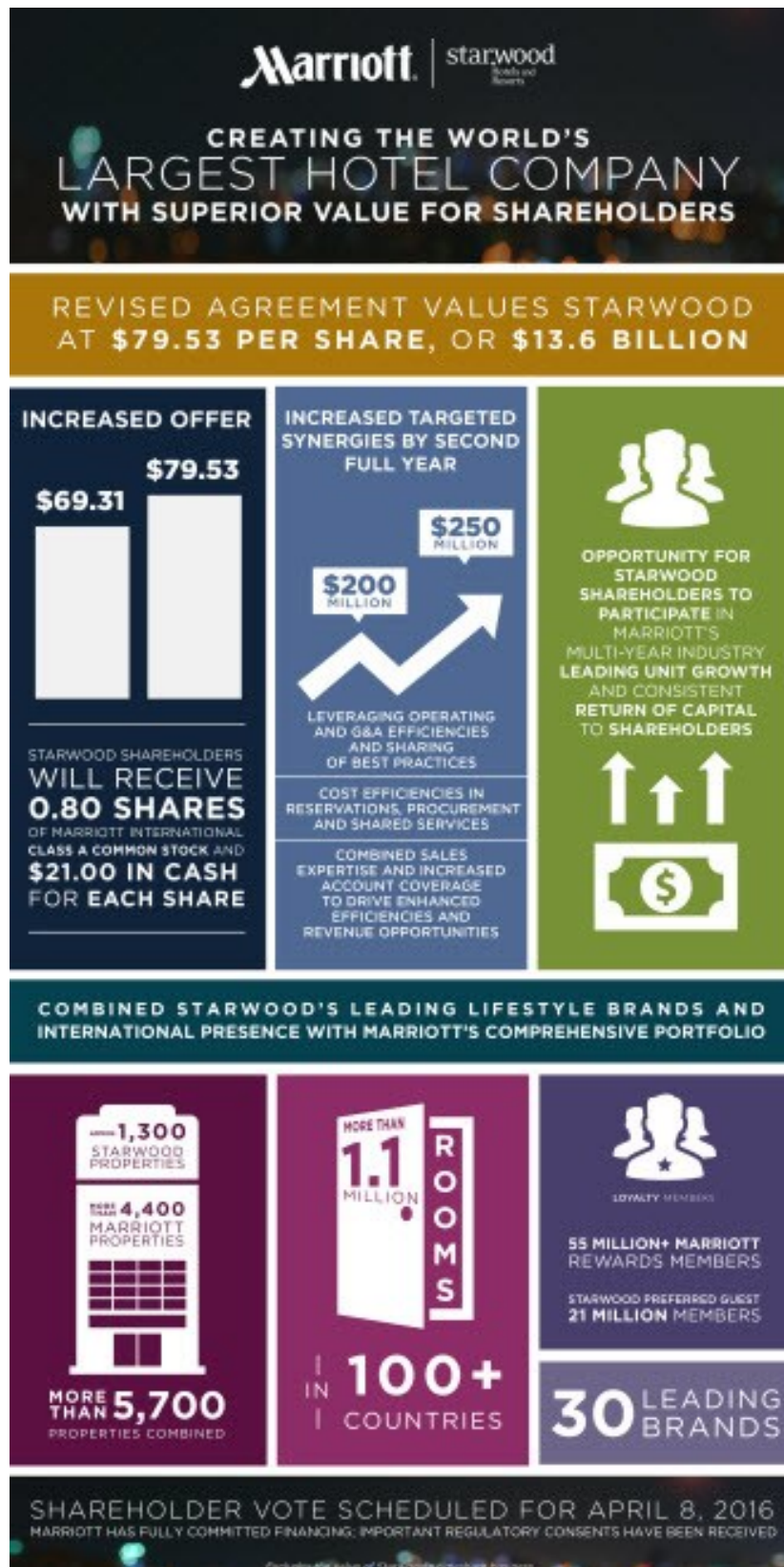


Figura 15 – Infografia acerca da maior cadeia hoteleira mundial.

Fonte: retirada de <https://www.prnewswire.com/news-releases/marriott-international-and-starwood-hotels--resorts-worldwide-sign-amended-merger-agreement-300238667.html>.

A Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. é uma das maiores cadeias hoteleiras mundiais, com 1 300 propriedades em cerca de 100 países e aproximadamente 188 000 colaboradores nas organizações que detém e nas franquias, através de 11 marcas. Tem ainda o programa de fidelização Starwood Preferred Guest (SPG), com cerca de 21 milhões de membros (www.news.marriott.com, 2016).

A Marriott International, Inc. é também outra das maiores cadeias hoteleiras mundiais, com 4 400 propriedades em 87 países e territórios e aproximadamente 266 500 colaboradores nas organizações que detém e nas franquias, através de 19 marcas. Tem ainda dois programas de fidelização: Marriott Rewards e The Ritz-Carlton Rewards, que contam com quase 55 milhões de membros (Bethesda & Stamford, 2016).



Figura 16: Logótipos dos programas de fidelização.

Fonte: retirado de <http://news.marriott.com/2016/12/better-together-marriott-rewards-ritz-carlton-rewards-starwood-preferred-guest-continue-create-earning-opportunities-new-double-points-promotions/>.

Juntas criaram a maior cadeia hoteleira mundial da história da indústria hoteleira, que consiste em mais de 5 700 propriedades com mais de 1,1 milhões de quartos em mais de 110 países. Com uma carteira de aproximadamente 76 milhões de clientes leais às suas 30 marcas e com a responsabilidade sobre cerca de 454 500 colaboradores em todo o mundo.

Arne Sorenson, em abril de 2016, afirmou que para garantir o sucesso do processo de aquisição, a Marriott pretende ouvir as opiniões de todos os indivíduos que estão envolvidos tanto com a Marriott como com a Starwood, desde colaboradores a associados (Sorenson, 2016a).

Em setembro de 2016, o novo grupo começou a unificar os benefícios oferecidos pelas duas cadeias, principalmente os benefícios dos três programas de fidelização envolvidos. Assim, foram combinados o estatuto de membro nos programas de fidelização – Marriott Rewards, The Ritz-Carlton Rewards e Starwood Preferred Guest (SPG), possibilitando aos membros a transferência de pontos entre os três programas para viagens e experiências exclusivas (Bethesda, 2016).

Para além dos novos benefícios através dos programas de fidelização, a Marriott providencia uma aplicação mobile, que pode ser utilizada pelos hóspedes para efetuarem *check-in* e *check-out*, para receberem um alerta quando o quarto estiver pronto e efetuarem pedidos antes, durante e após a estadia. A aplicação mobile SPG, de forma semelhante, permite aos hóspedes utilizarem SPG *keyless*, o que significa que podem efetuar *check-in*, deslocar-se até ao quarto e utilizar o seu *smartphone* ou Apple® Watch como substituto da chave (Bethesda, 2016).

A Marriott anunciou ainda o lançamento do Global Travel Day, criado para realçar a experiência extraordinária de viajar que nasceu com o novo portfólio de hotéis da Marriott. Consiste num mapa interativo de cerca de 385 metros quadrados (4 140 pés quadrados) onde se pode observar as mais de 5 700 propriedades do grupo em todo o mundo (Bethesda, 2016).

Em março de 2017, num comunicado à imprensa, a Marriott explica os seus objetivos de crescimento até 2020, informando que, com a compra da Starwood, acrescentaram à sua oferta 40 000 quartos na Europa, e que tencionam aumentar

significativamente o seu portfólio na Europa, em todos os segmentos da indústria, através das suas 30 marcas (www.prnewswire.com, 2017).

5.1 Valores da marca Marriott

A Marriott tem os seus cinco core values bem presentes em todos os seus objetivos e transmite-os a todas as suas marcas, de forma a que esses valores possam guiar as atividades de todos os colaboradores. Iremos, de seguida, abordar os cinco valores da marca Marriott.

O primeiro valor é *put people first*, ou seja, colocar sempre as pessoas em primeiro lugar. A Marriott defende que é fundamental dar toda a atenção aos seus associados, pois, se estes se sentirem bem, irão oferecer um melhor serviço aos clientes. Desta forma, a Marriott pretende dar aos associados oportunidades de crescer e serem bem-sucedidos, enquanto os seus clientes permanecem satisfeitos com o serviço da marca (www.marriott.com/culture-and-values, 2017).

Como fundamento deste primeiro valor, existe o TakeCare Relief Fund (TCRF). Este programa fornece subsídios financeiros com base nas necessidades dos associados das propriedades da Marriott International. O TCRF é administrado por uma organização sem fins lucrativos, a Emergency Assistance Foundation, Inc. Atualmente, o programa atende os associados da Marriott International nos Estados Unidos que são afetados por desastres de grande escala e os associados do programa SPG Rewards para eventos qualificados. O programa irá expandir-se para todos os locais dos Estados Unidos e em locais fora dos Estados Unidos em 2018 (www.marriott.com/culture-and-values/takecare-relief-fund.mi, 2017).

O segundo valor é *pursue excellence*, que transmite a preocupação da Marriott em atingir a excelência. A Marriott sempre se dedicou a todos os seus clientes e

orgulha-se da reputação que tem quanto ao serviço de excelência (www.marriott.com/culture-and-values, 2017). A prova de que a Marriott se guia por este valor são os diversos prémios que tem ganho ao longo dos seus quase 90 anos de história, nas diversas áreas.

O terceiro valor é *embrace change*, pois a inovação sempre fez parte da história da Marriott e contribuiu para que esta cadeia influenciasse a evolução do setor hoteleiro. A Marriott sempre desafiou o *status quo* e procurou antecipar as mudanças nas necessidades dos clientes através da oferta de novas marcas, novos locais por todo o mundo e novas experiências (www.marriott.com/culture-and-values, 2017). O maior e mais recente desafio de mudança foi, precisamente, a compra da Starwood Hotels & Resorts.

O quarto valor é *act with integrity* pois, para a Marriott, a forma como “fazem negócio é tão importante quanto o negócio que fazem” (www.marriott.com/culture-and-values, 2017). A Marriott responsabiliza-se por padrões éticos e legais intransigentes. Através deste link: <http://www.marriott.com/corporate-social-responsibility/corporate-values.mi>, podemos confirmar como a Marriott se rege por todos os padrões éticos e legais, relativamente a princípios como as políticas de colaboradores e fornecedores, a responsabilidade social, o respeito pelos direitos éticos e humanos, os programas e práticas ambientais, as estratégias de sustentabilidade, a diversidade e inclusão global, o respeito pelos direitos das mulheres e o desenvolvimento da força de trabalho.

O quinto e último valor da Marriott é *serve our world*. A Marriott apoia e ajuda as comunidades onde vive e onde trabalha, sempre com atenção a cinco questões sociais globais, nomeadamente: a redução da pobreza, o ambiente, o desenvolvimento da força de trabalho da comunidade, o bem-estar das crianças e a diversidade e inclusão global (www.marriott.com/culture-and-values, 2017).

5.2 As 30 Marcas

Em dezembro 2016, a Marriott iniciou um processo de classificação das suas 30 marcas (O'Higgins, 2016). As marcas são primeiro divididas em quatro categorias: luxo, *premium*, *select* e estadias duradouras, conforme podemos observar na figura abaixo (ver Figura 17). Existem depois duas subcategorias: clássico e distinto; o clássico reflete uma experiência mais tradicional, enquanto o distinto traduz uma oferta mais contemporânea.



Figura 17: Portefólio das 30 marcas Marriott.

Fonte: retirado de <https://tophotel.news/the-new-division-of-the-marriott-hotels-explained/>.

Luxo é a secção mais alta que oferece comodidades e serviços personalizados de excelência. As marcas classificadas como sendo de luxo, estão subdivididas entre o luxo clássico (The Ritz-Carlton, St. Regis Hotels & Resorts e JW Marriott)

e o luxo distinto (Ritz-Carlton Reserve, W Hotels, The Luxury Collection, Edition Hotels e Bulgari Hotels & Resorts).

Premium é uma secção intermédia que oferece comodidades e serviços sofisticados e atenciosos. As marcas estão classificadas em *premium* clássico (Marriott Hotels, Sheraton Hotels & Resorts, Marriott Vacation Club e Delta Hotels by Marriott) e *premium* distinto (Renaissance Hotels, Le MERIDIEN, Westin Hotels & Resorts, Design Hotels, Autograph Collection Hotels, Tribute Portfolio e Gaylord Hotels).

