

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO NA
INDÚSTRIA HOTELEIRA EM PORTUGAL

ANDRÉ MATOS DA COSTA PACHECO LOPES

OUTUBRO - 2019

MESTRADO CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO NA
INDÚSTRIA HOTELEIRA EM PORTUGAL**

ANDRÉ MATOS DA COSTA PACHECO LOPES

ORIENTAÇÃO:
PROF^a. DOUTORA FILIPA PIRES DA SILVA

OUTUBRO - 2019

RESUMO

As tecnologias da informação (TI) são parte integrante da oferta da indústria hoteleira e contribuem de modo decisivo para a satisfação dos hóspedes. Na literatura sobejam exemplos de investimentos em TI, que não se consubstanciaram nos resultados esperados. O sucesso ou insucesso destes investimentos depende de diferentes fatores, entre os quais a maturidade dos processos de aquisição das organizações. Neste estudo pretendeu-se identificar, junto dos empreendimentos hoteleiros portugueses, os seus padrões organizacionais na aquisição de TI. Adicionalmente, foram obtidos, através da plataforma Bookings.com, dados sobre a satisfação dos hóspedes, em relação ao serviço de Wi-Fi. Por fim, utilizou-se o método *fuzzy-set qualitative comparative analysis* (fsQCA) para entender as combinações de condições (perfil de aquisição, categoria, afiliação e nível de investimento de cada unidade hoteleira) que conduzem a um maior nível de satisfação dos hóspedes, com o serviço de Wi-Fi. Os resultados do estudo apontam para o predomínio do perfil de aquisição orientado às TI, alicerçado na cooperação interdepartamental entre Compras e TI. Contudo, não foi possível estabelecer o perfil de aquisição das organizações como condição necessária para um maior nível de satisfação dos hóspedes. Ainda assim, os resultados reforçam a relevância da categoria e o nível de investimento da unidade hoteleira para o sucesso, i.e., um maior nível de satisfação dos hóspedes, com o serviço de Wi-Fi.

Palavras-chave: Tecnologias da informação, indústria hoteleira, processos de aquisição de TI, serviço de Wi-Fi, satisfação dos clientes, fsQCA.

ABSTRACT

Information technologies (IT) are vital in hospitality industry's offering. They also play a decisive role and contribution to guest satisfaction. However, several examples of IT investments in industry are well documented in the literature, which did not materialize in the expected results. The success or failure of these investments depends on several factors, namely the maturity of the organization's procurement process. In this study, a survey was applied to several Portuguese hotels in order to identify organizational patterns in IT procurement. Data were also obtained from Bookings.com platform in relation to the levels of guest satisfaction with the Wi-Fi service. A fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) was conducted to identify combinations of conditions (procurement profile, category, affiliation and level of investment of each hotel) that lead to higher levels of guest satisfaction with the Wi-Fi service. The results of the study point to the predominance of an IT acquisition profile based on interdepartmental cooperation between Purchasing and IT. However, it was not possible to identify the profile of organizations as a necessary condition for a higher level of guest satisfaction. Nevertheless, the study reinforces the relevance of the hotel category and investment level to achieve a higher level of guest satisfaction with Wi-Fi service.

Keywords: Information technologies, hospitality industry, IT procurement process, Wi-Fi service, guest satisfaction, fsQCA.

Índice

Resumo	i
Abstract.....	ii
Índice de Tabelas	v
Índice de Figuras.....	v
Glossário.....	vi
Agradecimentos	vii
1. Introdução.....	1
2. Revisão da literatura.....	3
2.1. A indústria hoteleira em Portugal	3
2.2. As tecnologias da informação no contexto da indústria hoteleira	4
2.3. Investimentos em tecnologias da informação	6
2.4. <i>Electronic word-of-mouth (eWOM)</i>.....	14
2.4.1. Plataforma Bookings.com	14
3. Metodologia de investigação.....	15
3.1. Modelo de análise e questões de pesquisa	16
3.2. Unidade de análise.....	20
3.3. Recolha de dados	20
3.4. Descrição da Amostra	21
4. Análise de resultados	22
4.1. Análise dos perfis.....	22
4.2. Fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA)	24
4.3. Discussão dos resultados	31
5. Conclusões, limitações e investigação futura	34

5.1. Conclusões	34
5.2. Limitações e investigação futura.....	35
6. Referências bibliográficas.....	36
Anexo 1 – Inquérito.....	44
Anexo 2 – Grelha de Análise.....	53
Anexo 3 – Tabelas e Gráficos.....	57

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA I: FASES DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO.....	9
TABELA II: CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ADQUIRENTE	10
TABELA III: FATORES QUE AFETAM A CONFIGURAÇÃO DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO.....	11
TABELA IV: CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NA SUA RELAÇÃO COM OS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE TI.....	13
TABELA V: ESTATUTO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	19
TABELA VI: INFLUÊNCIA DAS TI NA PERCEÇÃO DE QUALIDADE DE SERVIÇO AOS HÓSPEDES.....	19
TABELA VII: ESTATÍSTICA DESCRITIVA E CALIBRAÇÃO DE VALORES PARA CONDIÇÕES OUTCOME.....	27
TABELA VIII: SÍNTESE DAS CONDIÇÕES NECESSÁRIAS.	28
TABELA IX: SÍNTESE DAS CONDIÇÕES SUFICIENTES.....	28
TABELA X: SOLUÇÃO INTERMÉDIA PARA O SUCESSO	30
Tabela XI: SOLUÇÃO INTERMÉDIA PARA O INSUCESSO.....	32
Tabela XII: PRINCIPAIS CARATERÍSTICAS DOS EMPREENDIMENTOS QUE CONSTITUEM A AMOSTRA.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: OPERACIONALIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO.....	16
FIGURA 2: MODELO DE ANÁLISE	18

GLOSSÁRIO

fsQCA: *Fuzzy-set qualitative comparative analysis*

HSIA: Acesso à Internet de Alta Velocidade ou HSIA

IPTV: *Internet Protocol Television*

TI: Tecnologias da Informação

VOIP: *Voice over Internet Protocol*

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar o meu enorme agradecimento à Prof^a. Doutora Filipa Pires da Silva pela criteriosa orientação, constante disponibilidade e liderança intelectual, que me foram imprescindíveis no percurso de elaboração desta dissertação.

Agradeço ao Nuno Cavaco pelo precioso auxílio na revisão da versão final da dissertação.

Agradeço à Informa D&B a disponibilização da base de dados, indispensável para a realização do questionário.

Por fim, a todas as empresas e respetivos colaboradores que acederam em responder ao questionário e assim viabilizaram a exequibilidade deste estudo.

1. Introdução

O turismo é um setor em destaque na economia e na sociedade portuguesa (Banco de Portugal, 2019). Nos últimos anos, o setor tem apresentado resultados que superam os melhores registos históricos, quer considerando o número de visitantes, volume de passageiros nos aeroportos, quer considerando a taxas de ocupação hoteleira (Turismo de Portugal, 2017). Os fatores que contribuem para esta dinâmica são exógenos, dos quais se podem destacar a instabilidade política decorrente da “Primavera Árabe” que afeta destinos concorrentes, como Tunísia ou Egipto (Magablih, Khalid e Mustafa, 2018), e fatores endógenos, como a diversidade da oferta turística portuguesa (World Economic Forum, 2019) e o custo de vida (PricewaterhouseCoopers, 2014).

A indústria hoteleira é um elemento central do turismo e o impacto positivo da dinâmica do setor faz-se sentir, consubstanciando-se num elevado número de investimentos em aberturas de novas unidades ou de renovações de unidades existentes (Atlas da Hotelaria Deloitte, 2018). As perceções da qualidade de serviço por parte dos hóspedes constituem a maior preocupação dos responsáveis da indústria, conscientes da intensidade da luta concorrencial e da omnipresença das plataformas de avaliação online, como o Bookings.com ou o TripAdvisor (Buhalis e Law, 2008; Mauri e Minazzi, 2013; Rodríguez-Díaz; Rodríguez-Díaz e Espino-Rodríguez, 2018; Ye, Law e Chen, 2014).

Atualmente, a importância das tecnologias da informação (TI), nos contextos organizacional e empresarial é incontornável. O impacto das TI na vida das organizações reveste-se de um carácter multidimensional: operacional, estratégico, financeiro, entre outros. A hotelaria não constitui uma exceção e a utilização das TI nesta indústria generalizou-se, quer consideremos a vertente de suporte às atividades de gestão e operacionais, quer relativamente ao serviço ao hóspede (Cobanoğlu, Berezina, Kasavana e Erdem, 2011; Lee, Barker e Kandampully, 2003). As TI de serviço ao hóspede são particularmente relevantes para um conjunto significativo de autores, que relacionam positivamente a adoção de TI e a satisfação dos hóspedes (Bilgihan, Cobanoğlu e Miller, 2010; Cobanoğlu *et al.*, 2011; Lee e Connolly, 2010; Lee *et al.*, 2003; Melián-González e Bulchand-Gidumal, 2016).

Não obstante o reconhecimento da importância das TI na dinâmica das organizações, diferentes estudos académicos falharam em confirmar a existência de uma relação positiva entre os investimentos em TI e a melhoria da performance das empresas hoteleiras (Beldona e Cobanoglu, 2007; Brown e Stange, 2002; Lee e Connolly, 2010). As exceções são os estudos de Siguaw, Enz e Namasivayam (2000) e Ham, Kim e Jeong, (2005) onde a existência desta relação positiva foi devidamente confirmada.

Assim, o presente estudo pretende contribuir para o desenvolvimento do conhecimento sobre os processos de aquisição de TI na indústria hoteleira em Portugal. Adicionalmente, pretende-se perceber se os investimentos em TI de serviço ao hóspede contribuem para uma melhoria das experiências oferecidas. Justifica-se esta escolha pela importância que a indústria hoteleira desempenha na economia do país e pela vontade de contribuir para o desenvolvimento de um corpo teórico, que constitui um instrumento auxiliar para as empresas do setor. Desta forma, define-se o objetivo principal deste trabalho como sendo a procura dos processos de aquisição/investimento em TI no contexto da indústria hoteleira em Portugal. Adicionalmente objetiva-se entender o impacto destes processos na satisfação dos hóspedes com os serviços de TI oferecidos.

O presente documento encontra-se estruturado em cinco capítulos. No capítulo 1 (Introdução) discute-se a motivação e relevância do tema e estabelecem-se os objetivos para o trabalho. No capítulo 2 apresenta-se a revisão da literatura, que aborda as temáticas relevantes ao enquadramento do presente estudo. No capítulo 3 discute-se a metodologia de investigação, nomeadamente o modelo de análise, questões de pesquisa, os constructos incluídos no modelo, a abordagem metodológica, a unidade de análise, a recolha e tratamento de dados. No capítulo 4 procede-se a uma análise e discussão dos resultados. No Capítulo 5 apresentam-se as conclusões, os contributos e as limitações do estudo, bem como algumas possibilidades de investigação futura.

2. Revisão da literatura

2.1. A indústria hoteleira em Portugal

O turismo é uma atividade estratégica para Portugal e é um dos motores da economia nacional. Em 2016, foi o setor que mais peso teve nas exportações, contribuindo com mais de 15% do total das exportações de bens e serviços. Representava, à data, cerca de 9% do PIB nacional e as atividades relacionadas com o setor contribuía com cerca de 400 mil postos de trabalho, praticamente 8% do emprego total (Estatísticas do Turismo 2016, Instituto Nacional de Estatística). O crescimento da atividade turística é uma tendência e “em 2017, Portugal bateu um novo recorde no setor do turismo. O total de dormidas superou os 57 milhões, as receitas de aposento chegaram aos dois mil milhões e meio de euros e a taxa de ocupação média atingiu os 64%” (Atlas da Hotelaria – Deloitte, 2018).

No final de 2017, Portugal contava com 1993 empreendimentos turísticos, que disponibilizam 143.089 unidades de alojamento (quartos ou apartamentos) (Atlas da Hotelaria – Deloitte, 2018). De uma perspetiva legal, “consideram-se Empreendimentos Turísticos os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares, ao abrigo do Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET) que na sua versão atual (5.^a alteração), está republicado no Decreto-Lei n.º 80/2017, de 30 de Junho” (Turismo de Portugal¹). Os empreendimentos turísticos dividem-se em diferentes categorias, sendo 167 de cinco estrelas (8%), 734 de quatro estrelas (38%), 662 de três estrelas (33%), 327 de duas estrelas (16%), 48 de uma estrela (3%), e 35 pousadas (2%) (Atlas da Hotelaria – Deloitte, 2018). Os vinte maiores grupos hoteleiros que operam em Portugal concentram 311 empreendimentos (15.6%) e 43.310 unidades de alojamento (30,3%), destacando-se os grupos Pestana Hotels & Resorts/Pousadas de Portugal (69 empreendimentos e 7888 unidades de alojamento), Vila Galé Hotéis (21 empreendimentos e 4189 unidades de

1

http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Como_comecar/Empreendimento_Turisticos/Paginas/default.aspx

alojamento) e Accor Hotels (32 empreendimentos e 3360 unidades de alojamento) (Atlas da Hotelaria – Deloitte, 2018). Outros grupos hoteleiros/entidades de gestão detêm 484 empreendimentos turísticos (24,3%) e 47.686 unidades de alojamento (33,3%) (Atlas da Hotelaria – Deloitte, 2018). Sendo que entidades independentes operam 1.198 (60,1%) empreendimentos turísticos que disponibilizam 52.093 unidades de alojamento (36,40%) (Atlas da Hotelaria – Deloitte, 2018). No que respeita à distribuição geográfica, as regiões Algarve e Norte lideram com 22% dos empreendimentos turísticos respetivamente, seguidas pelas regiões Centro (21%), Lisboa (16%), Alentejo (8%), Madeira (7%) e Açores (4%) (Atlas da Hotelaria Deloitte, 2018).