Select é uma secção mais económica que oferece comodidades e serviços fáceis e inteligentes. As marcas estão categorizadas como *select* clássico (Courtyard by Marriott, Four Points by Sheraton, Protea Hotels by Marriott, Springhill Suites Marriott e Fairfield Inn & Suites) e *select* distinto (AC Hotels by Marriott, Aloft Hotels e Moxy Hotels).

Relativamente às marcas de estadias duradouras, as *longer stays*, é uma secção mais residencial que oferece comodidades e serviços que fazem o cliente sentir-se em casa. Uma marca é classificada na categoria de *premium* clássico (Marriott Executive Apartments), duas são classificadas como *select* clássico (Residence Inn by Marriott e TownePlace Suites by Marriott) e por fim, uma é classificada como *select* distinto (Element Hotels by Westin).

5.3 Sheraton Hotels & Resorts

Conforme foi anteriormente referido, a marca Sheraton está classificada na secção que oferece serviços sofisticados e atenciosos, que é *premium* clássico. O slogan desta marca é *Go Beyond*, o que significa que a marca Sheraton pretende ir além das expectativas dos seus clientes, oferecendo os mais elevados padrões de serviço (www.starwoodhotels.com/sheraton, 2017). A marca tem como público

alvo clientes em negócios e os valores da marca são: ambição, fortalecimento e coração.



Sheraton®

Figura 18: Sheraton Hotels & Resorts logótipo.

Fonte: retirado de <http://news.marriott.com/media/brand-photos-logos/>.

A marca Sheraton existe desde 1937 e mantém-se na vanguarda do setor, procurando inovar, mas mantendo-se fiel aos seus valores iniciais. Tem 450 unidades hoteleiras espalhadas pelo mundo, com 92 Resorts e cerca de 49% das suas unidades hoteleiras são franchisadas (www.starwoodhotels.com/sheraton, 2017).

A marca Sheraton tem algumas características diferenciadoras, relacionadas, entre outros aspetos, com os seus programas Paired, Sheraton Club e Sheraton Grand e, também, com a oferta de comida e bebida local (www.starwoodhotels.com/sheraton, 2017).

O programa Paired do lobby bar, consiste na junção de pratos de pequenas porções com vinhos premium e cervejas artesanais. Sheraton Club oferece benefícios, tais como o acesso exclusivo a *club lounges*, pequenos-almoços de cortesia e quartos preferenciais, de piso mais elevado. Sheraton Grand é uma coleção de hotéis e *resorts* de padrão mais elevado, devido ao seu *design* sofisticado e serviços exclusivos, tais como, os seus bares e restaurantes com ambientes exclusivos e chefes de renome; ou a equipa de elevada qualidade que procura continuamente superar as expectativas dos hóspedes. Sheraton Grand consiste numa vasta área para reuniões e eventos e, assim, os hotéis e *resorts* localizam-se nas cidades, áreas de *resort* e destinos de convenções, e tem a vantagem de oferecer um Spa exclusivo com comodidades de luxo e *design*

cuidado. A marca Sheraton mantém sempre a tradição de oferecer a comida e bebida local, permitindo aos hóspedes desfrutar das mesmas em restaurantes, bares ou no quarto.

5.4 Sheraton Porto Hotel & Spa

O Sheraton Porto Hotel & Spa não é exceção relativamente a tudo o que foi acima mencionado. Este hotel situa-se no centro da zona empresarial da cidade do Porto e próximo do centro histórico da cidade.

O Sheraton Porto Hotel & Spa é um hotel franchisado, que dispõe de 266 quartos com cinco categorias diferentes (desde *deluxe* à suite presidencial), 350 lugares de estacionamento, Restaurante, Bar, Spa, *Club Lounge* e muitos outros benefícios para os seus hóspedes. O Restaurante Porto Novo dispõe de uma cozinha mediterrânica onde se pode desfrutar do melhor da gastronomia portuguesa. O New Yorker Bar, é o local onde se pode usufruir do programa Paired, entre outros, e ainda tem uma vista com 4 000 metros quadrados de jardins. O Sheraton Porto Hotel & Spa tem uma área de 1 750 metros quadrados para congressos e eventos, onde também organiza eventos sociais como casamentos, batizados e comunhões, aniversários, entre outros (www.sheratonporto.com, 2017).

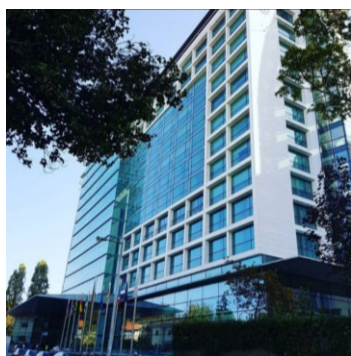


Figura 19: Imagens do hotel Sheraton Porto Hotel & Spa.

Fonte: retiradas de <http://www.sheratonporto.com/pt/gallery>.

Capítulo 5

Análise dos resultados

O principal objetivo deste estudo foi compreender de que forma ocorreu a comunicação interna no Sheraton Porto Hotel & Spa durante o processo de aquisição da Starwood Hotels & Resorts pela Marriott International. O processo de aquisição em referência demorou cerca de um ano a ser concluído, visto que a primeira proposta efetuada pela Marriott foi em novembro de 2015 e que a compra foi assinada apenas em novembro de 2016. De facto, foi uma aquisição que envolveu bastantes procedimentos e a definição de inúmeros aspetos relativamente à integração e comunicação das marcas. Assim, as cadeias necessitaram de mais tempo para conseguirem implementar todas as adaptações necessárias em todos os seus hotéis, desde plataformas, formações, alterações de procedimentos, entre outros. Posto isto, o ano de 2018 será ainda um ano de adaptação para a maior cadeia hoteleira mundial.

Os inquéritos e as entrevistas realizadas no Sheraton Porto Hotel & Spa devem permitir compreender como foi desenvolvida a comunicação interna durante o processo de aquisição, e também como é que a mesma foi percebida pelos colaboradores e se foi eficaz.

Foram recolhidos 131 questionários junto dos colaboradores (ver guião no Anexo 1), realizadas sete entrevistas presenciais semiestruturadas aos diretores dos diferentes departamentos do hotel (ver guião no Anexo 2) e foi, ainda, elaborada uma entrevista, também semiestruturada, à diretora geral do Hotel (ver guião no Anexo 3).

1. Estudo empírico I

Caracterização da amostra

Foram recolhidos 131 questionários junto dos colaboradores do Sheraton Porto Hotel & Spa, sendo que 47 das respostas (35.9%) foram excluídas do estudo por pertencerem a colaboradores que trabalham há menos de 2 anos no hotel. Assim sendo, na restante análise serão considerados apenas 84 questionários. Destes 84 colaboradores, 30 (35.7%) trabalham no hotel há um período de tempo que varia entre 2 a 5 anos; 20 (23.8%) entre 6 a 10 anos e 34 (40.5%) trabalham há mais de 10 anos. Além disso, 72 (55%) trabalham num departamento com contacto direto com os clientes.

Dos 84 respondentes, 61 (72.6%) afirmam que tiveram conhecimento do processo de aquisição que iria ocorrer antes do mesmo se tornar público, dia 15 de novembro 2015. Destes 61 colaboradores, 31 (50.8%) tiveram conhecimento mais de um mês antes; 22 (36.1%) tiveram conhecimento entre um mês e quinze dias antes; 4 (6.6%) tiveram conhecimento entre quinze dias e uma semana antes e também 4 (6.6%) tiveram conhecimento apenas na semana em que tal se tornou público. Relativamente aos 23 colaboradores (27.4%) que não tiveram conhecimento da aquisição antes da mesma ser tornada pública, 12 (52.2%) tiveram conhecimento na semana em que o processo se tornou público, 6 (26.1%) tiveram conhecimento entre uma semana e quinze dias depois, 2 (8.7%) tiveram conhecimento entre quinze dias e um mês depois e 3 (13%) apenas tiveram conhecimento mais de um mês depois.

Quando questionados sobre a forma como obtiveram o conhecimento acerca do processo de aquisição, 33 (39.3%) responderam que foi através do supervisor e 17 (20.2%) através da administração; 15 (17.9%) responderam que foi através de colegas; 10 (11.9%) que foi através da internet; 7 (8.3%) tiveram conhecimento

através das redes sociais e 2 (2.4%) responderam que foi através de outro meio, sendo que um deles acrescentou que foi através da comunicação social.

Relativamente aos meios de comunicação utilizados para a comunicação interna acerca do processo de aquisição, apenas 48 (57.1%) indicaram que foi feita através da reunião geral; 35 (41.7%) afirmaram que foi por conversa pessoal; 10 (11.9%) por email geral; 4 (4.8%) indicaram que foi por outros meios (não especificando quais); 1 colaborador (1.2%) indicou que foi por email pessoal e outro (1.2%) por carta geral. Note-se que esta pergunta era de múltipla resposta.

Dos 84 colaboradores inquiridos, 45 (53.6%) consideraram que a comunicação interna durante o processo de aquisição foi efetuada de forma contínua; enquanto que 39 (46.4%) consideraram que foi efetuada de forma intermitente. Dos 84 participantes, 72 (85.7%) afirmaram não ter sugestões para a melhoria da comunicação interna do processo de aquisição e 12 (14.3%) disseram que têm sugestões de melhoria. A lista das 12 sugestões realizadas é a seguinte:

- “Informação mais consistente”;
- “Realizar uma comunicação mais formal para todos os colaboradores, em forma de carta/e-mail com toda a informação pertinente, de forma a que todos se sintam parte do processo.”;
- “A informação quando transmitida, deve ser clara e objetiva, passada apenas na total posse dos dados, minimizando as dúvidas que possam surgir. É fundamental que haja total disponibilidade para eventuais questões que ainda assim surjam posteriormente. Deve ser criada uma via de comunicação para este efeito.”;
- “Prestar formações acerca dos novos standards e alterações feitas na marca.”;
- “Falta da língua Portuguesa nos canais de informação em geral.”;
- “Comunicação em local público com informação do timeline da aquisição e clarificação dos pontos designados sobre as alterações que daí derivam.”;

- “Informação mais compilada e divulgada de uma forma mais regular e consistente.”;
- “Desenvolvimento de um pequeno dossier com todas as alterações nos programas, procedimentos e standards de cada marca.”;
- “Informação mais precisa sobre os processos a alterar.”;
- “Aumentos salariais.”;
- “Falta de informação relativamente às mudanças que houve.”;
- “Reunião geral com todos os colaboradores.”.

Análise às questões de investigação

De forma a responder às questões de investigação apresentadas no Capítulo 3, foram colocadas 14 questões aos colaboradores, cujas respostas assentavam numa escala de Likert de 5 pontos, sendo 1: discordo completamente e 5: concordo completamente. A descrição das respostas a estas 14 questões pode ser encontrada de forma detalhada no Anexo 5.

QI 1: A comunicação interna corporativa foi efetuada com o intuito de informar os colaboradores?

Para responder a esta questão de investigação, o questionário inclui uma questão com 4 itens (questão 6 do questionário).

Como foram utilizados 4 itens para medir a variável em questão (QI1), foi necessário analisar a sua fiabilidade e validade. 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 de

Alpha varia entre 0 e 1, sendo que se considera que existe uma razoável consistência interna dos fatores, quando o valor é superior a 0.7 (Hill e Hill, 2009).

O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é uma técnica estatística que varia entre 0 e 1, e indica a proporção da variabilidade dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. Quando as correlações parciais são pequenas, o valor de KMO é próximo de 1, o que indica a adequação dos dados para a análise fatorial. O KMO e o teste de Bartlett são dois procedimentos estatísticos que possibilitam aferir a qualidade das correlações entre as variáveis, sendo o teste de Bartlett utilizado para verificar a significância (Hill e Hill, 2009).

Neste caso, para os 4 itens analisados, o valor do Alpha de Cronbach é de 0.778, refletindo assim uma razoável consistência interna (> 0.7). O valor obtido para o teste KMO (0.718) é médio (valores entre 0.7 e 0.8), o que demonstra que os itens apresentam uma adequada correlação entre si. Também o resultado obtido no teste de Bartlett se apresenta significativo ($p\text{-value} \leq 0.001$), confirmando a boa correlação dos itens presentes.

Considera-se então a variável QI1, como sendo a média ponderada das pontuações dadas aos 4 itens. Recorrendo ao histograma desta variável, é possível concluir que segue uma distribuição normal, pelo que a média e respetivo desvio-padrão serão as medidas sumárias adequadas. QI1 apresenta então uma média de 3.48 e desvio-padrão de 0.86. O respetivo intervalo de confiança a 95% para a média da população é de [3.29; 3.66], pelo que se conclui que a média é significativamente superior a 3, podendo concluir-se que os colaboradores do Sheraton Porto Hotel & Spa consideram que a comunicação interna corporativa foi efetuada com o intuito de informar os colaboradores.

QI 2: A comunicação interna corporativa foi efetuada com o intuito de criar uma comunidade?

Para responder a esta questão de investigação, o questionário contém uma questão composta por 2 itens (que constituem a questão 7 do questionário).

Neste caso, foi também necessário proceder à análise de fiabilidade e de validade desta variável (QI2). Para os 2 itens considerados, o valor do Alpha de Cronbach é de 0.677, que, apesar de não ser um valor razoável, ainda assim, reflete uma consistência interna de fatores aceitável (≥ 0.5). O valor obtido para o teste KMO (0.5) apresenta-se no limite de aceitação, o que demonstra que os itens apresentam uma aceitável correlação entre si. O resultado obtido no teste de Bartlett apresenta-se significativo ($p\text{-value} \leq 0.001$), demonstrando que a correlação entre os itens é aceitável.

Considera-se então a variável QI2, como sendo a média ponderada das pontuações dadas aos 2 itens. Recorrendo ao histograma desta variável, é possível concluir que segue uma distribuição normal, pelo que a média e respetivo desvio-padrão serão as medidas sumárias adequadas. QI2 apresenta então uma média de 3.41 e desvio-padrão de 1.06. O respetivo intervalo de confiança a 95% para a média da população é de [3.18; 3.64], pelo que se conclui que a média é significativamente superior a 3, podendo concluir-se que os colaboradores do Sheraton Porto Hotel & Spa consideram que a comunicação interna corporativa foi efetuada com o intuito de criar um sentimento de comunidade.

QI 3: A comunicação efetuada com o intuito de informar, influenciou de forma positiva a qualidade percebida da comunicação por parte dos colaboradores?

Para responder a esta questão de investigação, é necessário aferir a qualidade percebida da comunicação por parte dos colaboradores. Para tal, o questionário contém um conjunto de 5 itens (que constituem a questão 8 do questionário). Assim sendo, também é necessário efetuar a análise de fiabilidade e de validade desta variável.

Neste caso, o valor do Alpha de Cronbach é de 0.944, refletindo assim uma boa consistência interna (> 0.7). O valor obtido para o teste KMO (0.886) é igualmente bom (valores entre 0.8 e 0.9), o que demonstra que os itens apresentam uma boa correlação entre si. Também o resultado obtido no teste de Bartlett se apresenta significativo ($p\text{-value} \leq 0.001$), ilustrando uma boa correlação entre os itens presentes.

Considera-se então a variável QP (qualidade percebida), como sendo a média ponderada das pontuações dadas aos 5 itens.

De modo a responder a esta questão de investigação, é necessário estudar a correlação linear entre QI1 e QP. Como é possível observar no gráfico seguinte (ver Gráfico 1), existe uma correlação linear positiva entre as duas variáveis (à medida que a variável QI1 aumenta, a variável QP também aumenta).

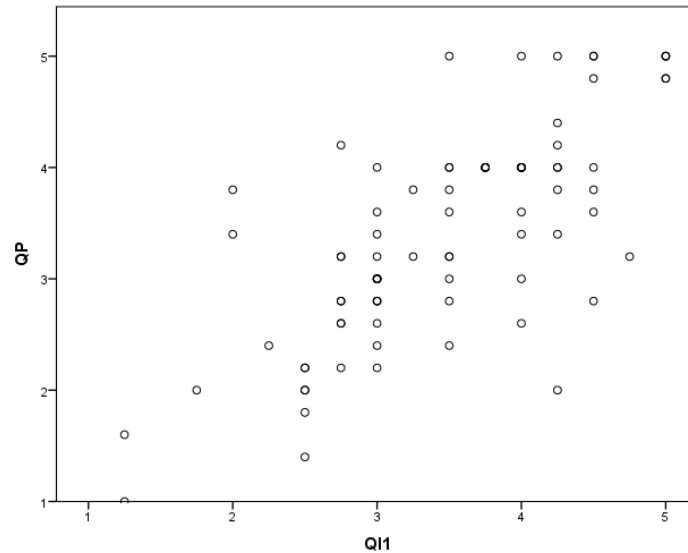


Gráfico 1: Gráfico de dispersão entre as variáveis QI1 e QP.
 Fonte: SPSS Statistics 22.0®.

O coeficiente de correlação linear entre estas duas variáveis é de 0.728 (p-value ≤ 0.001), o que reflete uma correlação linear positiva forte (valores entre 0.7 e 0.9). Assim sendo, é possível concluir que a comunicação efetuada com o intuito de informar os colaboradores acerca do processo de aquisição, influenciou positivamente a qualidade percebida da comunicação por parte dos colaboradores.

QI 4: A comunicação efetuada com o intuito de criar uma comunidade, influenciou de forma positiva a qualidade percebida da comunicação por parte dos colaboradores?

Nesta questão de investigação, pretende-se estudar a correlação linear entre QI2 e QP. Como é possível observar no gráfico seguinte (ver Gráfico 2), existe uma correlação linear positiva entre as duas variáveis (à medida que a variável QI2 aumenta, a variável QP também aumenta).

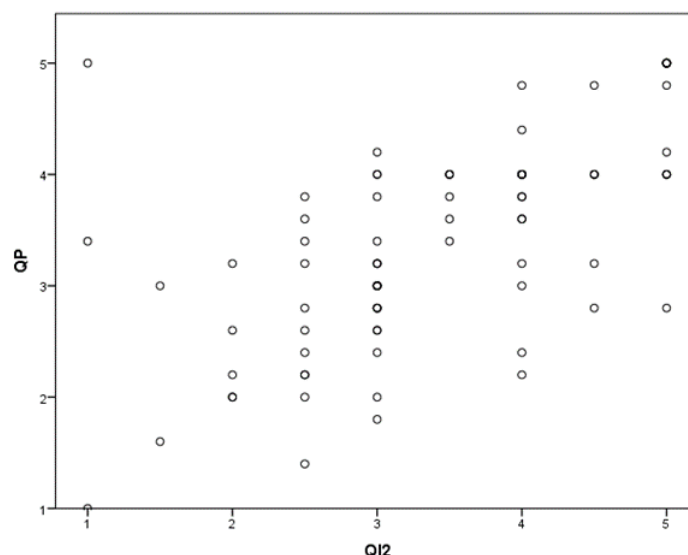


Gráfico 2: Gráfico de dispersão entre as variáveis QI2 e QP.
 Fonte: SPSS Statistics 22.0®.

O coeficiente de correlação linear entre estas duas variáveis é de 0.628 (p-value ≤ 0.001), o que reflete uma correlação linear positiva moderada (valores entre 0.5 e 0.7). Assim sendo, é possível concluir que a comunicação efetuada com o intuito de criar uma comunidade, influenciou positivamente a qualidade percebida da comunicação por parte dos colaboradores.

QI 5: A satisfação dos colaboradores com a comunicação interna, influenciou de forma positiva a incerteza e insegurança dos mesmos perante o trabalho?

De forma a responder a esta questão de investigação, o questionário contém uma questão direta (primeiro item da questão 9). Como é possível observar na Tabela 8 (ver Anexo 5), uma parte significativa dos colaboradores, 41 inquiridos (48,8%), atribuíram entre 4 e 5 pontos, tendo concordado ou concordado completamente com a afirmação apresentada.

Tendo em conta que esta é uma variável ordinal, o mais indicado seria apresentar a mediana e os respetivos intervalos interquartis. No entanto, para simplificar a leitura e a interpretação dos resultados, optou-se por apresentar a

média e o respetivo desvio-padrão. Esta variável apresenta então uma média de 3.32 e desvio-padrão de 1.21. O respetivo intervalo de confiança a 95% para a média da população é de [3.06; 3.58], pelo que se conclui que a média é significativamente superior a 3, pelo que os colaboradores do Sheraton consideram que a sua satisfação com a comunicação interna, contribui para reduzir os sentimentos de incerteza e insegurança perante o trabalho.

QI 6: O grau de incerteza e insegurança sentido pelo colaborador em relação ao seu trabalho influenciou positivamente a relação entre o colaborador e a organização?

De forma a responder a esta questão de investigação, o questionário contém uma questão direta (segundo item da questão 9). Como é possível observar na Tabela 8 (ver Anexo 5), a uma parte significativa dos colaboradores, 36 inquiridos (42,9%), atribuíram entre 4 e 5 pontos, tendo concordado ou concordado completamente com a afirmação apresentada.

Tendo em conta que esta também é uma variável ordinal, o mais indicado seria apresentar a mediana e os respetivos intervalos interquartis. No entanto, para simplificar a leitura e a interpretação dos resultados, optou-se, mais uma vez, por apresentar a média e o respetivo desvio-padrão. Esta variável apresenta então uma média de 3.36 e desvio-padrão de 1.06. O respetivo intervalo de confiança a 95% para a média da população é de [3.13; 3.59], pelo que se conclui que a média é significativamente superior a 3, pelo que os colaboradores do Sheraton Porto Hotel & Spa consideram que o reduzido grau de incerteza e insegurança sentido em relação ao seu trabalho, influenciou favoravelmente a relação entre o colaborador e a organização.

QI 7: A relação entre o colaborador e a organização influenciou positivamente o nível de prontidão do colaborador para o processo de aquisição?

De forma a responder a esta questão de investigação, o questionário contém uma questão direta (terceiro item da questão 9). Como é possível observar na Tabela 8 (ver Anexo 5), a maioria dos colaboradores, representada por 48 inquiridos (57,2%), atribuíram 4 e 5 pontos, tendo concordado ou concordado completamente com a afirmação apresentada.

Tendo em conta que esta também é uma variável ordinal, o mais indicado seria apresentar a mediana e os respetivos intervalos interquartis. No entanto, para simplificar a leitura e a interpretação dos resultados, optou-se, mais uma vez, por apresentar a média e o respetivo desvio-padrão. Esta variável apresenta então uma média de 3.76 e desvio-padrão de 0.98. O respetivo intervalo de confiança a 95% para a média da população é de [3.55; 3.97], pelo que se conclui que a média é significativamente superior a 3, pelo que os colaboradores do Sheraton consideram que a sua relação com a organização influenciou positivamente a sua disponibilidade para se envolver ativamente no processo de aquisição.

2. Estudo empírico II

Foram efetuadas sete entrevistas semiestruturadas a diretores de certos departamentos do Hotel sendo eles, contabilidade, spa, comidas e bebidas (constituído pelo *room service*, bar, restaurante, banquetes, cozinha, pastelaria e copa), comercial (que inclui o departamento de grupos e vendas), compras, receção (sendo o *front office*, o *back office* e bagageiros) e manutenção, e ainda uma entrevista semiestruturada à diretora geral. Todos os inquiridos trabalham há mais de 10 anos no hotel, incluindo a diretora geral do hotel. Considerando que o Sheraton Porto Hotel & Spa está prestes a fazer 15 anos, a maioria dos entrevistados trabalha no hotel desde a sua abertura.