2.2. As tecnologias da informação no contexto da indústria hoteleira

Não obstante uma certa relutância na adoção de TI (Buhalis e Main, 1998), motivada pelo impacto financeiro dos seus investimentos, a sua importância no contexto da indústria hoteleira é inegável e reconhecida pela comunidade académica, desde a década de 1960 (Buhalis, 1998; Cobanoglu *et al.*, 2011). No entanto, a revisão da literatura mostra que não existe consenso quanto ao papel que as TI desempenham na hotelaria. Se para alguns autores a utilização das TI comporta uma dimensão estratégica (Buhalis, 1999; Siguwaw *et al.*, 2000), outros consideram-nas meras funções de suporte às atividades operacionais (Lee e Connolly, 2010). Não obstante, alguns académicos consideram que a utilização das TI é fonte de vantagem competitiva (Cohen, 2013; Fernandez, Cala e Figueroa, 2011; Masli, Richardson, Sanchez e Smith, 2011; Napitupulu, Rampengan e Gaol, 2016; Verna e Chandra, 2016; Wang e Qualls, 2007). Adicionalmente, considera-se que as TI são um fator de diferenciação em relação à concorrência (Buhalis, 1998; Cobanoglu *et al.*, 2011; Ruiz-Molina, Gil-Saura e Moliner-Velásquez, 2010), podendo permitir a unidades hoteleiras de categoria inferior competir com unidades de categoria superior (Ruiz-Molina *et al.*, 2010). Porém, tal classificação não é consensual. Carr (2003) defende que as TI são uma necessidade e não uma fonte de vantagem em relação à concorrência.

No que diz respeito à sua utilização, as empresas que operam no setor hoteleiro tendem a adotar as TI com duas finalidades distintas (Cobanoglu *et al.* 2011; Lee *et al.*, 2003):

- Como suporte às atividades de gestão e às atividades operacionais;
- Como parte integrante da oferta/serviço do quarto.

Do conjunto das TI de suporte às atividades de gestão e operacionais destacam-se sistemas como *Property Management System*, *Central Reservation System*, *Global Reservation System*, *Customer Relationship Management* ou *Enterprise Resource Planning* (Brown e Stange, 2002; Oltean, Gabor e Contiu, 2014; Ruiz-Molina *et al.*, 2010). Do conjunto das TI integrantes da oferta/serviço do quarto destacam-se o Acesso à Internet de Alta Velocidade ou HSIA (acrónimo da expressão inglesa *High-speed Internet Access*), a IPTV (acrónimo da expressão inglesa *Internet Protocol Television*), o serviço de VOIP (acrónimo da expressão inglesa *Voice over Internet Protocol*) ou as fechaduras eletrónicas (Bilgihan *et al.*, 2010; Cobanoglu *et al.*, 2011; Leung e Law, 2013; Ruiz-Molina *et al.*, 2010).

A adoção de TI por organizações hoteleiras visa a consecução de três objetivos primordiais: melhoria da performance operacional, incluindo o aumento da produtividade dos colaboradores (Cohen e Olsen, 2013; Ham *et al.*, 2005; Siguaw *et al.*, 2000); melhoria da performance financeira, incluindo a redução de custos e o aumento dos lucros (Oltean *et al.*, 2014; Siguaw *et al.*, 2000); e o aumento da qualidade do serviço ao utilizador final, i.e., o aumento dos índices de satisfação dos hóspedes (Cobos, Mejia, Ozturk e Wang, 2016; Cohen *et al.*, 2013; Siguaw *et al.*, 2000). Se no início do milénio a tónica dos investimentos em TI era colocada nas dimensões operacional e financeira (Siguaw *et al.*, 2000; Cobanoglu *et al.*, 2011), as mais recentes abordagens à adoção de TIs têm o seu foco no aumento da qualidade do serviço aos hóspedes (Cobanoglu *et al.*, 2011; Lee *et al.*, 2003; Lee e Tussyadiah, 2010).

O anglicismo *guest technology amenities* (tecnologias de cortesia para os hóspedes) descreve os serviços e/ou equipamentos com base nas TI, que são gratuitamente colocados à disposição dos hóspedes das unidades hoteleiras (Berezina e Cobanoglu, 2010, Bilgihan *et al.*, 2010, Cobanoglu *et al.*, 2011). A enorme popularidade que as tecnologias de entretenimento pessoal conheceram nas últimas décadas contribuiu para que os clientes se tornassem mais sensíveis à oferta tecnológica dos hotéis (Lee *et al.*, 2003), e constata-se uma necessidade de mimetizar os mesmos padrões de consumo

domésticos, i.e. “*home away from home*” (Bilgihan *et al.*, 2010, p.88). Este padrão de comportamento reforça a necessidade das tecnologias de cortesia para os hóspedes se tornem parte integrante de uma estadia num hotel (Berezina e Cobanoglu, 2010).

O impacto das tecnologias de cortesia para os hóspedes na satisfação dos clientes da indústria hoteleira tem sido frequentemente estudado, tendo-se verificado uma convergência para a relação entre a oferta tecnológica e a satisfação dos clientes (Bilgihan *et al.*, 2010; Cobanoglu *et al.*, 2011; Lee e Connolly, 2010; Lee *et al.*, 2003; Melián-González *et al.*, 2016). As tecnologias de cortesia para os hóspedes têm sido apontadas como um fator de diferenciação (Cobanoglu *et al.*, 2011). Estas tecnologias encorajam o regresso dos hóspedes, a sua lealdade enquanto clientes, ou a possibilidade de formulação de uma recomendação positiva (Lee *et al.*, 2003; Ham *et al.*, 2005). Por seu turno, o estudo de Lee e Connolly (2010) sustenta que um investimento em tecnologias de cortesia para os hóspedes é o investimento no universo das TI com maior impacto mediático.

O serviço de Wi-Fi é a tecnologia de cortesia para os hóspedes mais apreciada pelos clientes (Berezina e Cobanoglu, 2010; Brochado e Margarido, 2016; Lee e Tussyadiah, 2010), mesmo considerando diferentes segmentos de mercado (Bilgihan *et al.*, 2010). Melián-González *et al.* (2016) sublinham que eventuais problemas técnicos no serviço de Wi-Fi poderão ter um enorme impacto nas expectativas dos hóspedes, sobretudo nos casos das estadias curtas. Se o serviço HSIA através de Wi-Fi continua a ser explorado comercialmente por algumas cadeias e unidades independentes, Radojevic, Stanisic e Stanic (2015) sustentam que num futuro próximo a “norma” será que o Wi-Fi seja sempre gratuito.

2.3. Investimentos em tecnologias da informação

A problemática dos investimentos em TI e do seu retorno ultrapassa as fronteiras da indústria hoteleira, sendo transversal a todas as indústrias. A questão ganha maior relevo se se considerar que as últimas duas décadas conheceram um aumento muito relevante dos investimentos (Brown e Stange, 2002). A comunidade académica tem vindo a abordar o tema sob diferentes perspetivas. Contudo, questões fundamentais sobre como obter o maior retorno possível dos investimentos ou como comprovar a melhoria da performance financeira não obtém respostas unívocas.

Alguns autores referem que a grande maioria dos estudos empíricos não conseguiu estabelecer de modo consistente uma relação positiva entre os investimentos em TI e a melhoria da performance das organizações (Beldona e Cobanoglu, 2007; Brown e Stange, 2002; Guerreiro, 2016; Lee e Connolly, 2010; Shafer e Byrd, 2000). No entanto, outros autores que abordam a relação entre a performance financeira e os investimentos em TI efetuados por diversas organizações puderam confirmar a existência dessa associação positiva entre as capacidades TI e a performance das organizações, e a consequente obtenção de vantagens competitivas sustentáveis (Ham *et al.*, 2005; Masli *et al.*, 2011; Siguaw *et al.*, 2000). Brown e Stange (2002) alertam para o facto dos avultados investimentos em TI contribuírem para um aumento das expectativas dos hóspedes, ao ponto de se tornarem obrigatórios, mas sem garantia de obtenção de vantagem competitiva.

No que respeita aos investimentos em TI, as organizações do setor hoteleiro enfrentam as mesmas dificuldades e hesitações das empresas de outros setores. A maioria das organizações adota posturas de enorme prudência e de conservadorismo nestes domínios (Leung e Law, 2013). E apesar da pressão para realizar investimentos, as administrações deparam-se com o dilema de investir ou não investir em TI, encurraladas entre a necessidade de manterem a competitividade e a dúvida do retorno (Lee e Connolly, 2010). A revisão da literatura permitiu identificar fatores críticos de sucesso, que contribuem para que os investimentos em TI conduzam aos resultados desejados, e para que as organizações possam usufruir na plenitude dos recursos tecnológicos:

- A adoção de metodologias que englobem o estudo prévio das necessidades, determinem as prioridades e que incluam métodos de avaliação pós-investimento (Khallaf, 2012; Kim *et al.*, 2000);
- A interação entre as TI e os recursos humanos (Yongmei, Hongjian e Junhua, 2008);
- A necessidade de grande comprometimento de todos os *stakeholders* (Guerreiro, 2016; Piccoli, 2004);
- O envolvimento da gestão de topo no projeto e a familiaridade destes *stakeholders* com as TI (Cohen e Olsen, 2013; Leung e Law, 2013; Voudouris, 2012);
- A qualificação dos responsáveis de informática e a sua importância nos processos de decisão (Leung e Law, 2013);

- A maturidade do processo de *procurement* (Luzzini, Longoni, Moretto, Caniato e Brun, 2014).

Com base no pressuposto que os investimentos em TI nem sempre atingem os objetivos iniciais, Luzzini *et al.*, (2014) colocam a tônica na gestão do processo de *procurement* e na importância que o departamento de compras desempenha numa determinada organização. Os autores conduziram um estudo qualitativo, com base em entrevistas semiestruturadas a *Chief Procurement Officers*, a especialistas em TI nos departamentos de compras ou *Chief Information Officers*, que incidiu sobre uma amostra de 12 empresas multinacionais, de diferentes setores de atividade. Desta forma, os autores propuseram um modelo de análise tridimensional que sustentam descrever o processo e a organização da aquisição de TI.

1. Fases do processo de aquisição

A primeira fase do processo de aquisição remete para a sua dimensão estratégica, i.e., o momento de definição da política geral de *procurement*. Nesta fase são ponderadas questões decisivas, como recorrer a capacidades internas ou ao *outsourcing*, qualificar potenciais fornecedores, avaliação dos potenciais fornecedores e decidir sobre a gestão do portefólio TI.

Na segunda fase do processo, que remete para a dimensão tática, a tônica é colocada no processo de referênciação, negociação e seleção de fornecedores, i.e., o momento da definição dos fornecedores que melhor respondem aos requisitos de determinada necessidade e conseqüente processo de negociação.

A terceira fase do processo remete para dimensão operacional e está associada as atividades de efetivação da compra, de logísticas e administrativas (pagamento e faturação).

Tabela I: Fases do processo de aquisição - Luzzini *et al.*, (2014)

Constructo	Sub-Constructo	Descrição	Referências	
Estratégia de Procurement	Fazer ou comprar	<u>Estratégia de Outsourcing de TI</u> : inexistência de Outsourcing, Outsourcing parcial, Outsourcing total	Matthews (2000), Murray e Kotabe (1999), King e Malhotra (2000)	
	Qualificação	<u>Adoção de um portal WEB</u> : Inexistência de um portal WEB, base de dados interna, Existência de um portal WEB	Monczka <i>et al.</i> (2010)	
		<u>Classificação do processo de qualificação</u> : formal ou estruturada		
	Avaliação estratégica e gestão das relações com fornecedores	<u>Existência de um Sistema formal de avaliação de fornecedores</u> : existência de um sistema formal, inexistência de um sistema formal, outras soluções	Lamming e Hampson (1996), Cullen <i>et al.</i> (2005)	
		<u>Características da avaliação</u> : operacional, técnica, financeira, organizacional, outras	Dulmin e Mininno (2003)	
	Gestão de Portfolio TI	<u>Âmbito Geográfico</u> : abastecimento global, abastecimento local	Dibbern <i>et al.</i> (2005) e Cullen <i>et al.</i> (2005)	
		Gestão de Fornecedores: fonte de abastecimento única, abastecimento dual, múltiplas fontes de abastecimento, soluções híbridas	Trevelen e Scheweikhart (1988)	
		<u>Duração</u> : contratos de longo termo (36-48 meses), contratos de médio termo (12-24 meses), contratos de curto termo (inferiores a 12 meses)	Cullen e Willcocks (2003)	
	Fornecimento (sourcing)	Processo de referenciação, negociação e seleção de fornecedores	<u>Critérios de seleção</u> : operacional; técnica; financeira; organizacional; outros	Songhori <i>et al.</i> (2011)
			<u>Estratégia de negociação</u> <u>Utilização de plataformas de e-sourcing para as TI</u> : elevada, média-elevada, média, baixa; inexistente	Monczka <i>et al.</i> (2010)
Abastecimento (supply)	Efetivação da aquisição	<u>procurement para as TI</u> : elevada, média-elevada, média, baixa; inexistente	Monczka <i>et al.</i> (2010)	

2. Características da organização que efetua a aquisição

A segunda dimensão do modelo considera as características da organização que efetua a aquisição, i.e., quais são os departamentos envolvidos no processo, qual é grau de centralização das decisões de investimento em TI e a amplitude de controlo do processo.

Tabela II: Características da organização adquirente - Luzzini *et al.*, (2014)

Constructo	Descrição	Referências
Departamentos envolvidos no processo de aquisição	Departamento responsável pela definição de especificações: compras; TI; cliente interno	Fichman (1992) e Weber e Current (1993)
	Departamento responsável pela referênciação, negociação e seleção de fornecedores: compras; TI, cliente interno, outros	
Grau de centralização das decisões de investimento em TI	Grau de coordenação e consolidação da decisão de compra de TI ao nível corporativo: elevado, médio, baixo	Dai <i>et al.</i> (2005), Kim (2007) e Johnson e Leenders (2001, 2004, 2006)
Amplitude de controlo	Departamento responsável pela gestão do processo de aquisição de TI: compras, TI, cliente interno	Kim (2007) e Johnson e Leenders (2001, 2004, 2006)
	Responsável estratégico pelo do processo de aquisição de TI: compras, TI, cliente interno	

3. Fatores impulsionadores da configuração do processo de aquisição de TI

A terceira dimensão do modelo analisa fatores impulsionadores da configuração do processo de aquisição de TI, nomeadamente a importância estratégica do departamento de TI e a de maturidade dos processos de aquisição, i.e., o grau de maturidade do departamento de compras.