Foi perguntado aos diretores quando é que tiveram conhecimento sobre o processo de aquisição que iria ocorrer e todos confirmaram que obtiveram essa informação antes do mesmo se tornar público. A maioria obteve esse conhecimento através de informação interna, por parte da direção geral ou da empresa proprietária (pois o Sheraton Porto é um hotel *franchising*), e apenas um, teve conhecimento através de conversas informais, externas ao hotel. Todos confirmaram que, inicialmente, este era um assunto confidencial e, apenas após a confirmação de que a Marriott ia ser garantidamente a empresa que iria comprar a Starwood, é que lhes foi permitido partilhar esta informação com as suas equipas. A diretora geral afirmou que recebeu a informação sobre a aquisição através dos *headquarters* da Starwood, quando ainda era diretora de vendas. Esclareceu ainda que os diretores, quando receberam essa informação, receberam também guiões sobre o que já estava e o que ainda não estava definido relativamente ao processo de aquisição e informação acerca dos possíveis compradores do mercado. Afirmou que foram produzidos *press release* internacionais sobre a aquisição, e que, assim, muitos colaboradores ouviram falar da possível compra da Starwood. Contudo, visto este ser ainda, na altura, um assunto confidencial, os diretores não tinham autorização para partilhar a informação, até porque esta ainda era pouco clara e escassa.

Assim que a aquisição foi formalizada, o Sheraton Porto, através da diretora geral, recebeu um vídeo enviado pelos *headquarters* da Starwood com uma mensagem por parte da diretora da Europa da Marriott e do CEO da Marriott. A partir desse momento, o *committee* executivo começou a receber informação sobre como é que deveria ser efetuada a comunicação aos colaboradores, de forma a não gerar inseguranças e receios. Todos os diretores utilizaram o meio de comunicação presencial e apenas dois diretores, do departamento de comidas e bebidas e receção, utilizaram também, para além de conversa presencial, o *e-mail*, de forma a circular a informação por todos os seus colaboradores. Ainda assim,

no departamento de comidas e bebidas, por exemplo, nem todos os colaboradores têm fácil acesso ao *e-mail*, como acontece na recepção. Alguns diretores têm mais facilidade em reunir as suas equipas do que outros, pois alguns dos departamentos trabalham por turnos e, assim, é difícil para os diretores desses departamentos transmitirem a mesma mensagem a todos os seus colaboradores ao mesmo tempo. Enquanto os restantes departamentos têm reuniões diárias, onde partilham todos os assuntos que são comunicados durante a reunião da direção geral, também diária. Assim, ficou comprovado que os colaboradores receberam a informação acerca do processo de aquisição que iria ocorrer em momentos diferentes e de formas distintas.

A diretora geral explicou que foi implementado um programa que se chamou "*together we are better*", através do qual a direção geral fez uma ação de divulgação e informação durante uma reunião geral com todos os colaboradores, no dia 18 de outubro de 2016 (ver convite interno enviado via *e-mail* pelo departamento de recursos humanos no Anexo 4).

Nenhum dos diretores, nem mesmo a diretora geral, tinha toda a informação acerca do processo de aquisição quando partilharam a compra da Starwood às suas equipas. Cada diretor indicou que transmitiu às suas equipas a informação que considerou pertinente e nem todos partilharam com as suas equipas todas as informações que tinham. Mais uma vez, os departamentos mais pequenos, com fácil acesso a todos os elementos, obtiveram mais informação do que os departamentos maiores que trabalham por turnos, onde os diretores optaram por apenas transmitir as informações mais importantes, durante os seus *briefings* nas trocas de turno.

A diretora geral esclareceu que alguns colaboradores tiveram mais informação do que outros, mas que todas as equipas tiveram a informação necessária acerca da aquisição. A principal questão prende-se, efetivamente, com o facto de vários detalhes ainda não estarem devidamente definidos, e de nem a própria diretora

geral, que é um “veículo privilegiado da chegada da informação”, ter toda informação para poder transmitir aos seus colaboradores. A direção teve a garantia que as marcas da Starwood se iriam manter, mas também tiveram informação que todos os sistemas, plataformas, procedimentos, entre outros, se iriam alterar. A Marriott diz que 2018 será um ano fundamental para a integração de sistemas, uma vez que o processo de unificação de procedimentos e programas destes “dois gigantes mundiais” ainda está em fase de implementação, conforme esclareceu a diretora geral.

Os diretores concordaram que a comunicação foi efetuada com o objetivo de informar, contudo a mesma não foi transmitida de forma totalmente esclarecedora, precisamente por haver ainda informação em falta por parte da Marriott. Um dos diretores partilhou que, apesar de nunca ter presenciado um processo de aquisição, sentiu que este foi um processo lento, onde houve poucos momentos de esclarecimento acerca do que se estaria a passar. Confidenciou ainda que os comunicados da Marriott não foram claros, pelo menos os que foram partilhados pela Starwood, através da plataforma interna. De forma geral, os diretores confirmaram que não havia muita informação que pudessem partilhar com os seus colaboradores. Muitos transmitiram apenas que a Starwood ia ser comprada pela Marriott, mas que era um processo a nível mundial que em nada, ou muito pouco, iria afetar o Sheraton Porto.

A diretora geral esclareceu que foram comunicadas na reunião geral, “*together we are better*”, as oportunidades que iriam surgir com esta compra. Nesta reunião, foram também clarificadas as principais razões que levaram a Marriott a escolher a Starwood, sendo elas o sistema de *Revenue Management* da Starwood, o posicionamento das marcas Starwood no segmento de luxo e, outro dos fatores determinantes para o interesse da Marriott foi, “o brio e todo o orgulho” que cada colaborador tinha em trabalhar para esta grande cadeia, a Starwood.

Os diretores entrevistados informaram que a comunicação realizada junto dos seus colaboradores teve sempre o propósito de criar um espírito de comunidade. Todos concordaram que tentaram comunicar as informações sobre o processo de aquisição, de forma a tranquilizar as suas equipas, demonstrando que não haveria razões para se preocuparem com os seus postos de trabalho. A diretora geral esclareceu que, desde o início, foi transmitida uma mensagem de segurança aos colaboradores, garantindo que não haveria razões para recearem a perda dos seus postos de trabalho, pois a Marriott já tinha dado a garantia que as marcas Starwood se iriam manter. Apenas deveriam encarar este processo de aquisição como uma mais-valia perante as novas oportunidades de negócio que iriam surgir, sendo que salvaguardou o facto da aquisição levar a que se juntassem duas culturas empresariais distintas e que, assim, iria “existir uma aculturação mutua”, que ainda não sabiam exatamente como iria ocorrer.

Apesar dos resultados dos inquéritos mostrarem que 53.6% dos respondentes consideram que a comunicação interna durante o processo de aquisição foi efetuada de forma contínua, e que 46.4% consideram que foi feita de forma intermitente, todos os diretores confirmaram que a comunicação foi efetuada de forma intermitente. A diretora geral afirma que a comunicação foi efetuada de forma intermitente, precisamente por a informação ser recebida assim da Marriott. Contudo, todos os diretores mencionaram que gostariam de ter efetuado a comunicação acerca do processo de aquisição de forma mais contínua. Conforme foi mencionado por um dos diretores de um departamento, “não é política do hotel guardar informação”, logo optaram por efetuar uma comunicação intermitente e, desta forma, comunicar novas informações às suas equipas conforme fossem surgindo.

Os diretores consideraram que os colaboradores das suas equipas dispõem da informação necessária sobre a aquisição para desenvolverem adequadamente as suas funções, mas que nenhum departamento contém todas as informações

acerca do processo de aquisição, nem de todas as possíveis alterações. A diretora geral considera que, no momento em que a comunicação foi feita, na reunião geral, as mensagens acerca do processo de aquisição foram transmitidas conforme tinha planeado, até porque teve oportunidade de falar com algumas pessoas que, por vezes, têm mais dificuldade em perceber este tipo de mensagens, visto não estarem tão habituados a lidar com este tipo de informação no seu quotidiano. Quanto às restantes pessoas, que têm mais contacto com este tipo de informação e mensagens, acabam por sentir mais influências do processo de aquisição no seu dia-a-dia, logo demonstraram um maior envolvimento com as eventuais mudanças e alterações. Nesses casos, há também a presença obrigatória em formações para a adaptação a novos sistemas, que faz com que as pessoas vão tomando conhecimento das novas informações logo que estas estão disponíveis.

Tivemos oportunidade de perguntar diretamente à diretora geral se considera que a qualidade da comunicação desenvolvida durante o processo de aquisição contribuiu para reduzir o sentimento de incerteza e insegurança dos colaboradores perante os seus postos de trabalho. A mesma partilha da opinião que a qualidade da comunicação não terá influenciado a insegurança dos colaboradores perante os seus postos de trabalho, pois considera que os colaboradores do Sheraton Porto nunca puseram essa questão em causa, tendo em conta que deixou esse aspeto bem claro desde o início. Contudo, considera normal que os colaboradores possam sentir algum receio em relação ao seu futuro, alguma incerteza sobre como irão ser processados alguns aspetos. Porém, como não possui essa informação, não conseguiu diminuir esse sentimento de insegurança nos seus colaboradores. A diretora explicou que, inicialmente, se mantiveram referências à marca Starwood e, posteriormente, essas referências foram se perdendo, porque a marca Marriott começou a ser comunicada mais ativamente e isso criou um sentimento de alguma insegurança. Também o facto dos colaboradores de alguns departamentos terem uma clara noção de quem

eram as suas “*go to person*” da Starwood nas diferentes áreas e terem perdido essas referências, poderá ter gerado um sentimento de insegurança, até essas referências voltarem a ficar claras.

Perguntamos também à diretora geral qual a sua opinião quanto ao facto da comunicação desenvolvida sobre o processo de aquisição influenciar a relação dos colaboradores com o Sheraton. A diretora afirmou que considera que a comunicação contribuiu para aproximar os colaboradores à organização, sendo que não foi necessário criar um espírito de equipa ou de “*task force*”. Contudo, acrescenta que a comunicação deveria ter sido mais consistente e mais direcionada e que o mesmo não aconteceu, talvez por a Marriott não estar tão habituada a desenvolver a sua comunicação dessa forma, ao contrário do que sempre se verificou na Starwood. De seguida, a diretora clarificou que a relação que cada colaborador tem com o Sheraton influenciou os seus sentimentos em relação ao processo de aquisição, permitindo que se sentissem mais sossegados, pois compreenderam que nada se iria alterar de substancial no seu dia-a-dia, o que trouxe tranquilidade.

Alguns diretores concordaram que deveria ser efetuada uma reunião geral de forma mais regular para poderem ser esclarecidas todas as questões relacionadas com a aquisição, e assim evitar que alguns colaboradores obtenham essas informações por terceiros e, por vezes, de forma incorreta. A diretora geral partilha da opinião que se tivesse conhecimento do processo de forma mais detalhada, teria antecipado certos choques culturais e poderia ter direcionado melhor a informação para cada departamento dentro do hotel. Como o mesmo não foi possível, teve de seguir as diretrizes da Marriott e proceder a uma disseminação da informação de forma geral.

Para concluir a entrevista com a diretora geral, esta foi informada das sugestões colocadas nos inquéritos, e tivemos oportunidade de saber a sua opinião sobre as mesmas. Mais uma vez, a diretora geral esclareceu que não

dispõe da informação que todos pretendem conhecer sobre a aquisição e as suas consequências específicas, não há ainda a informação que os colaboradores pretendem obter em forma de “*time line* ou *dossier*”.

A diretora partilhou um exemplo relativamente aos sistemas, que todos sabem que se vão alterar, mas ninguém sabe exatamente como é que as mudanças se vão proceder. Em certas situações, alguns chefes de departamento pensam saber quais os procedimentos que irão ser mantidos, no entanto a própria Marriott não sabe ainda como é que vai “aproveitar o melhor dos dois mundos”. Como foi referido anteriormente, um dos grandes propósitos da compra foi obter o sistema de *Revenue Management* e marcas com o posicionamento *Luxury*, contudo a Marriott não está habituada a gerir marcas de luxo e a Starwood a trabalhar em volume, o que gera algumas incertezas em relação ao futuro. A ideia transmitida seria a de que, com a aquisição, se iria procurar aproveitar o sistema Starwood, porém a Marriott pretende implementar os seus próprios sistemas, surgindo assim, entre os entrevistados, as questões: “será que vão melhorar o sistema Marriott com o que há de mais avançado do sistema Starwood ou será que vão acabar por regredir o sistema implementado na Starwood?”. A diretora geral indicou que, relativamente a este aspeto, infelizmente, não é transmitida informação nenhuma, apenas receio.

A Marriott transmitiu às suas marcas que, durante o ano de 2018, iriam ocorrer *Webinars* especializados para cada departamento e cada cargo em específico, com o objetivo de esclarecer a função de cada um e quais as alterações que irão ocorrer. Os *Webinars* são uma ferramenta usada pela Marriott para transmitir a sua mensagem, através de uma *web* conferência onde a comunicação ocorre apenas de uma via.

A diretora geral referiu que todos os colaboradores podem aceder à plataforma de “MGS – Marriott Global Source”, onde podem ter acesso a toda a informação disponível. Garante que a Marriott sabe comunicar muito bem *online*;

contudo, a informação que se encontra na plataforma é ainda bastante vaga pois os detalhes ainda estão a ser definidos.

3. Conclusão da análise dos resultados

Através da análise previamente apresentada, com base no inquérito e nas entrevistas elaborados, podemos concluir que o modelo proposto para a comunicação interna num processo de aquisição, na indústria hoteleira, representado na Figura 5 (ver Capítulo 3), foi validado.

Conforme mencionado por (Thompkins, 1987), a comunicação é essencial para a gestão de uma organização e, o primeiro passo, para uma organização quando efetua a sua estratégia de comunicação, é garantir que cada colaborador tem conhecimento sobre o processo de aquisição (Funnell e Frost, 2010).

Ruck e Welch (2012) esclarecem que a comunicação interna tem como objetivo promover o compromisso entre o colaborador e a organização, o sentido de pertença e ainda o reconhecimento da mudança que irá ocorrer, assim como esclarecer o que a mesma possa envolver. Elving (2005) afirma que a comunicação interna corporativa tem dois objetivos principais e o modelo em estudo validou os mesmos, visto que a comunicação interna corporativa do Sheraton Porto Hotel & Spa foi efetuada para informar os colaboradores e para criar um sentimento de comunidade. Os diretores comprovaram o seu esforço nesse sentido, tentando partilhar sempre a informação que foram recebendo entre as suas equipas.

Men (2015) afirma que a forma como a comunicação interna é efetuada afeta a qualidade da comunicação compreendida, e os colaboradores confirmaram que o facto da comunicação ter sido realizada com intuito de informar e com intuito de criar um sentimento de comunidade, influenciaram de forma positiva a qualidade percebida da comunicação. Funnell e Frost (2010) afirmam que se a administração utilizar a comunicação presencial, os colaboradores irão manter-

se motivados e inspirados, e o mesmo se passou no caso do Sheraton Porto onde a maioria da comunicação foi efetuada presencialmente.

A comunicação interna pode aumentar a compreensão e compromisso por parte dos colaboradores perante a mudança, assim como reduzir eventuais dúvidas e resistências à mesma (Kitchen e Daly, 2002). No entanto, Elving (2005) esclarece que a insegurança pode ter três componentes. Sendo a primeira relacionada com a percepção de cada colaborador, visto que a mesma situação pode ser interpretada de forma diferente; a segunda está relacionada com o receio que o colaborador sente quanto à perda do seu posto de trabalho; e a terceira remete às dúvidas que o colaborador sente perante as eventuais mudanças que o processo de aquisição possa trazer (Elving, 2005). Sendo que os sentimentos de insegurança que possam surgir nos colaboradores do Sheraton Porto não serão relativamente ao receio de perder os seus postos de trabalho, mas sim devido às interpretações que poderão fazer acerca de algumas mensagens transmitidas, e talvez devido à sua incerteza no que respeita às mudanças que possam surgir em resultado da aquisição.

Men (2015) esclarece que se a qualidade da comunicação irá contribuir para reduzir ou aumentar a incerteza e insegurança no trabalho por parte do colaborador, conseqüentemente irá tornar mais ou menos forte a relação entre o mesmo e a organização. O estudo efetuado permitiu concluir que a satisfação dos colaboradores com a comunicação interna, influenciou de forma positiva a incerteza e insegurança dos mesmos perante o trabalho. Logo, o reduzido grau de incerteza e insegurança sentidos pelos colaboradores em relação ao seu trabalho, contribuíram para influenciar favoravelmente a relação entre os colaboradores e a organização.

De Bernardis e Giustiniano (2015) explicam que durante o processo de aquisição, os colaboradores acabam por ter de escolher se apoiam ou se resistem à mudança, enquanto Men e Stacks (2014) afirmam que uma boa comunicação

com os colaboradores contribui para criar uma relação de qualidade entre os mesmos e a organização, e, também, para garantir o compromisso dos colaboradores para com a organização. O mesmo foi comprovado neste estudo, pois a relação entre os colaboradores e a organização influenciou positivamente a disponibilidade dos colaboradores para participar ativamente na gestão e implementação do processo de aquisição.

Apesar dos diretores do Sheraton Porto Hotel & Spa terem indicado que a comunicação acerca do processo de aquisição foi efetuada de forma intermitente, e que isso poderia ter sido evitado se tivessem mais informações, os colaboradores não têm essa percepção. Os resultados dos questionários demonstram que a maioria dos inquiridos não considerou que a comunicação ocorreu de forma intermitente. Possivelmente, o facto do processo de aquisição não interferir no dia-a-dia dos colaboradores, leva a que os mesmos não aguardem ansiosamente por informações e, logo, não sintam tanto a intermitência que ocorreu. Além do mais, os colaboradores indicaram que tinham acesso a toda a informação necessária para o desempenho das suas funções. Podemos concluir que, apesar da equipa da direção admitir algumas falhas na forma como foi efetuada a comunicação, esta conseguiu evitar que esse sentimento fosse transmitido às suas equipas e garantir que os colaboradores se sentissem bem informados e seguros em relação ao seu papel no processo.

Assim sendo, podemos concluir que o processo de comunicação interna no Sheraton Porto Hotel & Spa seguiu todos os procedimentos sugeridos na literatura para que a comunicação do processo de aquisição aos colaboradores fosse bem-sucedida.

Capítulo 6

Conclusão

Este capítulo apresenta as principais conclusões retiradas do estudo de caso previamente apresentado, tendo em consideração as questões de investigação deste TFM. Posteriormente, são apresentadas as principais limitações deste estudo, assim como recomendações para estudos futuros.

Considerações finais

Este TFM teve como principal propósito desenvolver um modelo adequado para a gestão da comunicação interna durante um processo de aquisição, de modo a contribuir, em particular, para que as empresas da indústria hoteleira, envolvidas num processo de aquisição, possam realizar a comunicação interna de forma mais eficaz.

O modelo foi aplicado depois ao estudo de caso de um processo de aquisição recente na indústria hoteleira que criou a maior cadeia hoteleira mundial, nomeadamente, a aquisição da Starwood Hotels & Resorts pela Marriott International, utilizando o Sheraton Porto Hotel & Spa como objeto de estudo.

O principal objetivo deste estudo foi procurar compreender de que forma foi efetuada e interpretada a comunicação interna no Sheraton Porto Hotel & Spa durante o processo de aquisição, que ainda se encontra a decorrer. Para tal, foi elaborada uma revisão de literatura acerca dos temas fundamentais relacionados com este estudo, de modo a compreender como deve ser gerido e comunicado um processo de aquisição dentro de uma unidade ou um grupo hoteleiro.

De seguida, com base nos modelos de Elving (2005) e de Men (2015), foi proposto um modelo que sugere os procedimentos que devem ser seguidos para

a comunicação interna num processo de aquisição, na indústria hoteleira, ser eficaz. Esse modelo deu origem a sete questões de investigação, sendo elas: (1) se a comunicação interna corporativa foi efetuada com o intuito de informar os colaboradores; (2) se a comunicação interna corporativa foi efetuada com intuito de criar uma comunidade; (3) se o facto da comunicação ter sido efetuada com intuito de informar, influenciou de forma positiva a qualidade percebida da comunicação por parte dos colaboradores; (4) se o facto da comunicação ter sido realizada com intuito de criar uma comunidade, influenciou de forma positiva a qualidade percebida da comunicação por parte dos colaboradores; (5) se a satisfação dos colaboradores com a comunicação interna influenciou de forma positiva a incerteza e insegurança dos mesmos perante o trabalho; (6) se o grau de incerteza e insegurança sentidos pelo colaborador em relação ao seu trabalho influenciaram de forma positiva a relação entre o colaborador e a organização; e, por fim, (7) se a relação entre o colaborador e a organização influenciou positivamente o nível de prontidão do colaborador para se envolver no processo de aquisição.

Foi elaborado um estudo de caso que se iniciou com uma breve descrição do setor hoteleiro a nível internacional e a nível nacional, seguindo-se uma apresentação de cada uma das cadeias em estudo e também das 30 marcas que se uniram na recente maior cadeia hoteleira mundial; dando mais ênfase à marca Sheraton, visto que o objeto deste estudo de caso foi o Sheraton Porto Hotel & Spa.

De forma a responder às questões de investigação, foram elaborados 131 questionários *online* junto dos colaboradores do Sheraton Porto Hotel & Spa, realizadas sete entrevistas semiestruturadas a diretores de diferentes departamentos do hotel e, ainda, uma entrevista também semiestruturada, à diretora geral do mesmo. Os questionários permitiram-nos validar o modelo

proposto, contudo as entrevistas foram essenciais para podermos aprofundar algumas questões fundamentais.

Este estudo esclareceu o papel nuclear que a comunicação interna desempenha num processo de aquisição, na indústria hoteleira, e permitiu-nos perceber que é essencial que a aquisição e os seus efeitos sejam bem compreendidos e aceites pelos colaboradores. Numa indústria como a hotelaria, os colaboradores são, muitas vezes, o intermediário entre o hotel e os clientes. Estes devem ter conhecimento do processo de aquisição antes do mesmo ocorrer e sempre antes do cliente, devem conhecer bem os motivos que levaram à aquisição e as mudanças que irão ocorrer em consequência deste processo, tanto no desempenho das suas funções, como na gestão e comunicação das marcas envolvidas. É fundamental que o colaborador sinta um espírito de comunidade perante a nova instituição que se irá formar e também que sinta que a sua relação com a organização não será posta em causa. Desta forma, não haverá margem para dúvidas nem sentimentos de incerteza, o que contribuirá de forma decisiva para garantir o apoio e a participação ativa dos colaboradores na gestão e implementação do processo de aquisição.

Os resultados obtidos permitiram responder favoravelmente às questões de investigação e, no caso do Sheraton Porto Hotel & Spa, podemos concluir que a comunicação interna do processo de aquisição respeita, na generalidade, os pressupostos do modelo proposto.

Limites e Recomendações

Tendo em consideração que a cadeia em estudo é representada por 30 marcas em mais de 100 países, seria necessário efetuar este mesmo estudo em todos os países, ou hotéis, onde está também a ocorrer este processo de implementação e adaptação desta aquisição. Apenas desta forma poderíamos concluir se a

comunicação interna deste processo de aquisição é igualmente eficaz em todos os seus universos. O facto do estudo ter sido realizado apenas no Sheraton Porto Hotel & Spa é, assim, uma limitação.

O estudo em causa não incluiu uma análise demográfica dos colaboradores inquiridos e teria sido interessante compreender se as características demográficas dos inquiridos influenciam a sua perceção sobre a comunicação do processo de aquisição.

Encontramos ainda algumas dificuldades para conseguir abordar os colaboradores de alguns departamentos que não se mostraram tão abertos a colaborar com este estudo, por motivos de receio em partilhar as suas opiniões ou ainda por falta de conhecimentos. Assim, a amostra deste estudo tem uma dimensão reduzida, o que limita as suas conclusões.