Tabela III: Fatores que afetam a configuração do processo de aquisição - Luzzini *et al.*, (2014)

Constructo	Sub-Constructo	Descrição	Referências
Importância estratégica do departamento de TI	Maturidade técnica do departamento de TI	Existência de competências internas no domínio das TI: especialistas; operacionais, estratégicas.	Fichman (1992), Pinnington e Woolcock (1995)
		Suporte de especialistas TI externos (consultores, intermediários, etc.)	
	IT enquanto competência core	Volume de investimento anual para aquisição de bens e serviços TI	Loh e Venkatraman (1992), Pinnington e Woolcock (1995)
Grau de maturidade do departamento de compras	Reconhecimento da importância do departamento de compras	Reconhecimento real e formal da importância estratégica do departamento de compras	Reck e Long (1988), Gonzalez-Benito, (2007)
	Estatuto do departamento de compras	Número de níveis entre o responsável de compras e o CEO	Ellram e Billington (2001)
	Volume de investimento anual	Volume de investimento anual para aquisição de bens e serviços	Ellram e Billington (2001)

4. Configuração do procurement de TI: processo e organização

A partir da análise das três dimensões, os autores propõem um modelo de classificação das organizações, tendo em conta a sua relação com os processos de aquisição de TI (Luzzini *et al.*, 2014). A avaliação decorre de um posicionamento de cada organização que assenta em dois eixos, a maturidade dos processos de aquisição e a importância estratégica das TI (Tabela IV).

O conceito de maturidade dos processos de aquisição de TI remete para a importância que a organização reconhece ao departamento de compras. O conceito de importância estratégica das TI remete para a perceção da organização sobre a importância das TI na sua atividade, eventuais vantagens competitivas que possa obter através das TI e se é reconhecida a importância dos investimentos ou se estes são considerados com um mal a evitar. Após esta avaliação a organização é classificada e enquadrada em um dos quatro perfis específicos (Luzzini *et al.*, 2014):

1. Neutral: Perfil caracterizado pela inexistência de padrões específicos nos processos de aquisição de TI. O preço é o principal catalisador, não existem especificações técnicas relevantes e os processos de aquisição são pouco sofisticados. Neste tipo de configuração, a maturidade do processo de aquisição é reduzida, bem como a importância estratégica das TI no contexto da organização.

2. Orientação para compras: Perfil caracterizado pela relevância do departamento de compras, que lidera o processo estratégico e o processo operacional de aquisição. O preço como critério fundamental na avaliação de fornecedores e categoria TI é considerada uma *commodity*. Neste tipo de configuração, a maturidade do processo de aquisição é elevada. Contudo, a importância estratégica das TI no contexto da organização é reduzida, bem como o nível de investimento em TI. A limitação da importância estratégica do departamento de TI e a prevalência da liderança do departamento de compras pode expor a organização a investimentos que não satisfaçam a plenitude dos requisitos técnicos.

3. Orientação para as TI: Perfil caracterizado pela relevância do departamento de TI, que detém a liderança estratégica do processo de aquisição. O principal condutor do processo é a definição de requisitos técnicos. Neste tipo de configuração, a maturidade do processo de aquisição é reduzida, mas em contraponto, a importância estratégica das TI no contexto da organização é elevada. A limitação do departamento de compras a funções administrativas e a prevalência da liderança do departamento de TI pode expor a organização ao poder de negociação dos fornecedores.

4. Orientação estratégica para as TI: Perfil caracterizado pela liderança cooperativa do processo de aquisição. Os departamentos de TI e de Compras colaboram nas diferentes etapas do processo. Neste tipo de configuração, a maturidade do processo de aquisição é elevada, bem como a importância estratégica do departamento de TI e o volume de investimento em TI. As organizações cujos processos de aquisição se enquadram neste perfil apresentam maior probabilidade de sucesso nos investimentos em TI.

Tabela IV: Classificação das organizações na sua relação com os processos de aquisição de TI - Luzzini *et al.*, (2014)

Importância Estratégica do Departamento de TI	Orientação para as TIs	Orientação Estratégica para as TIs
	<ul style="list-style-type: none"> • Fonte de Abastecimento única • Abastecimento Global • Qualificação formal • Sistema formal de avaliação de fornecedores • Adoção de critérios operacionais e técnicos na avaliação de fornecedores • Reduzida utilização de ferramentas eletrônico • Processo de abastecimento gerido pelo departamento de informática. • Reduzido grau de centralização • Departamento de informática responsável pela gestão estratégica do processo • Departamento de compra responsável pela gestão do processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimento dual • Abastecimento Global/Local • Qualificação estruturada • Soluções alternativas de avaliação de fornecedores • Múltiplos critérios de avaliação de fornecedores • Elevada utilização de ferramentas eletrônico • Forte colaboração departamento de informática e departamento de compras • Elevado grau de centralização • Liderança cooperativa do processo estratégico e do processo operacional • Envolvimento dos utilizadores internos
	Neutral	Orientação para Compras
	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de padrões específicos nos processos de aquisição de TIs 	<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimento Global/Local • Utilização de um portal eletrônico para qualificação de fornecedores • Sistema formal de avaliação de fornecedores • Preço como critério fundamental na avaliação de fornecedores • Elevada utilização de ferramentas eletrônicas no processo de abastecimento • Processo de abastecimento gerido pelo departamento de compras. • Elevado grau de centralização • Departamento de compras lidera o processo estratégico e do processo operacional

Maturidade do Departamento de Compras

2.4. *Electronic word-of-mouth (eWOM)*

A importância das plataformas de reserva e avaliação online na indústria hoteleira é uma realidade consolidada (Buhalis e Law, 2008; Mauri e Minazzi, 2013; Rodríguez-Díaz, Rodríguez-Díaz e Espino-Rodríguez, 2018). A proliferação destas plataformas (tais como, Booking.com, TripAdvisor, Trivago, Expedia.com ou Hotels.com) é acompanhada pela emergência do conceito de *Electronic Word-of-Mouth (eWOM)*, “boca-a-boca digital” (Chevalier e Mayzlin, 2006; Filieri e McLeay, 2014; Leung, Law, Van Hoof, e Buhalis, 2013; Yoo e Gretzel, 2008). O conceito de *eWOM* poderá ser descrito como um fluxo de interação entre quem influencia e quem é influenciado. Por um lado, pela parte de quem usufruiu de um determinado serviço, a disponibilidade de partilhar a sua experiência, grau de satisfação e/ou informação geral (Chevalier e Mayzlin, 2006; Filieri e McLeay, 2014; Ladhari e Michaud, 2015; Leung *et al.*, 2013; Mauri e Minazzi, 2013). Por outro lado, a receptividade dos potenciais clientes em considerar as avaliações e seguir as recomendações de terceiros (Mauri e Minazzi, 2013).

A interação entre antigos e potenciais clientes através de plataformas digitais constitui um desafio, uma vez que o fluxo de opiniões impacta a perceção que os potenciais clientes têm sobre os empreendimentos hoteleiros e influencia o processo de decisão anterior à reserva/compra (Aureli e Supino, 2017; Cantallops e Salvi, 2014; Chan e Guillet, 2011; Doh e Hwang, 2009; Park, Lee, e Han, 2007; Rodríguez-Díaz *et al.*, 2018; Sparks, e Browning, 2011). A reputação online é um aspeto muito sensível na gestão hoteleira, uma vez que impacta dimensões essenciais com a lealdade e a fidelidade dos hóspedes (Chevalier e Mayzlin, 2006; Vermeulen e Seegers, 2009; Ye, Law, Gu, e Chen, 2011), a competitividade dos empreendimentos (Inversini, Cantoni, e Buhalis, 2009; Micera e Crispino, 2017) e por consequência, a performance financeira (Cheung, Luo e Chen, 2009; Chevalier e Mayzlin, 2006).

2.4.1. Plataforma Bookings.com

O recurso a dados da plataforma Bookings.com no contexto de investigação académica popularizou-se pela facilidade em obter informação relevante, de modo célere, eficaz e sem custos associados (Leung *et al.*, 2013; Mauri e Minazzi, 2013; Mariani e Borghi, 2018; Zhou, Shu, Pearce e Wu, 2014). A informação disponibilizada pelos

hóspedes dos diferentes empreendimentos hoteleiros é particularmente valiosa para estudos dirigidos ao entendimento da satisfação dos clientes (Mellinas, Martinez e Garcia, 2015; Zhou *et al.*, 2014).

O mecanismo de avaliação proposto pelo Bookings.com assenta em seis variáveis: limpeza, conforto, localização, instalações e serviços, pessoal, valor pelo dinheiro e Wi-Fi. A plataforma calcula a média das pontuações das seis variáveis e atribui uma classificação geral ao estabelecimento, descrita como a média do hotel (Mellinas *et al.*, 2015).

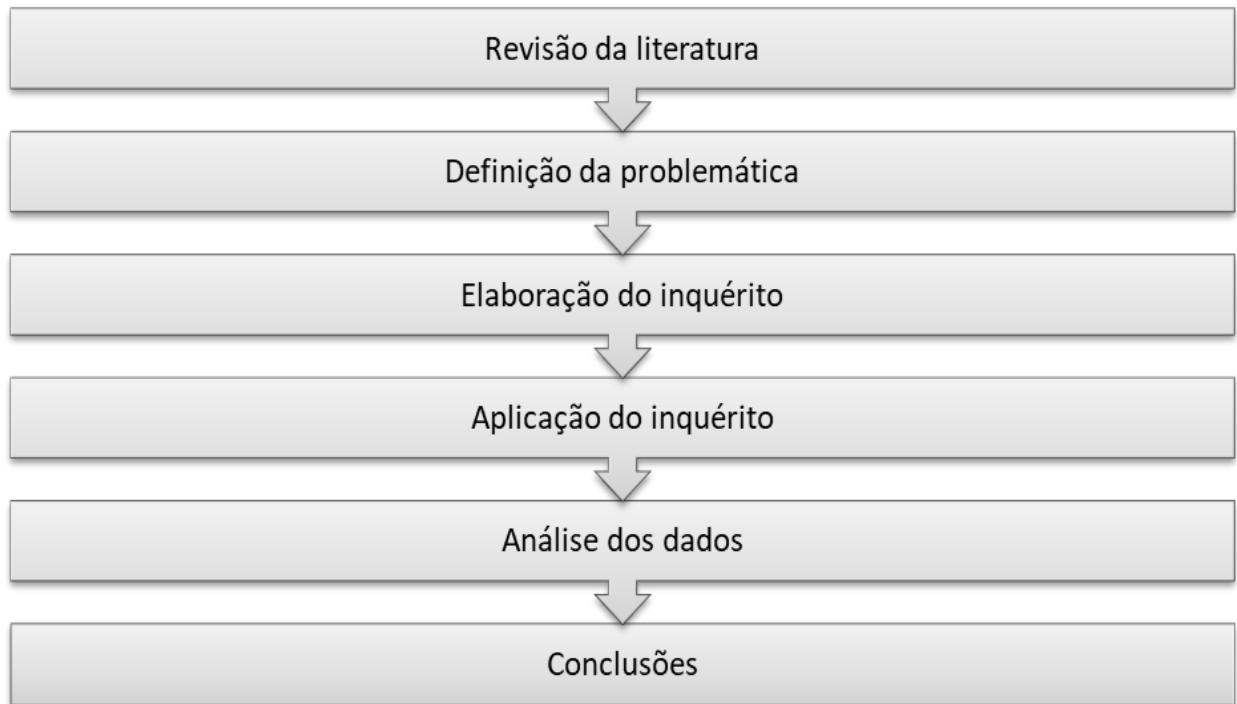
A escala de avaliação da Bookings.com tem sido fonte de controvérsia no debate académico. Enquanto que alguns autores defendem que a plataforma recorre a uma escala de avaliação de 0 a 10 (de Albornoz, Plaza, Gervas, e Díaz, 2011; Bjørkelund, Burnett e Nørvåg, 2012; Estarico, Medina, e Marrero, 2012), outros autores defendem que a plataforma recorre a uma escala de avaliação de 1 a 10 (Chaves, Gomes, e Pedron, 2012; Costantino, Martinelli e Petrocchi, 2012; Filieri e McLeay, 2014). Contudo, o artigo seminal de Mellinas *et al.*, (2015) contraria as duas correntes e sustenta que o modelo de avaliação do Bookings.com é composto por uma escala que varia entre um mínimo de 2.5 até um máximo de 10 pontos (Mariani e Borghi, 2018; Mellinas *et al.*, 2015). Neste caso, a escala usada seria: Pobre- 2.5 a 3.9; Desapontante- 4.0 a 4.9; Aceitável- 5.0 a 5.5; OK- 5.6 a 5.9; Agradável- 6.0 a 6.9; Bom- 7.0 a 7.9; Muito Bom- 8.0 a 8.5; Fabuloso- 8.6 - 8.9, Soberbo-9.0 - 9.4 e Excepcional- 9.5 a 10. A utilização desta escala contribui para um enviesamento da avaliações, inflacionando os resultados das unidades com avaliações mais negativas (Mariani e Borghi, 2018; Mellinas *et al.*, 2015).

3. Metodologia de investigação

Para operacionalizar a investigação sobre os investimentos em TI e a sua relação com a satisfação dos hóspedes, foi desenvolvido um processo de investigação constituído por 6 etapas. Em primeiro lugar procedeu-se a uma revisão da literatura, centrada nas temáticas relevantes ao enquadramento; em segundo lugar, definiu-se a problemática; num terceiro momento, elaborou-se um inquérito com base nos constructos procedentes da revisão da literatura; posteriormente, procedeu-se à recolha dos dados através da aplicação de um inquérito e subsequente tratamento dos dados obtidos. Prosseguiu-se

com a análise e discussão dos resultados. Por fim, apresentam-se as conclusões, os contributos e limitações do estudo, bem como algumas possibilidades de investigação futura. A figura 1 ilustra o processo de operacionalização da investigação.