Bibliografia

- Antunes, M. E., Marrão, J. S., Cidro, R., Rosa, P. S., & Costa, I. C. (2017). *Deloitte. A arte do crescimento. Atlas da Hotelaria 2017 - 12^a edição*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/transportation-infrastructure/topics/th/atlas-hotelaria-2017.html>
- Balmer, J. M. T. (2015). Corporate identity, corporate identity scholarship and Wally Olins (1930-2014). *Corporate Communications: An International Journal*, 20(1), 4–10.
- Balmer, J. M. T., & Dinnie, K. (1999). Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 182–192. <https://doi.org/10.1108/13563289910299300>
- Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972–997. <https://doi.org/10.1108/03090560310477627>
- Bareham, J. (2004). Understanding the Hospitality Consumer. *International Journal of Hospitality Management*, 23(1), 95–97. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00068-9](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00068-9)
- Barra, L. (2017). Sonae compra supermercados biológicos Brio. Retrieved December 19, 2017, from <http://expresso.sapo.pt/economia/2017-04-26-Sonae-compra-supermercados-biologicos-Brio>
- Barroso, R. (2016). Anbang ultrapassada pela Marriott na compra da dona dos hotéis Sheraton. Retrieved November 26, 2017, from http://www.jornaldenegocios.pt/mercados/bolsa/detalhe/anbang_ultrapassada_pela_marriott_na_compra_da_dona_dos_hotéis_sheraton
- Bartels, J., Pruyn, A., & Jong, M. (2009). Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 113–128. <https://doi.org/10.1348/096317908X283770>
- Benea, I. A. (2014). *Influences of Social Media on the Tourism and Hospitality Industry*. (Bachelor Thesis of Business Administration, Modul University Vienna). Retrieved from https://www.modul.ac.at/uploads/files/Theses/Bachelor/BBA_thesis_BENE_A_Ioana.pdf
- Bethesda, M. (2016). Marriott International's Expanded Portfolio of 30 Leading Hotel Brands Sets New Global Standard for Unrivaled Travel Experiences and Expanded Loyalty Benefits. Retrieved November 22, 2017, from <http://news.marriott.com/2016/09/marriott-international-expanded-loyalty-benefits/>
- Bethesda, M., & Stamford, C. (2016). Marriott International And Starwood Hotels

- & Resorts Worldwide Sign Amended Merger Agreement. Retrieved November 26, 2017, from <https://www.prnewswire.com/news-releases/marriott-international-and-starwood-hotels--resorts-worldwide-sign-amended-merger-agreement-300238667.html>
- Breukel, A., & Go, F. M. (2009). Knowledge-based network participation in destination and event marketing: A hospitality scenario analysis perspective. *Tourism Management, 30*(2), 184–193. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.05.015>
- Brooks, M. R., Rosson, P. J., & Gassmann, H. I. (2005). Influences on Post-M&A Corporate Visual Identity Choices. *Corporate Reputation Review, 8*(2), 136–144. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540245>
- Browning, V., So, K. K. F., & Sparks, B. (2013). The Influence of Online Reviews on Consumers' Attributions of Service Quality and Control for Service Standards in Hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 30*(1–2), 23–40. <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.750971>
- Capron, L., & Hulland, J. (1999). Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View. *Journal of Marketing, 63*(April 1999), 41–54. <https://doi.org/10.2307/1251944>
- Cooper, C. (2006). Knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research, 33*(1), 47–64. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2005.04.005>
- Cui, A. P., Hu, M. Y., & Griffith, D. A. (2014). What makes a brand manager effective? *Journal of Business Research, 67*(2), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.002>
- Damoiseau, Y., Black, W. C., & Raggio, R. D. (2011). Brand creation vs acquisition in portfolio expansion strategy. *Journal of Product & Brand Management, 20*(4), 268–281. <https://doi.org/10.1108/106104211111148298>
- Daun, W., & Klinger, R. (2006). Delivering the message: How premium hotel brands struggle to communicate their value proposition, *18*(3), 246–252. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- De Bernardis, L., & Giustiniano, L. (2015). Evolution of multiple organisational identities after an M&A event: A case study from Europe. *Consumer Culture Theory, 367–399*. <https://doi.org/10.1108/09574090910954864>
- de Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing, 37*(7/8), 1095–1118. <https://doi.org/10.1108/03090560310477681>
- Dev, C., Zhou, K. Z., Brown, J., & Agarwal, S. (2009). Customer Orientation or Competitor Orientation - Which Marketing Strategy Has a Higher Payoff for Hotel Brands? *Cornell Hospitality Quarterly, 50*(1), 19–28. <https://doi.org/10.1177/1938965508320575>
- Dortok, A. (2006). A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review,*

- 8(4), 322–338. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540258>
- Editorial staff, H. (2015a). The 10 largest hotel companies by room count. Retrieved November 10, 2017, from <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/28560/The-10-largest-hotel-companies-by-room-count>
- Editorial staff, H. (2015b). The 2015 Big Brands Report. Retrieved November 10, 2017, from <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/25511/10-largest-hotel-companies-by-room-count>
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change, *10*(2), 129–138.
- Fabrikant, G. (1995). The media business: the merger; Walt Disney to acquire ABC in \$19 billion deal to build a giant for entertainment. Retrieved from <http://www.nytimes.com/1995/08/01/business/media-business-merger-walt-disney-acquire-abc-19-billion-deal-build-giant-for.html?pagewanted=all>
- Fine, M., Gleason, K., & Budeva, D. (2016). Getting what you're worth: Implications that affect firm value in a brand acquisition. *Journal of Brand Management*, *23*(5), 70–96. <https://doi.org/10.1057/s41262-016-0006-4>
- Freeman, R. E. (1983). Strategic Management: A Stakeholder Approach. In *Advances in Strategic Management* (1st ed., pp. 31–60). Pitman, Boston, MA. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Funnell, R., & Frost, A. (2009). From Abbey to Santander – being acquired and renamed. *Melcrum Publishing 2009*, *13*(5), 24–28.
- Gao, M. H. (2014). The six-tier communication gap for multinational corporations after mergers and acquisitions: Lessons learned from the case of Duracell and Nanfu. *Global Business Languages*, *19*(7), 85–100. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=103421202&site=ehost-live>
- Garay, L., Font, X., & Pereira-Moliner, J. (2017). Understanding sustainability behaviour: The relationship between information acquisition, proactivity and performance. *Tourism Management*, *60*, 418–429. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.12.017>
- Gilsdorf, J. W. (1998). Organizational Rules on Communicating: How Employees Are - and Are Not- Learning the Ropes. *Journal of Business Communication*, *35*(2), 173–201. <https://doi.org/10.1177/002194369803500201>
- Gog, M. (2015). Case study reseach. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, *4*(9), 33–42.
- Grant, R. M. R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, *33*(3), 114–135. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00037-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00037-9)
- Gromicho, I., & Chenrim, P. (2017). A gestão hoteleira tem que ser cada vez mais especializada. Retrieved January 21, 2018, from <http://www.ambitur.pt/a->

- gestao-hoteleira-tem-que-ser-cada-vez-mais-especializada/
- Grunig, J. E. (1992). Symmetrical Systems of Internal Communication. In *Excellence in public relations and communication management* (pp. 531–576). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Haigh, R. (2016). World's Top 50 Hotel Brands by Value: Inaugural Report by Brand Finance. Retrieved November 10, 2017, from <https://www.hospitalitynet.org/news/4075683.html>
- Harris, F., & Chernatony, L. de. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441–456. <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Harshman, E. F., & Harshman, C. L. (1999). Communicating With Employees: Building on an Ethical Foundation. *Journal of Business Ethics*, 19(1), 3–19. <https://doi.org/10.1023/A:1006141704179>
- Hepple, J., Kipps, M., & Thomson, J. (1990). The concept of hospitality and an evaluation of its applicability to the experience of hospital patients. *International Journal of Hospitality Management*, 9(4), 305–318. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(90\)90038-Y](https://doi.org/10.1016/0278-4319(90)90038-Y)
- Heskett, J. L. (1987). Lessons in the service sector. *Harvard Business Review*, (March-April), 118–126. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=8700010184&site=ehost-live>
- Hill, M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário*. (E. Sílabo, Ed.) (2ª ed. rev). Lisboa.
- Hodkinson, P., & Hodkinson, H. (2001). The Strengths and Limitations of Case Study Research. In C. University of Leeds (Ed.), *Making an Impact on Policy and Practice* (pp. 1–13). Leeds. Retrieved from http://education.exeter.ac.uk/tlc/docs/publications/LE_PH_PUB_05.12.01.rtf
- Hollensen, S. (2010). *Global Marketing: a decision-oriented approach*. (Financial Times, Ed.) (Fifth Edit). Prentice Hall.
- Hornby, A. S. (2005). Oxford Advanced Learning Dictionary of Current English. In S. Wehmeier (Ed.), *Oxford Advanced Learners Dictionary* (7th ed., p. 228). Oxford University Press.
- Jo, S., & Shim, S. W. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, 31(2), 277–280. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.02.012>
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82–102. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>

- King, C. A. (1995). Viewpoint What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 14(3/4), 219–234. Retrieved from [http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Viewpoint :+What+is+hospitality#0](http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Viewpoint:+What+is+hospitality#0)
- Kitchen, P., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46–53. <https://doi.org/10.1108/13563280210416035>
- Kotler, P., Keller, K. L., Manceau, D., & Hémonnet-Goujot, A. (2015). Marketing Management. In *Marketing Management Summary* (Vol. 14, p. 12). NJ: Prentice Hall: Englewood Cliffs. Retrieved from <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32649000/KOTLER-SUMMARY.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1472360250&Signature=hJq24311ZOpuPJCvLP2cpIOo8=&response-content-disposition=inline; filename=KOTLER-SUMMARY.pdf>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. (1996 Harvard Business Review Press, Ed.), Harvard Business School Press. Retrieved from <http://books.google.co.uk/books?id=ib9Xzb5eFGQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false%5Cnhttp://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=ib9Xzb5eFGQC&oi=fnd&pg=PR12&dq=Leading+Change&ots=MwncdHFLZ6&sig=-keCel5KTZpNVV5SJKbWTHJneeM>
- Kumar, S., & Blomqvist, K. H. (2004). Making brand equity a key factor in M&A decision-making. *Strategy & Leadership*, 32(2), 20–27. <https://doi.org/10.1108/10878570410525098>
- Laroche, M. ., & Parsa, H. G. . (2000). Brand Management in Hospitality: An Empirical Test of the Brisoux-Laroche Model. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24(2), 199–222. <https://doi.org/10.1177/109634800002400205>
- Linke, A., & Zerfass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*, 15(4), 332–348. <https://doi.org/10.1108/13632541111183361>
- Loda, M. D. (2014). Suggesting a More Effective Way to Use the Promotional Mix in Services. *Services Marketing Quarterly*, 35(4), 304–320. <https://doi.org/10.1080/15332969.2014.946875>
- Machado, J. C., Lencastre, P. de, Vacas-de-Carvalho, L., & Costa, P. (2012). Rebranding mergers: How attitudes influence consumer choices? *Journal of Brand Management*, 19(6), 1–12. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.58>
- Machado, J. C., Melo Brito, C., de Lencastre, P., Côte-Real, A., Lima, A. P., Hultén, B., ... Costa e Silva, S. (2014). *Novos Horizontes do Marketing*. (M. Ramires, Ed.) (1ª Edição). Dom Quixote.
- Marrão, J. S., Rosa, P. S., & Costa, I. C. (2016). *Deloitte. Atlas da Hotelaria 2016. Nova realidade, novos costumes*. Retrieved from <http://docs.deloitte.pt/atlas-da-hotelaria-2016.pdf>

- Mazzei, A. (2010). Promoting Active Communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221–234. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2015-0009>
- Meglio, O., King, D. R., & Risberg, A. (2015). Improving acquisition outcomes with contextual ambidexterity. *Human Resource Management*, 54(1), 29–43. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461–471. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Mitchell, C. (2002). Selling the Brand Inside. *Harvard Business Review*, (January), 20. Retrieved from <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside>
- Neto, R. R. (2016). Fusão Marriott com Starwood cria maiores oportunidades de crescimento. Retrieved from <https://www.publituris.pt/2016/11/11/fusao-marriott-starwood-cria-maiores-oportunidades-crescimento/>
- O'Higgins, S. (2016). The new division of the Marriott brands explained. Retrieved November 24, 2017, from <https://tophotel.news/the-new-division-of-the-marriott-hotels-explained/>
- Pereira, I. (2015). As 10 tendências do futuro do turismo. Retrieved January 21, 2018, from <https://www.publituris.pt/2015/12/30/as-10-tendencias-do-futuro-do-turismo/>
- Petiz, J. (2017). Portugal é o melhor destino turístico do mundo. Retrieved January 21, 2018, from <https://www.dn.pt/portugal/interior/seis-premios-mundiais-portugal-arrasa-nos-oscares-do-turismo-8975396.html>
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18–42. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791601>
- Rahman, M., & Lambkin, M. (2015). Creating or destroying value through mergers and acquisitions: A marketing perspective. *Industrial Marketing Management*, 46, 24–35. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.003>
- Reid, D. (2004). Marketing-Related Motives in Mergers & Acquisitions: The Perspective of the U.S. Food Industry, 32(1), 98–99.
- Relvas, R. B. (2016). Luta pelos hotéis Starwood. Chinesa Anbang oferece mais do que a Marriott. Retrieved November 26, 2017, from <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/chinesa-anbang-oferece-mais-do->