Figura 1. Operacionalização da investigação



3.1. Modelo de análise e questões de pesquisa

Apesar da revisão da literatura evidenciar um crescimento notório da indústria hoteleira em Portugal, com as evidentes consequências ao nível da exigência dos seus estabelecimentos, não foram encontrados estudos empíricos sobre as problemáticas dos investimentos em TI. Por outro lado, apesar da relevância do modelo proposto por Luzzini *et al.*, (2014), também não foram encontrados estudos que o apliquem ao contexto da indústria hotelaria. Assim, neste estudo pretende-se fazer uma análise dos padrões de aquisição de TI no contexto dos empreendimentos turísticos portugueses. Acredita-se que esta análise permitirá contribuir para um melhor entendimento do processo e propor sugestões de melhoria decorrentes das boas práticas descritas na literatura.

Por outro lado, pretende-se explorar a relação entre os padrões encontrados e a perceção dos hóspedes sobre a qualidade de serviço das TI de cortesia que lhe são

disponibilizadas, nomeadamente do serviço de Wi-Fi. Esta pesquisa decorre das vantagens diferenciadoras descritas na literatura para a aquisição das TI em contexto hoteleiro.

Posto isto, foram estabelecidas as questões orientadoras desta investigação:

1. *Quais são os padrões de aquisição de TI que prevalecem nas principais unidades hoteleiras a operar em Portugal?*

Desta questão de carácter generalista emerge uma outra questão:

- 1.1. *Existirão eventuais variações nos perfis, ou predominância de determinado perfil, quando analisados segundo variáveis demográficas?*

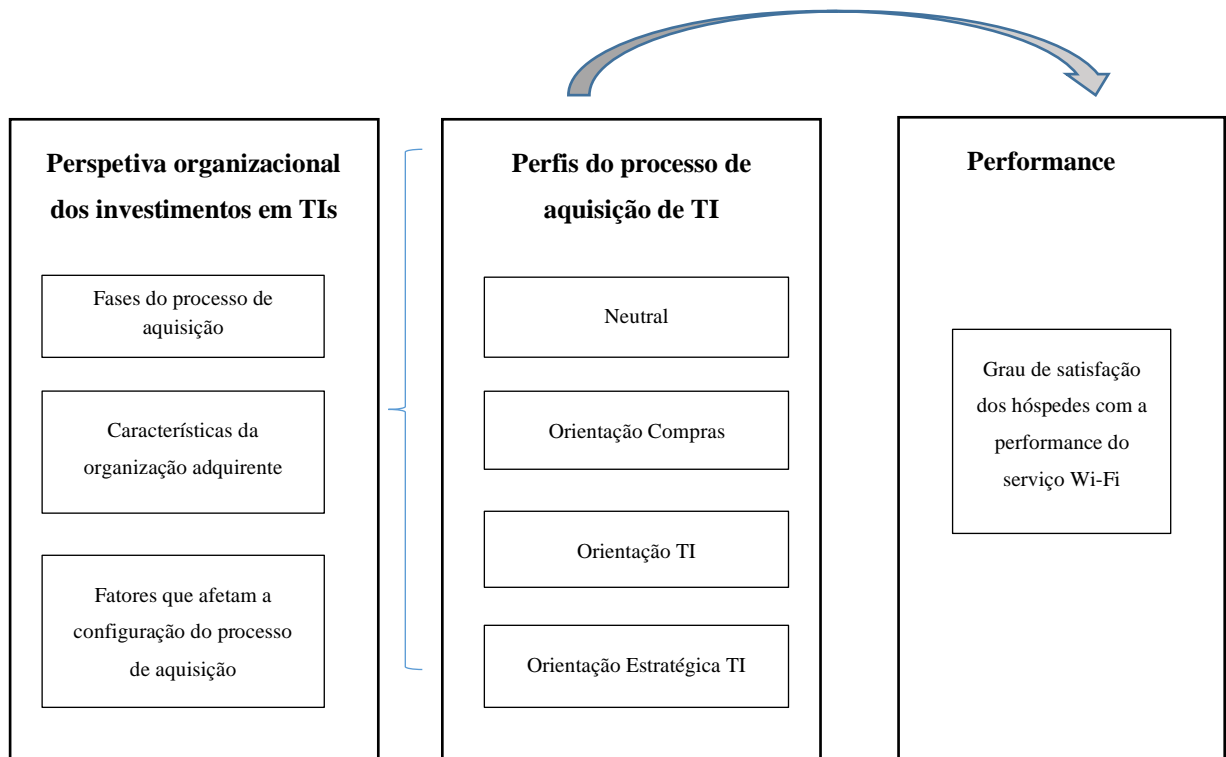
2. *Qual o perfil de aquisição mais relevante para justificar a satisfação dos hóspedes com o serviço de Wi-Fi?*

Desta questão de carácter generalista emerge uma outra questão:

- 2.1. *Quais são os fatores que influenciam um grau de satisfação mais elevado com o serviço de Wi-Fi?*

Para responder a estas questões, procedeu-se a uma adaptação do modelo de Luzzini *et al.*, (2014), previamente descrito na revisão da literatura, para inferir os perfis de aquisição. A partir deste modelo, e das escalas utilizadas pelos autores, desenvolveu-se um questionário que foi ministrado eletronicamente aos responsáveis pela liderança dos processos de aquisição/investimento em TI das unidades hoteleiras de 3, 4 e 5 estrelas a operar em Portugal. A primeira parte do questionário visa compreender os processos de aquisição das organizações. Adicionalmente foram incluídas questões que permitiram aferir a perceção do grau de satisfação dos hóspedes com o investimento em TI. Por fim, foram apresentadas questões demográficas. O questionário está disponibilizado no Anexo 1.

Figura 2. Modelo de Análise



O modelo de análise (figura 2) foi desenvolvido com base nos constructos incluídos no modelo Luzzini *et al.*, (2014), nas suas diferentes dimensões:

- Fases do processo de aquisição (Tabela I – página 20)
- Características da organização adquirente (Tabela II – página 21)
- Fatores que afetam a configuração do processo de aquisição (Tabela III – página 22)

O modelo foi complementado com constructos da contribuição de Luzzini e Ronchi (2016) sobre o estatuto do departamento de compras.

Tabela V: Estatuto do departamento de compras - Luzzini e Ronchi, 2016

Constructo	Sub-Constructo	Descrição	Referências
Estatuto do departamento de compras	Reconhecimento da importância do departamento de compras	Reconhecimento real e formal da importância estratégica do departamento de compras	Pearson <i>et al.</i> (1996) Carr e Smeltzer, (1997) Chen <i>et al.</i> , (2004) Cousins <i>et al.</i> , (2006)
	Nível de reporte	Número de níveis entre o responsável de compras e o CEO	Mol, (2003) Gonzalez-Benito, (2010)

Para abordar a dimensão da performance, i.e., o grau de satisfação dos hóspedes com a performance das TI de cortesia, recorreu-se a constructos presentes na revisão da literatura, sistematizados na tabela VI, designadamente a oferta tecnológica do hotel/cadeia e satisfação dos hóspedes e a perceção sobre os resultados dos investimentos em TI.

Tabela VI: Influência das TI na perceção de qualidade de serviço aos hóspedes

Constructo	Descrição	Referencias
Oferta tecnológica do hotel/cadeia e satisfação dos hóspedes	Perceção da satisfação dos hóspedes em relação à oferta tecnológica	Melián-Gonzalez <i>et al.</i> (2016) Cobanoglu <i>et al.</i> (2011) Lee <i>et al.</i> (2010) Bilgihan <i>et al.</i> (2010) Lee <i>et al.</i> (2003)
	Dimensão da satisfação dos hóspedes em relação ao serviço de Wi-Fi	Brochado <i>et al.</i> (2016) Berezina e Cobanoglu (2010) Lee <i>et al.</i> (2010)
Perceção sobre os resultados dos investimentos em TI	Perceção do resultado do investimento por parte da organização	Lee e Connolly (2010) Beldon e Cobanoglu (2007) Ham <i>et al.</i> (2005) Brown e Stange (2002) Siguaw <i>et al.</i> (2000)

Cada uma das questões referentes aos constructos presentes nas Tabelas I, II e III, corresponde a um dos 4 perfis discriminados na Tabela IV. Para cada respondente foram contabilizadas todas as respostas. A partir das soma destas respostas foi encontrado o perfil de cada organização, i.e., o maior número de repetições de respostas enquadradas num determinado perfil determina que o respondente se enquadra nesse perfil.

3.2. Unidade de análise

A população alvo desta pesquisa é o conjunto das empresas que opera os empreendimentos turísticos de 3, 4 e 5 estrelas existentes em Portugal, 662, 754 e 167 unidades respetivamente, 1583 no total (Atlas da Hotelaria – Deloitte, 2018). Justifica-se a escolha da unidade de análise pelas seguintes razões:

- Os empreendimentos de 3, 4 e 5 estrelas têm maiores padrões de qualidade;
- Os empreendimentos de 3, 4 e 5 estrelas efetuam investimentos em TI de maior relevância.

O questionário foi submetido aos responsáveis pela liderança dos processos de aquisição/investimento em TI, podendo estes desempenhar diferentes posições na orgânica das empresas: administradores, diretores de hotel, responsáveis de compras, responsáveis de informática.

3.3. Recolha de dados

A recolha de dados foi efetuada através da aplicação de um questionário online, com recurso à plataforma Qualtrics. O acesso a esta plataforma foi disponibilizado pelos serviços do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Previamente e com o intuito de validar o questionário, foi efetuado um pré-teste junto de 3 profissionais do setor hoteleiro e dois professores universitários. O questionário, cujo tempo de preenchimento foi estimado em 10 minutos, foi aplicado entre 18 de março e 20 de maio de 2019 a um universo de 860 potenciais respondentes. Durante este período foram efetuados 3 *reminders* aos potenciais respondentes para tentar garantir maior participação. Os endereços eletrónicos dos respondentes foram disponibilizados pela Informa D&B, sociedade unipessoal, Lda, ao abrigo de um protocolo com o ISEG e recuperados através de pesquisa em guias dos setor hoteleiro e sites de diferentes empreendimentos turísticos. Foram recolhidas 99 respostas, das quais 36 foram consideradas válidas. Todas as respostas incompletas aos questionários pelos respondentes foram invalidadas. A extensão do questionário (40 questões possíveis) poderá justificar a exiguidade do número de respostas válidas.

3.4. Descrição da Amostra

Foram obtidas 36 respostas válidas, que constituem a amostra deste estudo. A descrição dos participantes é de seguida apresentada, considerando diferentes variáveis.

Categoria dos empreendimentos

No que concerne à distribuição dos empreendimentos por categoria, 9 respondentes representam empreendimentos de 3 estrelas (29%), 13 representam empreendimentos de 4 estrelas (42%) e 9 empreendimentos de 5 estrelas (29%). Estão ainda representadas 3 cadeias hoteleiras que detêm empreendimentos de 4 e 5 estrelas, 1 cadeia que detém empreendimentos de 3 e 4 estrelas e 1 cadeia que detém empreendimentos de 3 a 5 estrelas (Gráfico 1: Anexo 3).

Afiliação dos empreendimentos

No que respeita à afiliação, 20 declaram representar unidades independentes (56%), 8 respondentes disseram representar unidades integradas em cadeias nacionais (22%) e os restantes 8 declaram representar unidades integradas em cadeias internacionais (22%) (Gráfico 2: Anexo 3).

Tipologia da cadeia

Dos 16 respondentes que afirmaram representar empreendimentos integrados em cadeias hoteleiras, 8 (50%) integram cadeias nacionais e os restantes 8 (50%) integram cadeias internacionais (Gráfico 3: Anexo 3).

Distribuição geográfica dos empreendimentos

No que concerne à distribuição geográfica, considerando a divisão do território nacional proposta pela Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos 2 (NUTS2), Lisboa é a região mais representada na amostra (8 empreendimentos – 26%), seguida da Madeira e da região Centro (7 empreendimentos respetivamente – 23%), Algarve (5 – 14%), Alentejo (3 – 10%), Norte (2 – 6%) e Açores (1 – 3%). Dos

respondentes que representam cadeias hoteleira, 3 afirmaram representar cadeias cujos empreendimentos estão distribuídos por diferentes regiões: 1 com empreendimentos na região Centro, Lisboa e Algarve (3%); 1 na região Norte e Lisboa (3%); 1 com empreendimentos em todas as regiões do território continental, Madeira e Açores (3%) (Gráfico 4: Anexo 3).

4. Análise de resultados

4.1. Análise dos perfis

Aos diferentes perfis de aquisição de TI foram atribuídos identificadores únicos. Assim, o perfil neutral é identificado, doravante, pelo algarismo 1; o perfil orientação para compras pelo algarismo 2; o perfil orientação para as TI pelo algarismo 3; e o perfil orientação estratégica para as TI pelo algarismo 4.

Perfis dos processos de aquisição de TI

A aplicação do modelo de análise permitiu classificar as organizações que operam os empreendimentos turísticos, no que respeita aos processos de aquisição de TI e assim contribuir para responder à primeira questão orientadora desta investigação.

No conjunto das 36 organizações que compõem a amostra, o perfil 4 repete-se 20 vezes e é, portanto, o predominante (56%). O perfil 2 é o segundo mais frequente com 10 correspondências (28%). As restantes organizações dividem-se de modo equitativo pelo perfil 1 e pelo perfil 3 com 3 incidências respetivamente (8% cada) (Gráfico 5: Anexo 3).

Distribuição dos perfis por categoria dos empreendimentos

Das 3 organizações que se enquadram no perfil, 1 empreendimento é de 3 estrelas, enquanto que os restantes 2 empreendimentos são de 4 estrelas. O perfil 2 tem maior incidência nas unidades de 3 estrelas (5), do que nas restantes tipologias: 4 estrelas (3) e 5 estrelas (2). Por seu turno, o perfil 3 conta com 1 empreendimento de 4 estrelas e 2 de 5 estrelas. O perfil 4 tem maior incidência nos empreendimentos de 4 e 5 estrelas, 7 e 6 incidências respetivamente, do que nos empreendimentos de 3 estrelas (Gráfico 6: Anexo 3).

3). Nos casos dos 3 respondentes que representam grupos hoteleiros, 2 destas organizações enquadram-se no perfil 4, enquanto que a restante se enquadra no perfil 2 (Gráfico 7: Anexo 3).

Distribuição dos perfis por afiliação

A análise da amostra no que respeita à afiliação dos empreendimentos, permitiu constatar que do conjunto dos 20 empreendimentos de perfil 4, 13 integram cadeia (65%) e 7 são empreendimentos independentes (35%). Dos 3 empreendimentos passíveis de serem enquadrados no perfil 3, 2 são empreendimentos independente (67%) e o remanescente integra uma cadeia (33%). No que respeita ao perfil 2, 8 respondentes representam unidades independentes (80%) e 2 integram cadeias (20%). O perfil 1 é unicamente composto por unidades independentes (3) (Gráfico 8: Anexo 3).

Distribuição dos perfis por nível de investimento anual em TI

Definiram-se 4 níveis de volume de investimento anual em TI para posicionar os empreendimentos:

- Nível 1 - que corresponde a um investimento anual inferior a 5.000€;
- Nível 2 - que corresponde a um volume de investimento anual situado entre 5.000€ e 10.000€;
- Nível 3 - que corresponde a um volume de investimento anual situado entre 10.000€ e 20.000€;
- Nível 4 - que corresponde a um volume de investimento anual superior a 20.000€.

Dos empreendimentos que integram o perfil 1, 1 declarou dispor de um volume anual de investimento de nível 1 (33%), sendo que os restantes 2 empreendimentos declararam dispor de um volume anual de investimento anual de nível 2 (67%). Entre os empreendimentos de perfil 2, 7 declararam dispor de um volume anual de investimento de nível 1 (70%), 2 de um volume anual de investimento de nível 2 (20%) e 1 declarou um volume de investimento anual de nível 4 (10%). Os 4 respondentes do perfil 3 declararam dispor dos diferentes níveis de investimento possíveis de 1 a 4. À semelhança

do anteriormente exposto, o conjunto dos respondentes do perfil 4 também declararam dispor dos diferentes níveis de investimento possíveis. Sendo que 2 entre estes dispuseram de um volume de investimento de nível 1 (10%), 7 dispuseram de um volume de investimento de nível 2 (35%), 1 de um volume de investimento de nível 3 (5%) e os remanescentes 10 de um volume de investimento de nível 4 (50%), i.e., superior a 20.000€ (Gráfico 9: Anexo 3).

4.2. Fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA)

Considerada a natureza exploratória do estudo e a exiguidade da amostra, decidiu-se recorrer à *fuzzy-set qualitative comparative analysis* (fsQCA), uma técnica analítica, desenvolvida por Ragin (Roig-Tierno, Gonzalez-Cruz, Llopis-Martinez, 2017), que combina metodologias quantitativas e qualitativas (Farrugia, 2019; P. da Silva, Jerónimo e Vieira, 2019; Rihoux e Ragin, 2009; Roig-Tierno *et al.*, 2017). Pretende-se com esta análise dar resposta às questões 2. e 2.1 anteriormente apresentadas.

A metodologia fsQCA permite explicar um determinado resultado (*outcome*) a partir da formulação de combinações de medidas causais (Ragin, 2008). Possibilita ainda detetar correlações entre variáveis e permite também determinar que padrões de elementos conduzem a um determinado resultado (Farrugia, 2019; Ragin, 2008; Roig-Tierno *et al.*, 2017). Esta abordagem distingue-se ainda, ao contemplar opções como a causalidade assimétrica, i.e., permitir a possibilidade de determinado *outcome* que não é o oposto lógico da ausência desse resultado; a multifinalidade, i.e., a existência de condições idênticas que conduzem a *outcomes* diferentes; a equifinalidade, a existência de condições diferentes que conduzem a *outcomes* iguais; complexidade causal, a existência de combinações que conduzem a um *outcome* (Baedau e Richter, 2014; P. da Silva *et al.*, 2019; Rihoux e Ragin, 2009).

As noções de condições necessárias e condições suficientes para a consecução de um determinado *outcome* são essenciais no contexto de uma análise com recurso a fsQCA (Roig-Tierno *et al.*, 2017). Uma condição é considerada necessária, se está presente em todas as circunstâncias, nas quais se regista um determinado *outcome*; por seu turno, uma condição é considerada suficiente se um determinado *outcome* se regista, sempre que essa

condição está presente (Ragin, 2008; Rihoux e Ragin, 2009; Roig-Tierno *et al.*, 2017; Schneider e Wagemann, 2012).

Os conceitos de consistência (*consistency*) e cobertura (*coverage*) são outras noções chave na técnica fsQCA. A noção de consistência refere-se à percentagem de configurações causais, com uma composição semelhante, que se consubstanciam num mesmo valor de *outcome*. Se a consistência de uma determinada configuração for baixa, esta não comporta suporte empírico. Por esta razão, deverá ser considerada menos relevante que outras configurações que apresentem um nível de consistência superior (Ragin, 2008; Roig-Tierno *et al.*, 2017; Schneider e Wagemann, 2012). O conceito de cobertura refere-se ao número de casos, nos quais, uma determinada configuração é válida. Por oposição ao caso da consistência, um nível de cobertura baixa de uma determinada configuração, não implica que seja menos relevante (Roig-Tierno *et al.*, 2017; Woodside, e Zhang; 2012).

4.2.1. Condições e modelo de sucesso

As condições consideradas resultam da análise aos resultados dos inquéritos, e da sua adaptação para operacionalização em fsQCA. Consideraram-se as seguintes condições:

1. Perfil: representa a Orientação estratégica para as TI (perfil 4), por ter sido o mais frequentemente identificado na análise anterior;
2. Categoria: categoria elevada, i.e., 5 estrelas;
3. Afiliação: unidade afiliada a cadeia internacional;
4. Investimento: nível de investimento elevado.

Como *outcome* considerou-se a Satisfação, que representa a elevada classificação de satisfação dos hóspedes com o Wi-fi, expresso na plataforma Bookings.com. O modelo que se adota neste estudo, para determinar as condições (ou combinações de condições) que conduzem ao sucesso é o seguinte:

Sas = f (Inv, Cat, Afil, Pr)

E

~Sas = f (Inv, Cat, Afil, Pr)

Onde Sas significa satisfação; Pr significa perfil; Cat significa categoria; Afil significa afiliação; Inv significa investimento. O símbolo ~ representa a ausência de um resultado (sucesso), ou de uma condição.

4.2.2. Calibração

A utilização de fsQCA requer que se proceda a uma divisão dos casos em níveis de pertença (*degrees of membership*), processo que se designa por calibração e que constitui uma etapa fundamental desta técnica (Farrugia, 2019; P. da Silva *et al.*, 2019; Roig-Tierno *et al.*, 2017). No cerne deste processo, está a transformação dos dados originais em *fuzzy sets* (conjuntos difusos) que variam entre zero, i.e., exclusão total de um conjunto e um, i.e., inclusão total num conjunto (Farrugia, 2019; Ragin, 2009; Roig-Tierno *et al.*, 2017).

Neste estudo utilizou-se uma escala com três níveis de associação para as condições: 0.95 para *full membership* (pertença total), 0.05 para *non-membership* (não-pertença) e 0.50 para o *crossover point* (Ragin, 2009; Roig-Tierno, Gonzalez-Cruz, Llopis-Martinez, 2017). Na tabela VII está apresentada a estatística descritiva, bem como os resultados da calibração das diferentes condições.

Tabela VII - Estatística descritiva e calibração de valores para condições e *outcome*

	Média	Desv. P.	Min.	Máx.	Calibração		
					0,95	0,5	0,05
Pr	3,166667	1,040833	1	4	4	3,9	1,75
Cat	0,5138889	0,362976	0	1	1	0,5	0
Afil	0,4444444	0,4212709	0	1	1	0,5	0
Inv	0,5361111	0,4183252	0	1	1	0,33	0
Sas	8,077778	0,881322	5,8	9,5	9,225	8,15	6,425

Legenda: Pr = perfil; Cat = categoria; Afil = afiliação; Inv = investimento; Sas = satisfação

A variável Pr foi calibrada para considerar o valor 4 como *full membership* (0.95), o valor 3,9 como 0.5 *crossover point* e o valor 1,75 como *non-membership* (0.05). Para a variável Cat, 1 corresponde a *full membership* (0.95), 0,5 a *crossover point* (05) e 0,05 a *non-membership* (0.05). A mesma calibração foi aplicada à variável Afil. Por seu turno, a variável Inv foi calibrada para considerar o valor 1 como *full membership* (0.95), o valor 0,33 como 0.5 *crossover point* e o valor 0 como *non-membership* (0.05). A variável Sas foi calibrada para considerar o valor 9,225 como *full membership* (0.95), o valor 8,15 como 0.5 *crossover point* e o valor 5,8 como *non-membership* (0.05). Assim, quanto mais uma determinada condição se afasta da *full membership*, mais se aproxima da *non-membership* ou exclusão total. Isto significa que, quanto mais a condição Pr se mais afasta de *full membership* (perfil 4), mais próxima fica de um perfil 1 (neutral). O mesmo se verifica para as restantes variáveis: quanto mais a condição Cat se mais afasta de *full membership*, mais próximo fica da categoria 3 estrelas; quanto mais a condição Afil se mais afasta de *full membership*, mais próximo fica da categoria unidade independente; quanto mais a condição Inv se mais afasta de *full membership*, mais próximo fica do mais reduzido nível de investimento (até 5.000€); quanto mais a condição Sas se afasta de *full membership*, mais próximo fica de um reduzido grau de satisfação com o serviço Wi-Fi (5,8).

4.2.3. Resultados

Análise das Condições Necessárias

Nas tabelas VIII e IX estão discriminados os resultados dos testes sobre as condições necessárias. A análise da tabela VIII permite-nos concluir que nenhuma das condições, por si, é condição necessária para a obtenção de uma elevada satisfação dos hóspedes, uma vez que apresentam uma consistência inferior a 0,90 ou 0,80 (Ragin, 2000).

Tabela VIII: Síntese das Condições Necessárias

Outcome: Sas

Condição	Consistência	Cobertura
Pr	0.610907	0.549528
~Pr	0.496592	0.639865
Afil	0.541164	0.637037
~Afil	0.640273	0.616667
Cat	0.694809	0.718157
~Cat	0.584688	0.635328
Inv	0.697431	0.632731
~Inv	0.506030	0.644192

Legenda: Pr = perfil; Afil = afiliação; Cat = categoria; Inv = investimento; Sas = satisfação.

Situação similar decorre da análise da tabela IX, que apresenta os resultados referentes à ausência de satisfação: nenhuma das condições apresenta o nível de consistência suficiente para ser considerada condição necessária para justificar uma baixa satisfação dos clientes.

Tabela IX: Síntese das Condições Necessárias

Outcome: ~Sas

Condição	Consistência	Cobertura
Pr	0.685174	0.547170
~Pr	0.435913	0.498649
Afil	0.551683	0.576543
~Afil	0.652688	0.558081
Cat	0.621973	0.570732
~Cat	0.692853	0.668376
Inv	0.685174	0.551855
~Inv	0.544005	0.614820

Legenda: Pr = perfil; Afil = afiliação; Cat = categoria; Inv = investimentos; Sas = satisfação.

Análise das Condições Suficientes

Nas tabelas X e XI estão discriminados os resultados dos testes sobre as condições suficientes, ou a solução intermédia para a satisfação dos hóspedes com o serviço de Wi-Fi. São também apresentadas as diferentes configurações para a obtenção do *outcome*.

No caso da solução intermédia para obter uma elevada satisfação dos hóspedes com o serviço de Wi-Fi, o valor de referência da consistência situa-se no intervalo mínimo definido na literatura: igual ou superior a 0.80 (Ragin, 2008). Por seu turno, o valor de referência de cobertura situa-se no intervalo mínimo definido na literatura: igual ou superior a 0.25 (Ragin, 2008). No caso da solução intermédia para a insatisfação dos hóspedes com o serviço de Wi-Fi, o valor de referência da consistência situa-se fora do intervalo mínimo definido na literatura, igual ou superior a 0.80 (Ragin, 2008). Por seu turno, o valor de referência de cobertura também se situa no intervalo mínimo definido na literatura: igual ou superior a 0.25 (Ragin, 2008).

Adicionalmente, nas tabelas X e XI apresentam-se as configurações casuais que conduzem a um *outcome* ou à sua ausência, e as condições *core* e periféricas (P. da Silva *et al.*, 2019; Ragin e Fiss, 2008). Por condição *core*, entende-se a condição que tem uma forte relação causal com um *outcome* de interesse (P. da Silva *et al.*, 2019). Por condição periférica, entende-se a condição cuja relação com um *outcome* de interesse é fraca (P. da Silva *et al.*, 2019).

A análise à tabela X permite concluir que a combinação de condições que conduz a uma elevada satisfação dos hóspedes com o serviço de Wi-Fi tem como condição *core* a variável Cat, e como condição periférica a variável Inv. Ou seja, empreendimentos hoteleiros de categoria superior (5 estrelas) tendem a obter maiores níveis de satisfação dos hóspedes em relação ao serviço de Wi-Fi, sobretudo quando efetuam investimentos avultados em TI. Este resultado é sustentado por diferentes estudos prévios (Bilgihan *et al.*, 2010; Cobanoglu *et al.*, 2011; Ham *et al.*, 2005; Lee e Connolly, 2010; Lee *et al.*, 2003; Lee e Tussyadiah, 2010; Melián-González *et al.*, 2016; Siguaw *et al.*, 2000). Contudo, foi interessante verificar que a ausência de Pr é também uma condição periférica para esta configuração. Aparentemente, não ter um perfil tão orientado às TIs está associado a uma maior satisfação dos hóspedes com o serviço de Wi-Fi. Este resultado

não era esperado, por não ser coerente com a abordagem coerente com a perspectiva de Luzzini *et al* (2014).