- que-a-marriott-para-comprar-starwood/
- Relvas, R. B. (2017). Hotelaria nacional fatura 1,3 mil milhões no verão. Retrieved January 20, 2018, from <https://eco.pt/2017/11/14/hotelaria-nacional-fatura-13-mil-milhoes-no-verao/>
- Reuland, R., Choudry, J., & Fagel, A. (1985). Research in the field of hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 4(4), 141–146. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(85\)90051-9](https://doi.org/10.1016/0278-4319(85)90051-9)
- Reuters. (2006a). Directores criativos da produtora vão controlar estúdios. Retrieved December 19, 2017, from <https://www.publico.pt/2006/01/24/culturaipsilon/noticia/walt-disney-compra-pixar-para-reanimar-sector-da-animacao-1245786>
- Reuters. (2016b). Starwood recebe oferta de US\$ 13 bilhões da Anbang. Retrieved November 26, 2017, from <https://oglobo.globo.com/economia/starwood-recebe-oferta-de-us-13-bilhoes-da-anbang-18914410>
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Santos, J. N. (2017). As oito tendências do turismo para o Fórum Económico Mundial. Retrieved January 21, 2018, from <https://eco.pt/2017/04/30/as-oito-tendencias-do-turismo-para-o-forum-economico-mundial/>
- Setia, M. S. (2016). Methodology Series Module 2 : Case-control studies. *Indian Journal of Dermatology*, 61(2), 146–151. <https://doi.org/10.4103/0019-5154.177773>
- Silva, A. R. (2015). Marriott compra dona do Sheraton e cria gigante da hotelaria. Retrieved November 25, 2017, from <https://www.publico.pt/2015/11/16/economia/noticia/cadeia-hoteleira-marriot-compra-concorrente-starwood-1714565>
- Slattery, P. (2002). Finding the Hospitality Industry. *The Journal of Hospitality Leisure Sport and Tourism*, 1(1), 19–28. <https://doi.org/10.3794/johlste.11.7>
- Sorenson, A. (2015). The Marriott Starwood Merger: Growth of Choices, Value, Opportunities. Retrieved November 21, 2017, from <https://www.linkedin.com/pulse/marriott-starwood-merger-growth-choices-value-arne-sorenson/>
- Sorenson, A. (2016a). 4 Things To Know About the Marriott-Starwood Merger. Retrieved November 20, 2017, from <https://www.linkedin.com/pulse/4-things-know-marriott-starwood-merger-arne-sorenson/>
- Sorenson, A. (2016b). The Marriott-Starwood Merger: Revised Agreement to Create the World's Largest Hotel Company. Retrieved November 25, 2017, from <https://www.linkedin.com/pulse/marriott-starwood-merger-revised-agreement-create-worlds-sorenson/?trk=mp-reader-card>
- Spiker, B. K., & Lesser, E. (1995). Change Management: We Have Met the Enemy. *Journal of Business Strategy*, 16(2), 17–21. <https://doi.org/10.1108/eb039686>

- Suárez, E. (2015). Ranking of 15 hotel chains that most sold in the world. Retrieved January 22, 2018, from <http://spaintrips.org/ranking-of-15-hotel-chains-that-most-sold-in-the-world/2242>
- Tanford, S. (2016). Antecedents and Outcomes of Hospitality Loyalty: A Meta-Analysis. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(2), 122–137. <https://doi.org/10.1177/1938965516640121>
- Thompkins, P. K. (1987). Translating organizational theory: Symbolism over substance. In L. L. P. Fredric M. Jablin (Ed.), *Handbook of organizational communication* (pp. 70–96). Sage Publications. Retrieved from [https://books.google.pt/books?id=6fumvnF6BsEC&pg=PA321&lpg=PA321&dq=Tompkins,+P.+K.+\(1987\).+Translating+organizational+theory:+Symbolism+over+substance.+Handbook+of+organizational+communication+\(pp.+70-96\).+Sage.&source=bl&ots=E4Lvw14KWv&sig=M66DMfesmB0A9KRn75KoAlykYHQ&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiSrZero-TZAhWBNxQKHd1dCY4Q6AEINDAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=6fumvnF6BsEC&pg=PA321&lpg=PA321&dq=Tompkins,+P.+K.+(1987).+Translating+organizational+theory:+Symbolism+over+substance.+Handbook+of+organizational+communication+(pp.+70-96).+Sage.&source=bl&ots=E4Lvw14KWv&sig=M66DMfesmB0A9KRn75KoAlykYHQ&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiSrZero-TZAhWBNxQKHd1dCY4Q6AEINDAB#v=onepage&q&f=false)
- Tutek, E. (2015). Tourism Megatrends Report. Retrieved January 20, 2018, from <http://horwathhtl.com/2015/12/09/tourism-megatrends-report/>
- Unicomb, R., Colyvas, K., Harrison, E., & Hewat, S. (2015). Assessment of Reliable Change Using 95% Credible Intervals for the Differences in Proportions: A Statistical Analysis for Case-Study Methodology. *Journal of Speech, Language, and Hearing Research*, 58(June), 728–740. <https://doi.org/10.1044/2015>
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Vũ, D. A., Shi, Y., & Hanby, T. (2009). Strategic framework for brand integration in horizontal mergers and acquisitions. *Journal of Technology Management in China*, 4(1), 26–52. <https://doi.org/10.1108/17468770910942825>
- Wang, J.-Z., & Wang, J. (2009). Issues, Challenges, and Trends, that Facing Hospitality Industry. *Management Science and Engineering*, 3(4), 53–58. <https://doi.org/10.3968/j.mse.1913035X20090304.006>
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2015-0009>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2015-0009>
- www.cleantheworld.org. (2017). Clean the World. Retrieved November 19, 2017, from <https://cleantheworld.org/>
- www.cm-lisboa.pt. (2016). Edital N° 131/2015. Retrieved January 20, 2018, from <http://www.cm->

lisboa.pt/fileadmin/SERVICOS/Temas/Taxa_municipal_turistica/Taxa_Turistica__Edital_PT.pdf

www.cm-porto.pt. (2017). Edital N.º I/310849/17/CMP. Retrieved January 20, 2018, from http://www.cm-porto.pt/assets/misc/Edital_I_310849_17.pdf

www.emirates.com. (n.d.). Emirates & SPG Your World Rewards. Retrieved January 2, 2017, from <https://www.emirates.com/english/skywards/about/partners/hotels/your-world-rewards.aspx>

www.expresso.sapo.pt. (2015). Cabolink notifica Concorrência sobre aquisição da Cabovisão e Oni. Retrieved November 10, 2017, from <http://expresso.sapo.pt/economia/2015-10-20-Cabolink-notifica-Concorrenca-sobre-aquisicao-da-Cabovisao-e-Oni>

www.fortune.com. (2017). Fortune 100 best companies to work for. Retrieved November 19, 2017, from <http://fortune.com/best-companies/list>

www.ilcongress.com. (2017). Independent Lodging Congress. Retrieved January 21, 2018, from <https://ilcongress.com/>

www.jn.pt. (2012). Facebook compra Instagram. Retrieved December 19, 2017, from <https://www.jn.pt/inovacao/interior/facebook-compra-instagram-2410041.html>

www.marriott.com/about. (2017). Our Story. Retrieved November 18, 2017, from <http://www.marriott.com/about/culture-and-values/history.mi>

www.marriott.com/culture-and-values. (2017). Core Values & Heritage. Retrieved November 26, 2017, from <http://www.marriott.com/culture-and-values/core-values.mi>

www.marriott.com/culture-and-values/takecare-relief-fund.mi. (2017). TakeCare Relief Fund. Retrieved November 26, 2017, from <http://www.marriott.com/culture-and-values/takecare-relief-fund.mi>

www.meetingsbuzz.conventionresortnetwork.com. (2016). A shared history of innovation. Retrieved November 20, 2017, from <http://www.meetingsbuzz.conventionresortnetwork.com/i/712257-marriottstarwoodtimeline/0?>

www.news.marriott.com. (2015). Marriott International to Acquire Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Creating the World's Largest Hotel Company. Retrieved November 20, 2017, from <http://news.marriott.com/2015/11/marriott-international-to-acquire-starwood-hotels-resorts-worldwide-creating-the-worlds-largest-hotel-company/>

www.news.marriott.com. (2016). Starwood Hotels and Resorts Announces Details for Completion of Spin-off and Subsequent Merger of its Vacation Ownership Business. Retrieved November 23, 2017, from <http://news.marriott.com/2016/03/starwood-hotels-resorts-announces-details-completion-spin-off-subsequent-merger-vacation-ownership->

- business/
www.opcaoturismo.pt. (2016). Os maiores grupos hoteleiros do mundo. Retrieved November 11, 2017, from <http://opcaoturismo.pt/wp/os-maiores-grupos-hoteleiros-do-mundo/>
- www.prnewswire.com. (2017). Marriott International Announces 2020 Growth Vision In Europe Post Starwood Acquisition. Retrieved November 26, 2017, from <https://www.prnewswire.com/news-releases/marriott-international-announces-2020-growth-vision-in-europe-post-starwood-acquisition-300419320.html>
- www.publituris.pt. (2015). Ranking das 15 cadeias hoteleiras do mundo que mais facturaram em 2015. Retrieved November 11, 2017, from <https://www.publituris.pt/2015/12/30/ranking-das-15-cadeias-hoteleiras-do-mundo-que-mais-facturaram-em-2015/>
- www.reports.weforum.org. (2017). Industry trends. Retrieved January 21, 2018, from <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2017/industry-trends/#>
- www.sheratonporto.com. (2017). Sheraton. Retrieved November 24, 2017, from <http://www.sheratonporto.com/>
- www.starwoodcapital.com. (2017). History. Retrieved January 1, 2017, from <http://starwoodcapital.com/business/>
- www.starwoodhotels.com. (2014). History. Retrieved November 19, 2017, from <http://www.starwoodhotels.com/corporate/press/history.html?language=pt>
- www.starwoodhotels.com/sheraton. (2017). About Us. Retrieved November 25, 2017, from http://www.starwoodhotels.com/sheraton/about/index.html?language=en_US
- www.starwoodlatinamerica.com. (2013). Delta Air Lines e Starwood lançam parceria de fidelidade conjunta inédita. Retrieved January 2, 2017, from <http://www.starwoodlatinamerica.com/pt/press-article/delta-air-lines-starwood-loyalty-partnership/>
- www.worldtravelawards.com. (2017). Turismo de Portugal. Retrieved January 21, 2018, from <https://www.worldtravelawards.com/profile-28112-turismo-de-portugal>
- Yang, J., Qu, H., & Kim, W. G. (2009). Merger abnormal returns and payment methods of hospitality firms. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 579–585. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.03.007>
- Yin, R. K. (2003). Case Study Research . Design and Methods. *SAGE Publications*. <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>

Anexos

Anexo 1: Guião do questionário *online*.

O inquérito que se segue foi elaborado no âmbito do Trabalho Final do Mestrado de Marketing, na Universidade Católica Portuguesa, sobre o tema das aquisições de marcas no contexto da indústria hoteleira.

O propósito deste estudo será compreender de que forma foi efetuada a comunicação interna no Sheraton Porto Hotel & Spa antes, durante e após o processo de aquisição da *Starwood Hotels & Resorts* pela *Marriott International*.



1- Há quanto tempo é colaborador do Sheraton?

(Selecione apenas 1 opção)

- a. Menos de 2 anos
- b. 2 a 5 anos
- c. 6 a 10 anos
- d. Mais de 10 anos

2- Desempenha funções num departamento com contacto direto com o cliente?

(Selecione apenas 1 opção)

- a. Sim
- b. Não

3- Teve conhecimento que a Starwood ia ser comprada pela Marriott antes do mesmo se tornar oficialmente público (16 de novembro 2015)?