A solução intermédia para a falta de satisfação dos hóspedes com o Wi-Fi apresenta duas configurações. Numa das configurações, a variável Afil é uma condição *core*, juntamente com a ausência de Pr (\sim Pr), e a presença de Inv é uma condição periférica. Ou seja, empreendimentos afiliados em cadeias hoteleiras, tendem a obter menores níveis de satisfação dos hóspedes em relação ao serviço de Wi-Fi, na presença de um perfil mais próximo de Neutral, ainda que os investimentos em TI se possam manter elevados. Isto significa que empreendimentos hoteleiros classificados com integrantes do perfil 1 – Neutral tendem a obter menores níveis de satisfação dos hóspedes em relação ao serviço de Wi-Fi. Este resultado é coerente com a abordagem de Luzzini *et al.* (2014), que indica que para entidades enquadradas neste perfil, o preço é o principal *driver*, que não existem especificações técnicas relevantes e que os processos de aquisição são pouco sofisticados.

Na segunda configuração para a ausência de satisfação dos hóspedes com o Wi-Fi, a variável Pr está presente e é condição *core*, juntamente com a ausência de Inv (\sim Inv). Adicionalmente, a ausência das variáveis Cat e Afil aparecem como condições periféricas. Esta configuração mostra que mesmo que um empreendimento possa apresentar um perfil mais orientado às TI, se o investimento efetuado for baixo, a satisfação dos hóspedes ficará comprometida. Situação evidente se o empreendimento tiver uma categoria baixa e não for afiliado a nenhuma cadeia hoteleira.

Tabela X: Solução intermédia para o sucesso








Solução Intermédia – Sas - Model: $\text{outcome} = f(\text{Inv}, \text{Cat}, \text{Afil}, \text{Pr})$

Condições Causais	1
Pr	○
Cat	●
Afil	
Inv	●
Consistency	0.909789
Raw coverage	0.248558
Unique coverage	0.248558
Solution coverage	0.248558
Solution consistency	0.909789

Sas = satisfação; Pr = Perfil; Cat = Categoria; Afil = Afiliação; Inv = Investimento

Tabela XI: Solução intermédia para o insucesso

Solução Intermédia – ~Sas - Model: ~outcome = f(Inv, Cat, Afil, Pr)

Condições Causais	1	2
Pr		
Cat		
Afil		
Inv		
Consistency	0.658486	0.775410
Raw coverage	0.190195	0.279386
Unique coverage	0.079740	0.168931
Solution coverage	0.359126	
Solution consistency	0.669604	

Sas = satisfação; Pr = Perfil; Cat = Categoria; Afil = Afiliação; Inv = Investimento.

Círculos cheios (● / ●) indicam presença de uma condição, enquanto que círculos vazios (○ / ○) indicam ausência de condição. Círculos alargados indicam condição core, enquanto que círculos pequenos indicam condição periférica. Espaços em branco indicam “sem interesse”.

4.3. Discussão dos resultados

A primeira questão orientadora da investigação pretendia identificar os padrões de aquisição de TI que prevalecem nas principais unidades hoteleiras a operar em Portugal. Não obstante as limitações decorrentes da exiguidade da amostra, destaca-se um padrão que agrupa unidades integradas em cadeias no perfil Orientação Estratégica para as TI. Da análise parece, ainda, emergir um segundo padrão que agrupa unidades independentes no perfil Orientação para Compras.

Da primeira questão decorreu uma outra questão acessória, que visa reforçar e identificar eventuais relações entre o perfil da organização e as variáveis demográficas. Da análise dos resultados obtidos, é possível afirmar que as unidades do estudo que se enquadram no perfil Orientação Estratégica para as TI dispõem de maiores níveis de investimento, e que a sua categoria é superior a 3 estrelas. Em contraponto, as organizações de perfil Orientação para compras dispõem de níveis de investimento

reduzidos e são, na sua maioria, unidades de 3 estrelas. Estes padrões que emergiram são coerentes com a contribuição teórica de Luzzini *et al.*, (2014), que sustenta que a importância estratégica do departamento de TI também depende da importância que a organização atribui às TI. Se a organização considera as TI como um elemento gerador de vantagens competitivas, o nível de investimento tende a ser elevado.

A obtenção de vantagens competitivas, por parte de hotéis de categoria superior, através do investimento em TI é um padrão sustentado pela literatura (Siguaw *et al.*, 2000; Ham *et al.*, 2005). Os respondentes de perfil Orientação Estratégica para as TI parecem enquadrar-se nesta tendência. Tratam-se, sobretudo, de unidades de 4 e 5, com maior pressão para aumentar a qualidade do serviço aos hóspedes (Cobanoglu *et al.*, 2011; Lee *et al.*, 2003; Lee e Tussyadiah, 2010), muito provavelmente decorrente do reconhecimento da importância das plataformas de reserva e avaliação online na sua reputação (Buhalis e Law, 2008; Mauri e Minazzi, 2013; Rodríguez-Díaz, Rodríguez-Díaz e Espino-Rodríguez, 2018). A reputação online é um aspeto muito sensível na gestão hoteleira, uma vez que impacta dimensões essenciais como a lealdade e a fidelidade dos hóspedes (Chevalier e Mayzlin, 2006; Vermeulen e Seegers, 2009; Ye, Law, Gu, e Chen, 2011), a competitividade dos empreendimentos (Inversini *et al.*, 2009; Micera e Crispino, 2017) e por consequência a performance financeira (Cheung, Luo, e Chen, 2009; Chevalier e Mayzlin, 2006).

A segunda questão orientadora da investigação pretendia identificar o perfil de aquisição de TI mais relevante para justificar a satisfação dos hóspedes com o serviço Wi-Fi. Para responder à questão procedeu-se a uma análise com recurso a fsQCA. Os resultados obtidos não permitiram determinar nenhuma das condições analisadas (perfil de *procurement*, categoria do empreendimento, afiliação do empreendimento e volume de investimento), como individualmente necessária para que as unidades hoteleiras obtivessem elevados níveis de satisfação dos hóspedes em relação ao serviço de Wi-Fi. Na tentativa de entender este resultado, analisaram-se as correlações entre as variáveis. Esta análise mostrou uma grande dispersão das ocorrências, o que pode justificar este resultado. Assim, tendo em conta os dados que foram recolhidos não foi possível estabelecer uma relação entre os diferentes perfis das organizações que compõem a amostra e o grau de satisfação dos hóspedes com o serviço de Wi-Fi.

Da segunda questão decorreu uma outra questão acessória, que visa identificar os fatores que influenciam um grau de satisfação mais elevado. Os resultados decorrentes da análise permitiram identificar uma combinação de condições que conduz a elevados níveis de satisfação. Uma elevada categoria do empreendimento, i.e., 5 estrelas (condição core), aliada a um elevado nível de investimento em TI (condição periférica), e um perfil mais neutral (condição periférica) mostraram justificar a elevada satisfação. Estes resultados são consonantes com a literatura, que identifica a oferta de TI como um fator de diferenciação (Buhalis, 1998; Cobanoglu *et al.*, 2011; Ruiz-Molina *et al.*, 2010) e de constante melhoria da qualidade de serviço. Estas estratégias constituem estruturantes fundamentais na gestão de empreendimentos de categoria superior. Não é despidendo salientar a relação positiva entre que elevados investimentos em TI (condição periférica) e o aumento da satisfação dos hóspedes (Cobos *et al.*, 2016; Cohen *et al.* 2013; Sigauw *et al.* 2000), que poderá ser justificada pela utilização de equipamentos e sistemas mais recentes. Surpreendentemente, o perfil aparece nesta configuração como neutral. Uma possível interpretação para este resultado prende-se com o facto de organizações que não disponham de departamentos de *procurement* e de TI, com um âmbito de ação alargado, recorram ao *outsourcing* de serviços de TI.

Adicionalmente foi possível identificar duas configurações que mostraram conduzir a um menor grau de satisfação. Uma dessas configurações mostra que empreendimentos com um perfil Neutral, ainda que afiliados em cadeias, e mesmo dispendo de níveis de investimento elevados, tendem a não obter uma satisfação elevada, o que poderá ser explicado pela ausência de adoção de metodologias que englobem o estudo prévio das necessidades, determinem as prioridades e que incluam métodos de avaliação pós-investimento (Khallaf, 2012; Kim *et al.*, 2000), pelo défice de qualificação dos responsáveis de informática e a sua importância nos processos de decisão (Leung e Law, 2013) ou pelo reduzido grau de maturidade do processo de *procurement* (Luzzini *et al.*, , 2014).

A segunda configuração mostra que um empreendimento que tenha um perfil fundamentalmente orientado estrategicamente às TI, mas que por seu turno não realize um investimento elevado nas TIs, que tenha uma categoria baixa e seja uma unidade independente, não obtém um nível de satisfação dos hóspedes com o Wi-Fi elevado. Este resultado é coerente com as abordagens teóricas que identificam salientar a relação

positiva entre que elevados investimentos em TI e o aumento da satisfação dos hóspedes (Cobos *et al.*, 2016; Cohen *et al.* 2013; Siguaw *et al.* 2000), a oferta de TI como um fator de diferenciação (Buhalis, 1998; Cobanoglu *et al.*, 2011; Ruiz-Molina *et al.*, 2010) ou fonte de vantagem competitiva (Cohen, 2013; Fernandez, Cala e Figueroa, 2011; Masli *et al.*, 2011; Napitupulu *et al.*, 2016; Verna e Chandra, 2016; Wang e Qualls, 2007) e que são por norma adotados por unidades de categoria elevada e que menos relevam na gestão de unidades de categoria baixa.

5. Conclusões, limitações e investigação futura

5.1. Conclusões e investigação futura

No domínio teórico, poderá afirmar-se que o trabalho de pesquisa que se apresenta tem limitações, mas que contribui para um melhor entendimento dos processos de *procurement* de TI na indústria hoteleira em Portugal. Não obstante as supramencionadas limitações, permite concluir que um número relevante de cadeias hoteleiras a operar em Portugal dispõem de processos de *procurement* cooperativos, que envolvem diferentes *stakeholders*. Por outro lado, permite concluir que a maioria das unidades independentes dispõe de um processo de *procurement* menos cooperativos e menos exigentes em questões relacionadas com requerimentos técnicos. No campo dos fatores que contribuem para a satisfação dos hóspedes com o serviço de Wi-Fi, o estudo permite identificar que a categoria do empreendimento hoteleiro é a condição mais relevante para obtenção de um elevado nível de satisfação, sobretudo se aliada a um elevado nível de investimento em TI.

De um ponto de vista empresarial, o presente estudo apresenta conclusões que poderão ser relevantes para empresas do setor das TI, e que respondam a processos de aquisição de TI/cadernos de encargos, elaborados por cadeias hoteleiras a operar em Portugal. São também apresentadas conclusões que poderão ser relevantes para os decisores de unidades independentes, nomeadamente na alocação de recursos para os investimentos em TI. No futuro, poder-se-á complementar o presente estudo através do método de Luzzini *et al.*, (2014), i.e., um estudo qualitativo com recurso a entrevistas semiestruturadas e recolha de dados secundários, a um conjunto das mais relevantes cadeias hoteleiras a operar em Portugal. Poderá também ser relevante estudar as perceções

dos hóspedes de algumas unidades, através de inquéritos, e tentar estabelecer relações com os resultados obtidos na plataforma Bookings.com ou noutra central de informação que a unidades hoteleiras eventualmente disponham.

5.2. Limitações

Como qualquer outro trabalho de investigação, também o presente estudo encerra algumas limitações. A primeira a destacar, prende-se com a reduzida amostra que se obteve da aplicação do questionário. O questionário parece ter-se mostrado demasiado extenso para os inquiridos, o que poderá ter justificado a taxa de abandono. Uma outra limitação está relacionada com a aplicação do modelo de Luzzini *et al.*, 2014. Sendo decorrente de um estudo exploratório e não estará ainda estatisticamente validado, o que proporcionou alguns desafios à análise dos perfis. A reduzida dimensão da amostra e o carácter exploratório do trabalho impede ainda a generalização dos resultados obtidos a contextos diferentes.

6. Referências bibliográficas

Aureli, S. e Supino, E. (2017). Online Reputation Monitoring: An Exploratory Study on Italian Hotel Managers, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18 (1), 84-109.

Banco de Portugal (2019), Boletim Económico Junho 2019, disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_jun2019_p.pdf (consultado a 30 de Agosto 2019).

Basedau, M., e Richter, T. (2014). Why do some oil exporters experience civil war but others not? Investigating the conditional effects of oil. *European Science Review*, 6 (4), 549–574.

Bilgihan, A., Cobanoglu, C., e Miller, B. (2010). Importance-Performance Analysis of Guest Entertainment Technology Amenities in the Lodging Industry. *Hospitality Review* 28 (2), 84-104.

Bjorklund, E., Burnett, T. H., e Nørnvåg, K. (2012). A study of opinion mining and visualization of hotel reviews. In *Proceedings of the 14th International Conference on Information Integration and Web-based Applications & Services*. ACM, 84-109.

Brochado, A., Rita, P., e Margarido, A. (2016). High tech meets high touch in upscale hotels, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 7 (4), 347-365.

Brown, P. e Stange., K. (2002). Investment in information technology: The multi-billion-dollar game of chance. *Hospitality Business Review* 4 (1), 28-38.

Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19 (5), 409-421.

Buhalis, D., e Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet-the state of eTourism research. *Tourism Management*, 29 (4), 609–623.

Cantallops, A. S., e Salvi, F. (2014). New Consumer Behavior: A Review of Research on eWOM and Hotels. *International Journal of Hospitality Management* 36, 41–5.

Carr, N. (2003). IT doesn't matter. *Harvard Business Review*, 81 (5), 41-50.

Chan, N. L, e Guillet, B. D. (2011). Investigation of Social Media Marketing: How Does the Hotel Industry in Hong Kong Perform in Marketing on Social Media Websites? *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28 (4), 345-368

Chaves, M. S., Gomes, R., e Pedron, C. (2012). Analyzing reviews in the Web 2.0: small and medium hotels in Portugal. *Tourism Management*, 33 (5), 1286 – 1287.

Chevalier, J. A., e Mayzlin, D. (2006). The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews. *Journal of Marketing Research*, 43, 345-354.

Cheung, M., Luo, C. S., e Chen, H. (2009). Credibility of electronic word-of-mouth: informational and normative determinants of on-line consumer recommendations. *International Journal of Electronic Commerce*, 14 (3), 9-38.

Cobanoglu, C., Berezina, K., Kasavana, M. e Erdem, M. (2011). The Impact of Technology Amenities on Hotel Guest Overall Satisfaction. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12, 272-288.

Cobos, L. M., Mejia, C., Ozturk, A. B. e Wang, Y. (2016). A technology adoption and implementation process in an independent hotel chain. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 93 – 105.

Cohen, J. F., e Olsen, K. (2013). The impacts of complementary information technology resources on the service-profit chain and competitive performance of South African hospitality firms. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 245–254.

Costantino, G., Martinelli, F., e Petrocchi, M. (2012a). Priorities-based review computation. *In AAAI Spring Symposium, 2012 1st Workshop on Intelligent Web Services Meet Social Computing*, 12, 04.

de Albornoz, J. C., Plaza, L., Gervias, P., e Díaz, A. (2011). A joint model of feature mining and sentiment analysis for product review rating. In *P. Clough, C. Foley, C. Gurrin, H. Lee, e G. J. F. Jones (Eds.), Proceedings of the 33rd European conference on Advances in information retrieval (ECIR'11)*, 55-66. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Deloitte (2018), Atlas da Hotelaria 2018, 11ª edição, disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/transportation-infrastructures-services/Atlas%20da%20Hotelaria%202018.pdf> (consultado a 12 de Janeiro 2018).

Doh, S. e Hwang, S. (2009). How Consumers Evaluate eWOM (Electronic Word-of-Mouth) Messages. *Cyberpsychology & behavior: the impact of the Internet, multimedia and virtual reality on behavior and society*, 12(2), 193-197.

Estárico, E. H., Medina, L. F., e Marrero, S. M. (2012). Una aproximación a la reputación en línea de los establecimientos hoteleros españoles. *Papers de Turisme*, 52, 63-88.

Farrugia, B. (2019) WASP (Write a Scientific Paper): An introduction to set-theoretic methods and qualitative comparative analysis. *Early Human Development*, 133, 43-47.

Fernandez, J., Cala, A. e Figueroa, C. (2011). Critical external factors behind hotels' investments in innovation and technology in emerging urban destinations. *Tourism Economics*, 17 (2), 339-357.

Filieri, R. e McLeay, F. (2014). E-WOM and Accommodation an Analysis of the Factors That Influence Travelers' Adoption of Information from Online Reviews. *Journal of Travel Research*, 53, 44-57.

Fiss, P.C., (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54 (2), 393-420.

Ham, S., Kim, W., e Jeong, S. (2005). Effect of information technology on performance in upscale hotels. *Hospitality Management*, 24, 281-294.

Instituto Nacional de Estatística (2016). Estatísticas do Turismo 2016, disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=277048338&PUBLICACOESmodo=2 (consultado a 10 de Janeiro 2017).

Inversini, A., Cantoni, L. e Buhalis, D. (2009). Destinations' Information Competition and Web Reputation. *Information Technology & Tourism*, 11(3), 221–234.

Khallaf, A. (2012). Information technology investments and nonfinancial measures: A research framework. *Accounting Forum*, 36, 109-121.

Kim, J.W. e Lim, J. (2011). IT investments disclosure, information quality and factors influencing managers' choices. *Information & Management*, 48, 114-123.

Kim, S., Jang, D., Lee, e Cho, S. (2000). A methodology of constructing a decision path for IT investment. *Journal of Strategic Information Systems*, 9, 17-38.

Ladhari, R. e Michaud, M. (2015). EWOM effects on hotel booking intentions, attitudes, trust, and website perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 46 (3), 36–45.

Lee, G., e Tussyadiah, I. P. (2010). The influence of Wi-Fi Service on Hotel Customer Satisfaction. In *Proceedings of the 9th Asia Pacific Forum for Graduate Students' Research in Tourism*, Beppu, Kyushu.

Lee, S., e Connolly, D. (2010). The impact of IT news on hospitality firm using cumulative abnormal returns (CARs). *International Journal of Hospitality Management*, 354-362.

Lee, S., Barker, S., e Kandampully, J. (2003). Technology, service quality, and customer loyalty in hotels: Australian managerial perspectives. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13 (5), 423-432.

Leung, R. e Law, R. (2013). Evaluation of Hotel Information Technologies and EDI Adoption: The Perspective of Hotel IT Managers in Hong Kong. *Cornell Hospitality*, 54 (1), 25-37.

- Leung, D., Law, R., van Hoof, H., e Buhalis, D., (2013). Social media in tourism and hospitality: a literature review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30 (1–2), 3–22.
- Luzzini, D., Longoni, A., Moretto, A., Caniato, F., e Brun, A. (2014). Organizing IT Purchases: Evidence from a global study. *Journal of Purchasing e Supply Management*, 143-155.
- Luzzini, D., e Ronchi, S. (2016). Cinderella purchasing transformation: linking purchasing status to purchasing practices and business performance. *Production Planning e Control - The Management of Operations*, 27 (10), 787-796.
- Magablih, K. M., e Mustafa, M. H. (2018). How the "Arab Spring" Influenced Tourism and Hospitality Industry in Jordan: Perceptions of Workers in Tourism and Hospitality Business. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 6 (2), 132-139.
- Masli, A., Richardson, V., Sanchez, J. e Smith, R. (2011). Return to IT excellence: Evidence from financial performance around information technology excellence awards. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12, 189-205.
- Mauri, A.G., e Minazzi, R., (2013). Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers. *International Journal of Hospitality Management*, 34 (1), 99–107.
- Melián-González, S. e Bulchand-Gidumal, J. (2016). A model that connects information technology and hotel performance. *Tourism Management*. 51, 30-37.
- Mellinas, J. P., Martínez María-Dolores, S.M.M., e García, J. J. B. (2015). Booking.com: The unexpected scoring system. *Tourism Management*, 49, 72–74.
- Micera, R., e Crispino, R., (2017). Destination web reputation as "smart tool" for image building: The case analysis of Naples city-destination. *International Journal of Tourism Cities*, 3 (4), 406-423.

- Napitupulu, T. A., Rampengan, D. M. F., e Gaol, F. L. (2016). IS/IT strategy does matter: An empirical evidence from hospitality industry. *11th International Conference on Knowledge, Information and Creativity Support Systems (KICSS)*.
- Oltean, D., Gabor, M. e Contiu, L. (2014). Relation Between Information Technology and Performance: An Empirical Study Concerning the Hotel Industry in Mures County. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1535-1542.
- Park, D., Lee, J., e Han, I., (2007). The Effect of On-Line Consumer Reviews on Consumer Purchasing Intention: The Moderating Role of Involvement. *International Journal of Electronic Commerce*, 11 (4), 125-148.
- Piccoli, G. (2004). Making IT Matter: A Manager's Guide to Creating and Sustaining Competitive Advantage with Information Systems. *CHR Reports*, 4 (9), 4-21.
- PricewaterhouseCoopers (2014). Desafios do Turismo em Portugal 2014, disponível em: https://www.pwc.pt/pt/publicacoes/imagens/2014/pwc_desafios_do_turismo.pdf (consultado a 12 de Janeiro de 2018).
- Radojevic, T., Stanistic, N. e Stanic, N. (2015). Ensuring positive feedback: Factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry. *Tourism Management*, 51, 13-21.
- Ragin, C., Strand, S.I. e Rubinson, C., (2008). User's Guide to Fuzzy-Set / Qualitative Comparative Analysis. (www.fsqca.com).
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rihoux, B., e Ragin, C. C. (Eds.). (2009). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. Los Angeles: Sage.
- Rodríguez-Díaz, M., Rodríguez-Díaz, R. e Espino-Rodríguez, T. (2018). Analysis of the Online Reputation Based on Customer Ratings of Lodgings in Tourism Destinations. *Administrative Sciences, MDPI, Open Access Journal*, 8 (3), 1-18.

Roig-Tierno, N., Gonzalez-Cruz, T., e Llopis-Martinez, J., (2017). An overview of qualitative comparative analysis: A bibliometric analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2, 15-23.

Ruiz-Molina, M., Gil-Saura, I. e Moliner-Velázquez, B. (2011). Does technology make a difference? Evidence from Spanish hotel. *Service business*. 5 (1), 1-12.

Serra Cantallops, A., e Salvi, F. (2014). New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51.

Shafer, S., e Byrd, T. (2000). A framework for measuring the efficiency of organizational investments in information technology using data envelopment analysis. *Omega*, 28, 125-141.

Schneider, C. Q., e Wagemann, C. (2012). *Set-theoretic Methods for the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.

Siguaw, J. A., Enz, C. A., e Namasivayam, K. (2000). Adoption of information technology in U.S. hotels: Strategically driven objectives. *Journal of Travel Research*, 39 (2), 192-201.

Sparks, B. e Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management*, 32 (6), 1310-1323.

Stewart, W., Sheri, C., e Wilson, R. (2007). Information Technology: When is it worth the investment? *Communications of the IIMA*, 7, 119-122.

Turismo de Portugal (2017). Estratégia Turismo 2027, disponível em: <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf> (consultado a 12 de Janeiro 2018).

Verma, V. K. e Chandra, B. (2016). Strategic Information and communication technology initiatives in hospitality industry to gain sustainable competitive advantage: a framework for evaluating the response lag perspective. *3rd Int'l Conf. on Recent Advances in Information Technology*, RAIT-2016.

Vermeulen, I. E., e Seegers, D. (2009). Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*, 30 (1), 123-127.

Viglia, G., Minazzi, R., Buhalis, D., (2016), The influence of e-word-of-mouth on hotel occupancy rate, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (9), 2035 – 2051.

Voudoris, I., Lioukas, S., Iatrelli, M., e Caloghirou, Y. (2012). Effectiveness of technology investment: Impact of internal technological capability, networking and investment's strategic importance. *Technovation*, 32, 400-414.

Wang, Y., e Qualls, W. (2007). Towards a theoretical model of technology adoption in hospitality organizations. *Hospitality Management*, 560 – 573.

Woodside, A.G. e Zhang, M. J. (2012). Identifying X-Consumers Using Causal Recipes: "Whales" and "Jumbo Shrimps" Casino Gamblers. *Journal of Gambling Behavior*, 28 (1),13-26.

World Economic Forum (2019). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019, disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf (consultado a 12 de setembro 2019).

Ye, Q., Law, R., Gu, B., e Chen, W. (2011). The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings. *Computers in Human Behavior*, 27 (2), 634–639.

Yoo, K., e Gretzel, U. (2008). What motivates consumers to write online travel reviews? *Information Technology & Tourism*, 10 (4), 283-295

Yongmei, L., Hongjian, L., e Junhua, H. (2008). IT capability as moderator between IT investment and firm performance. *Tsinghua Science and Technology*, 13, 329-336.

Zhou, L.Q., Ye, S., Pearce, P. L., e Wu, M.Y. (2014). Refreshing hotel satisfaction studies by reconfiguring customer review data. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 1-10.

Anexo 1 – Inquérito

Processos de aquisição de tecnologias de informação na indústria hoteleira em Portugal

Questionário O presente questionário insere-se na **dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais do ISEG** – Universidade de Lisboa, que pretende estudar os **processos de aquisição de tecnologias de informação na indústria hoteleira em Portugal**. O questionário não lhe demorará mais de **10 minutos**. Todos os dados recolhidos serão tratados de **forma anónima e confidencial**, e serão tratados exclusivamente para **fins académicos**. A exequibilidade do estudo depende totalmente da sua participação, a qual é muito importante para nós. Por esta razão agradeço antecipadamente a sua colaboração. Se surgir alguma dúvida, ou se desejar saber mais informações sobre o estudo, poderá contactar-me através do e-mail: andrepachecolopes@gmail.com Muito obrigado! André Pacheco Lopes

O objetivo deste questionário é identificar o **perfil da sua organização** no que respeita aos **processos de aquisição de tecnologias de informação (TI) de cortesia**. Designam-se por **TI de cortesia** os equipamentos tecnológicos que os **estabelecimentos hoteleiros colocam à disposição dos hóspedes de forma gratuita**, tais como o serviço de internet através de rede wireless e o serviço de televisão. Por favor, leia atentamente cada questão, **selecionando a opção de resposta que melhor descreve a situação da sua organização**.

Tenha em consideração que não existem respostas certas ou erradas.

Q1. Indique em que medida a sua organização **recorre ao outsourcing** na conceção, instalação e suporte de **soluções de TI de cortesia**:

- Não recorre ao outsourcing
- Usa outsourcing parcial
- Usa outsourcing total
- Não se aplica/não sabe

Para responder às questões que se seguem, considere a **qualificação de fornecedores** como sendo a procura e caracterização de cada fornecedor quanto a **questões técnicas, operacionais, financeiras e de gestão**, bem como eventuais **certificações existentes**.

Q2. Quais os **instrumentos de qualificação** de fornecedores de TI que a sua organização dispõe:

- Portal web
 - Base de dados interna
 - Não se aplica/não sabe/nenhuma das anteriores
-

Q3. Como **classificaria a processo de qualificação** de fornecedores:

- Qualificação formal
 - Qualificação estruturada
 - Não se aplica/não sabe
-

Q5. Indique o(s) **tipo(s) de critério(s)** que costumam ser usados na **classificação** dos fornecedores de TI:

- Critérios técnicos (ex: certificações, equipas de desenvolvimento internas)
 - Critérios operacionais (ex: equipas de suporte internalizadas)
 - Critérios organizacionais (ex: certificações ISO, capacidade financeira)
 - Critérios financeiros (ex: ROI, TCO)
 - Outros critérios – Quais?
-

Q4. Após a **qualificação**, a sua organização dispõe de algum **processo de classificação** de fornecedores?