(Selecione apenas 1 opção)

- a. Sim → 3.1
- b. Não → 3.2

3.1 - Teve conhecimento do processo de aquisição quanto tempo antes do mesmo se tornar público (16 novembro 2015)?

- c. Mais de 1 mês
- d. Entre 1 mês e 15 dias antes
- e. Entre 15 dias e 1 semana antes
- f. Na mesma semana que se tornou público

3.2 - Teve conhecimento do processo de aquisição quanto tempo após o mesmo se tornar público (16 novembro 2015)?

- Na mesma semana que se tornou público
- Entre 1 semana e 15 dias depois
- Entre 15 dias antes e 1 mês depois
- Mais de 1 mês depois

4 De que forma teve conhecimento do mesmo?

(Selecione apenas 1 opção)

- Administração
- Supervisor
- Colegas
- Memo
- Redes Sociais
- Internet
- Outro: _____

5 Quais foram os canais de comunicação utilizados para a comunicação interna acerca do processo de aquisição?

(Selecione uma ou mais opções)

- Carta geral
- Email geral
- Email pessoal
- Conversa pessoal
- Reunião Geral
- Outro: _____

6 Utilizando uma escala de 1 a 5, em que 1 significa discordo completamente e 5 significa concordo completamente, diga em que medida concorda com as afirmações abaixo apresentadas.

	1	2	3	4	5
A comunicação foi efetuada com o objetivo de informar os colaboradores sobre a aquisição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação foi efetuada com o objetivo de informar acerca dos motivos que levaram a Marriott a comprar a Starwood.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação foi efetuada com o objetivo de informar acerca das alterações que iriam ocorrer dentro do Sheraton devido à aquisição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação foi efetuada com o objetivo de informar os colaboradores acerca da função que têm no processo de aquisição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 7 A Utilizando uma escala de 1 a 5, em que 1 significa discordo completamente e 5 significa concordo completamente, diga em que medida concorda com a afirmação apresentada abaixo.

	1	2	3	4	5
Considero que a comunicação foi efetuada com intuito de criar um espírito de comunidade, entre a família Sheraton.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que a comunicação foi efetuada com intuito de criar espírito de comunidade, entre a Starwood e a Marriott, tendo em consideração que a comunidade aumentou de 11 para 30 marcas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 8 Utilizando uma escala de 1 a 5, em que 1 significa discordo completamente e 5 significa concordo completamente, diga em que medida concorda com as afirmações abaixo apresentadas.

	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com a informação que foi transmitida acerca do processo de aquisição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho toda a informação necessária acerca do processo de aquisição que está a ocorrer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação realizada foi de qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O conteúdo das mensagens comunicadas foi adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O conteúdo das mensagens comunicadas foi relevante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 9 Utilizando uma escala de 1 a 5, em que 1 significa discordo completamente e 5 significa concordo completamente, diga em que medida concorda com as afirmações abaixo apresentadas.

	1	2	3	4	5
A qualidade da comunicação desenvolvida durante o processo de aquisição reduziu os sentimentos de incerteza e insegurança em relação ao meu posto de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A redução dos sentimentos de insegurança e incerteza no trabalho influenciou positivamente a minha relação com o Sheraton.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A relação que tenho com o Sheraton contribuiu para que eu aceitasse o processo da aquisição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 10 Considera que a comunicação interna durante o processo de aquisição foi efetuada de forma contínua ou intermitente?

(Selecione apenas 1 opção)

- De forma contínua
- De forma intermitente

- 11 Que sugestões daria para melhorar a comunicação interna no Sheraton Porto Hotel & Spa relativamente ao processo de aquisição da Starwood Hotels & Resorts pela Marriott International?

Muito obrigada pelo tempo dispensado neste inquérito.

A sua resposta será fundamental para a validação deste estudo.

Anexo 2: Guião das entrevistas semiestruturadas efetuadas aos diretores dos diferentes departamentos.

- 4- Há quanto tempo é colaborador do Sheraton Porto Hotel & SPA?
- 5- Teve conhecimento do processo de aquisição que iria ocorrer antes do mesmo se tornar público?
- 6- De que forma teve conhecimento do mesmo?
- 7- Partilhou esse conhecimento com a sua equipa? Desenvolva por favor.
- 8- Se sim, quais foram os canais de comunicação utilizados para comunicar à sua equipa o processo de aquisição?
- 9- Considera que tinha toda a informação necessária para transmitir à sua equipa as mudanças que iriam ocorrer devido à aquisição? Desenvolva por favor.
- 10- A comunicação que realizou foi desenvolvida para informar os seus colaboradores (acerca do que iria ocorrer, de quais as razões pelas quais ocorreu a aquisição, sobre quais as alterações que iriam ocorrer dentro da organização e qual a função que os colaboradores iriam desempenhar durante o processo, entre outros aspetos)? Desenvolva por favor.
- 11- A comunicação que efetuou teve por objetivo a criação de um espírito de comunidade entre os colaboradores? Desenvolva por favor.
- 12- A comunicação acerca do processo de aquisição foi realizada por si de forma contínua ou intermitente? Desenvolva por favor.
- 13- Considera que a sua equipa tem toda a informação necessária acerca do processo de aquisição que está a decorrer?
- 14- Que sugestões daria para melhorar a comunicação interna no Sheraton Porto Hotel & Spa, relativamente ao processo de aquisição da Starwood Hotels & Resorts pela Marriott International?

Anexo 3: Guião da entrevista semiestruturada efetuada à diretora geral.

- 1- Há quanto tempo é colaborador do Sheraton Porto Hotel & SPA?
- 2- Como é que teve conhecimento do processo de aquisição que iria ocorrer?
- 3- Em que altura teve conhecimento do mesmo?
- 4- Teve instruções acerca do que devia/podia partilhar ou teve liberdade para essa decisão?
- 5- A quem comunicou o processo de aquisição antes do mesmo ser oficializado?
- 6- Quais os canais utilizados para comunicar acerca do processo de aquisição que iria ocorrer?
- 7- Considera que tinha a informação necessária para transmitir à sua equipa? Desenvolva por favor.
- 8- A comunicação que realizou foi desenvolvida para informar os colaboradores (acerca do que iria ocorrer, de quais as razões pelas quais ocorreu a aquisição, sobre quais as alterações que iriam ocorrer dentro da organização e qual a função que os colaboradores iriam desempenhar durante o processo, entre outros aspetos)? Desenvolva por favor.
- 9- A comunicação que efetuou teve por objetivo a criação de um espírito de comunidade entre os colaboradores? Desenvolva por favor.
- 10- A comunicação acerca do processo de aquisição foi realizada por si de forma contínua ou intermitente? Porquê?
- 11- Considera que a qualidade da comunicação desenvolvida durante o processo de aquisição contribuiu para reduzir o sentimento de incerteza e insegurança dos colaboradores perante os seus postos de trabalho?
- 12- Acha que essa redução/aumento dos sentimentos de insegurança e incerteza em relação ao seu trabalho influenciou a relação dos colaboradores com o Sheraton? (aproximação ou afastamento)
- 13- Considera que a relação (positiva ou negativa) que cada colaborador tem com o Sheraton influenciou os seus sentimentos em relação ao processo da aquisição? (prontidão ou resistência)
- 14- Considera que as mensagens acerca do processo de aquisição foram transmitidas conforme tinha planeado?
- 15- Considera que a sua equipa tem toda a informação necessária acerca do processo de aquisição que está a decorrer?
- 16- Mudaria alguma coisa na comunicação interna do Sheraton Porto acerca do processo de aquisição da Starwood pela Marriott?

Anexo 4: Convite efetuado via e-mail, pelo departamento de recursos humanos, aos colaboradores do Sheraton Porto Hotel & Spa, de forma a convidar os mesmos a participar na reunião geral com o objetivo de informar e esclarecer acerca do processo de aquisição.



Estimados Colaboradores,

Conforme já anunciado, estamos a viver dias históricos e únicos com o acordo entre a Starwood e Marriott. Neste momento, somos a maior cadeia hoteleira a nível mundial, com um total de 5.700 hotéis, 1.1 milhões de quartos, um portfólio de 30 marcas e 500 mil colaboradores, em mais de 110 países.

Assim, convidamos todos os nossos colaboradores a juntarem-se a nós nesta nova e fantástica viagem e a participarem no Evento de Lançamento que será realizado no dia 18 de Outubro, às 15h, na sala Ariane, piso SL, onde poderão ficar a conhecer mais detalhes e todos os novos desenvolvimentos desta integração.

**TOGETHER WE'RE
BETTER – JUNTOS
SOMOS MELHORES**



18 de Outubro às 15h – Sala Ariane (Piso SL)

Figura 20: Convite enviado aos colaboradores para a reunião geral acerca do processo de aquisição.

Anexo 5: Respostas das 14 questões do inquérito *online*, em escala de *Likert* de 5 pontos, sendo 1: discordo completamente; 2: discordo; 3: não concordo nem discordo; 4: concordo e 5: concordo completamente.

	1	2	3	4	5
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)
A comunicação foi efetuada com o objetivo de informar os colaboradores sobre a aquisição.	6 (7.1)	11 (13.1)	26 (31)	26 (31)	15 (17.9)
A comunicação foi efetuada com o objetivo de informar acerca dos motivos que levaram a Marriott a comprar a Starwood.	6 (7.1)	5 (6.0)	31 (36.9)	25 (29.8)	17 (20.2)
A comunicação foi efetuada com o objetivo de informar acerca das alterações que iriam ocorrer dentro do Sheraton devido à aquisição.	1 (1.2)	4 (3.1)	21 (25)	28 (33.3)	30 (35.7)
A comunicação foi efetuada com o objetivo de informar os colaboradores acerca da função que têm no processo de aquisição.	10 (11.9)	18 (21.4)	26 (31)	19 (22.6)	11 (13.1)

Tabela 5: Análise descritiva da Questão 6 do questionário *online*.

Fonte: elaboração própria.

	1	2	3	4	5
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)
Considero que a comunicação foi efetuada com intuito de comunidade, entre a família Sheraton.	3 (3.6)	9 (10.7)	21 (25)	28 (33.3)	23 (27.4)
Considero que a comunicação foi efetuada com intuito de criar espírito de comunidade, entre a Starwood e a Marriott, tendo em consideração que a comunidade aumentou de 11 para 30 marcas.	14 (16.7)	12 (14.3)	23 (27.4)	20 (23.8)	15 (17.9)

Tabela 6: Análise descritiva da Questão 7 do questionário *online*.

Fonte: elaboração própria.

	1	2	3	4	5
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)
Estou satisfeito com a informação que foi transmitida acerca do processo de aquisição.	3 (3.6)	11 (13.1)	28 (33.3)	26 (31)	16 (19)
Tenho toda a informação necessária acerca do processo de aquisição que está a ocorrer.	6 (7.1)	15 (17.9)	30 (35.7)	22 (26.2)	11 (13.1)
A comunicação realizada foi de qualidade.	4 (4.8)	15 (17.9)	25 (29.8)	27 (32.1)	13 (15.5)
O conteúdo das mensagens comunicadas foi adequado.	1 (1.2)	15 (17.9)	27 (32.1)	29 (34.5)	12 (14.3)
O conteúdo das mensagens comunicadas foi relevante.	1 (1.2)	13 (15.5)	26 (31)	30 (35.7)	14 (16.7)

Tabela 7: Análise descritiva da Questão 8 do questionário *online*.

Fonte: elaboração própria.

	1	2	3	4	5
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)
A qualidade da comunicação desenvolvida durante o processo de aquisição reduziu os sentimentos de incerteza e insegurança em relação ao meu posto de trabalho.	10 (11.9)	8 (9.5)	25 (29.8)	27 (32.1)	14 (16.7)
A redução dos sentimentos de insegurança e incerteza no trabalho influenciou positivamente a minha relação com o Sheraton.	5 (6)	9 (10.7)	34 (40.5)	23 (27.4)	13 (15.5)
A relação que tenho com o Sheraton contribuiu para que eu aceitasse o processo de aquisição.	2 (2.4)	3 (3.6)	31 (36.9)	25 (29.8)	23 (27.4)

Tabela 8: Análise descritiva da Questão 9 do questionário *online*.

Fonte: elaboração própria.