- Sim, através de um sistema de avaliação formal
 - Sim, sem nenhuma formalização (ad-hoc)
 - Não
-

Considere agora as **características do portfólio de fornecimento**

Q6. Indique qual o **âmbito geográfico** dos fornecedores de TI a que a sua organização recorre:

- Âmbito global
 - Âmbito local
 - Misto, dependendo por exemplo do serviço a fornecer
 - Não se aplica/não sabe
-

Q7. Indique o **número de fontes de fornecimento** de TI tipicamente usadas na sua organização, i.e. quantos fornecedores são selecionados para fornecer bens ou serviços de TI:

- Fornecedor único
 - 1 fornecedor principal e 1 fornecedor de backup (redundância)
 - Vários fornecedores
 - Fornecimento híbrido (inclui várias das anteriores dependendo do bem ou serviço fornecido)
 - Não se aplica/não sabe
-

Q8

Indique a **duração média dos vínculos contratuais** de fornecimento na sua organização:

- Contratos de longa duração (36 a 48 meses)
 - Contratos de média duração (12 a 24 meses)
 - Contratos de curta duração (menos de 12 meses)
 - Não se aplica/não sabe
-

Q9

Na sua organização o **referenciamento e seleção** de fornecedores é feita com base em **critérios específicos e formalizados**?

- Sim
- Não

As questões seguintes relacionam-se com o **processo de referenciamento, negociação e seleção** dos fornecedores de TIs de cortesia.

Q10. Indique o(s) **critério(s)** tipicamente usado(s) na sua organização:

- Critérios técnicos (ex: certificações, equipas de desenvolvimento internas)
 - Critérios operacionais (ex: equipas de suporte internalizadas)
 - Critérios organizacionais (ex: certificações ISO, capacidade financeira)
 - Critérios financeiros (ex: ROI, TCO)
 - Nenhum critério específico ou formalizado
-

Q11. No **referenciamento e seleção** de fornecedores, com que frequência a sua organização recorre a **plataformas eletrônicas de fornecimento (e-sourcing)**:

- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente/Nunca
- Não se aplica/não sabe

Q12. No **processo de negociação** com os fornecedores, indique a **estratégia** que melhor define a prática na **sua organização**:

- Ausência de estratégia de negociação específica
 - Negociação colaborativa
 - Negociação agressiva
 - Não se aplica/não sabe
-

Q13. Na **fase de efetivação da aquisição** de TIs, com que frequência a sua organização recorre a **plataformas eletrônicas (e-procurement)**:

- Frequentemente
 - Às vezes
 - Raramente/nunca
 - Não se aplica/não sabe
-

As questões que se seguem servem para **caraterizar a organização e o processo de aquisição** das TIs de cortesia.

Q14. Indique qual o **departamento da sua organização** que é responsável pela definição das **especificações técnicas**, prévia à aquisição de TIs:

- Departamento de TI
 - Departamento de compras
 - Responsabilidade partilhada entre departamento de TI e compras
 - Outro departamento (cliente interno)
 - Não se aplica/não sabe
-

Q15. Indique qual o **departamento** da sua organização que é responsável pelo **referenciamento** de eventuais **fornecedores**, prévio à aquisição de TIs:

- Departamento de TI
 - Departamento de compras
 - Responsabilidade partilhada entre departamento de TI e compras
 - Outro departamento (cliente interno)
 - Não se aplica/não sabe
-

Q16. Indique qual o **departamento** da sua organização que é responsável pela **seleção de fornecedores**, prévio à aquisição de TIs:

- Departamento de TI
 - Departamento de compras
 - Responsabilidade partilhada entre departamento de TI e compras
 - Outro departamento (cliente interno)
 - Não se aplica/não sabe
-

Q17. Indique qual o **departamento** da sua organização que é responsável pela **negociação com fornecedores**, prévio à aquisição de TIs:

- Departamento de informática
 - Departamento de compras
 - Responsabilidade partilhada entre departamento de TI e compras
 - Outro departamento (cliente interno)
 - Não se aplica/não sabe
-

Q18. Indique qual o **nível de coordenação e cooperação interdepartamental** no processo de **aquisição** de TIs (considere os departamentos questionados anteriormente):

- Elevado
 - Médio
 - Reduzido
 - Não se aplica/não sabe
-

Q19. Indique qual o **departamento** que desempenha o papel de **responsável operacional** na aquisição das TIs de cortesia:

- Departamento de informática
 - Departamento de compras
 - Outro departamento (cliente interno)
 - Não se aplica/não sabe
-

Q20. Indique qual o **departamento** que desempenha o papel de **responsável estratégico** na aquisição das TIs de cortesia:

- Departamento de informática
 - Departamento de compras
 - Outro departamento (cliente interno)
 - Não se aplica/não sabe
-

As questões seguintes permitem entender o **contexto e relevância das TIs** para a sua organização.

Q21. Indique qual a **extensão das funções atribuídas ao departamento de TI** na sua organização:

- O departamento de TI desempenha funções exclusivamente operacionais
 - O departamento de TI desempenha funções de cariz estratégico
 - O departamento de TI inclui exclusivamente técnicos especialistas
 - Não se aplica/não sabe
-

Q22. A sua organização recorre aos **serviços de consultores externos especializados** nos domínios das TIs?

- Sim
 - Não
-

Q23. O volume de **investimento anual** em TIs é:

- Inferior a 5.000€
 - Entre 5.000€ e 10.000€
 - Entre 10.000€ e 20.000€
 - Superior a 20.000€
-

Q24. Considera que o **departamento de TI é importante** para a sua organização?

- Muito importante
 - Medianamente importante
 - Nada importante
 - Não se aplica/não sabe
-

Q25. A **distância hierárquica** entre o **departamento de TI e a direção/administração** da sua organização é (tenha em consideração os níveis de chefia existentes entre ambos):

- Elevado
 - Médio
 - Reduzido
 - Não se aplica/não sabe
-

Q26. Considera que o **departamento de compras é importante** para a sua organização?

- Muito importante
 - Medianamente importante
 - Nada importante
 - Não se aplica/não sabe
-

Q27. A **distância hierárquica** entre o **departamento de compras e a direção/administração** da sua organização é:

- Elevado
- Médio
- Reduzido
- Não se aplica/não sabe

Q28. O volume de **investimento anual** da sua organização (todas as atividades):

- Inferior a 20.000€
- Entre 20.000€ e 50.000€
- Entre 50.000€ e 100.000€
- Superior a 100.000€

Considere a existência de **quatro configurações** dos processos de aquisição de TI: **Orientação para as TIs**, no qual o **departamento de informática** é responsável pela **gestão estratégica** do processo e **departamento de compras** responsável pela **gestão operacional** do processo. **Orientação estratégica para as TIs**, no qual os **processos estratégicos e operacionais** são **liderados cooperativamente** pelos departamentos de **compras** e de **informática**. **Orientação para Compras**, no qual o **departamento compras** responsável pela **gestão estratégica e operacional** do processo. **Neutral**, no qual se verifica uma **inexistência de padrões específicos** nos processos.

Q29. Indique a **opção** considera que **melhor descreve** a situação da sua **organização**:

- Orientação para as TIs
- Orientação estratégica para as TIs
- Orientação para compras
- Neutral

Q30. Descreva a **situação da sua organização** considerando a seguinte escala de classificação:

	Concordo totalmente (44)	Concordo (45)	Não concordo nem discordo (47)	Discordo (53)	Discordo totalmente (54)
Os hóspedes valorizam a qualidade da oferta tecnológica do hotel/cadeia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os hóspedes avaliam positivamente o serviço de Wi-Fi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os hóspedes avaliam positivamente o serviço de TV.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O processo de aquisição de TI tem impacto na percepção de satisfação dos hóspedes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perfil do participante

Por favor, queira agora responder a algumas questões demográficas.

Q3.1 A **função** que desempenha atualmente na sua organização é:

- Administrador
- Diretor geral
- Diretor/Resp. informática
- Diretor/Resp. de compras
- Outra/Qual? _____

Perfil da Unidade Hoteleira

Por favor, queira agora responder a algumas sobre a sua unidade. Considere que algumas questões admitem múltiplas respostas.

Q41. Estrelas

- 5
- 4
- 3

Q33. Afiliação:

- Unidade independente
 - Integra cadeia
-

Q34. Se integra cadeia:

- Cadeia nacional
- Cadeia internacional

Q35. Se integra cadeia:

- Propriedade da cadeia
 - Gestão da cadeia
 - Franchisado
-

Q36. Tipologia:

- Business
 - Conferência
 - Resort
 - Boutique
 - Rural
-

Q37 Área Geográfica:

- Norte
 - Centro
 - Lisboa
 - Alentejo
 - Algarve
 - Madeira
 - Açores
-

Q38 Perfil de cliente:

- Negócios
 - Lazer
 - Low Cost
 - Eventos/congressos
-

Q39 Tempo médio de estadia:

Q40 Taxa média de ocupação:

Anexo 2 – Grelha de Análise

Fases do processo de aquisição

Constructos	Subconstructos	Itens	Questão	Neutral	Orientação para Compras	Orientação para as TIs
Estratégia de Procurement	Fazer ou comprar	Outsourcing	1	Não sabe/não se aplica	Outsourcing seletivo	Outsourcing total
	Qualificação de fornecedores	Portal Web	2	Não sabe/não se aplica	Web Portal	Qualificação Web Portal + BD
		Metodologia de qualificação	3	Não sabe/não se aplica	Estruturada	Formal
	Avaliação estratégica e gestão das relações com fornecedores	Existência de um sistema de avaliação de fornecedores	4	Não	Sistema formal de avaliação de fornecedores	Sistema formal de avaliação de fornecedores
		Características da avaliação	5	n/a	Critério Financeiro fundamental + operacionais	Critérios operacionais e técnicos
	Gestão de Portfolio TI	Âmbito Geográfico	6	Não sabe/não se aplica	Abastecimento Misto Global/Local	Abastecimento Global
		Gestão de Fornecedores	7	Não sabe/não se aplica	Híbrido (única/dual ou múltiplas) /vários fornecedores	Fonte de Abastecimento única
		Duração Contratos	8	Não sabe/não se aplica	Curto/Médio/Longo	Longo termo

Fases do processo de aquisição

Constructos	Subconstructos	Itens	Questão	Neutral	Orientação para Compras	Orientação para as TI	Orientação Estratégica para as TI
Sourcing	Processo de referênciação, seleção e negociação	Critérios de referênciação e seleção	9	Não	Sim	Sim	Sim
			10	Ausência de critérios específicos de referênciação e seleção	Preço, mínimos técnicos	Critérios operacionais e técnicos	Múltiplos critérios
		Utilização de plataformas de e-sourcing	11	Não sabe/não se aplica	Elevada utilização de ferramentas eletrónicas	Reduzida/ ausência utilização de ferramentas eletrónicas	Elevada utilização de ferramentas eletrónicas
		Estratégia de negociação	12	Não sabe/não se aplica	Negociação agressiva	Ausência de estratégia de negociação específica	Negociação colaborativa
Supply	Efetivação das aquisições	Utilização de plataformas de e-procurement	13	Não sabe/não se aplica	Reduzida utilização de ferramentas eletrónicas	Reduzida utilização de ferramentas eletrónicas	Elevada utilização de ferramentas eletrónicas

Caraterísticas da organização que efetua a aquisição

Constructos	Subconstructos	Itens	Questão	Neutral	Orientação para Compras	Orientação para as TI	Orientação Estratégica para as TI
Características da organização adquirente	Departamentos envolvidos no processo de aquisição	Especificações técnicas	14	Não sabe/não se aplica	Responsabilidade Compras	Responsabilidade TI	Responsabilidade Partilhada/ Outro departamento
		Referenciação de fornecedores	15	Não sabe/não se aplica	Responsabilidade Compras	Responsabilidade TI	Responsabilidade Partilhada/ Outro departamento
		Seleção de fornecedores	16	Não sabe/não se aplica	Responsabilidade Compras	Responsabilidade TI	Responsabilidade Partilhada/ Outro departamento
		Negociação com fornecedores	17	Não sabe/não se aplica	Responsabilidade Compras	Responsabilidade TI	Responsabilidade Partilhada/ Outro departamento
	Grau de centralização de decisões de investimento	Grau de coordenação interdepartamental	18	Não sabe/não se aplica	Elevado grau de centralização	Reduzido grau de centralização	Elevado grau de centralização
	Amplitude de controlo	Departamentos responsáveis pela monitorização operacional do processo de aquisição	19	Não sabe/não se aplica	Departamento de compras lidera o processo estratégico e do processo operacional	Departamento de informática responsável pela gestão estratégica do processo	Liderança cooperativa do processo estratégico e do processo operacional
		Departamentos responsáveis pela monitorização estratégica do processo de aquisição	20	Não sabe/não se aplica	Departamento de compras lidera o processo estratégico e do processo operacional	Departamento de compra responsável pela gestão estratégica do processo	Liderança cooperativa do processo estratégico e do processo operacional

Fatores que afetam a configuração do processo de aquisição

Constructos	Subconstructos	Itens	Questão	Neutral	Orientação para Compras	Orientação para as TI	Orientação Estratégica para as TI
Importância estratégica do departamento de TI	Maturidade técnica	Existência de competências técnicas de TI	21	Não sabe/não se aplica	Especialistas IT	Departamento IT operacional	Departamento IT estratégico
		Suporte especialistas TI externos	22	n/a	Não	Sim	Sim
	IT enquanto competência core	Investimento anual em TI	23	Inferior a 5.000€	Entre 10.000€ e 20.000€	Entre 5.000€ e 10.000€	Superior a 20.000€
	Reconhecimento de importância	Reconhecimento real e formal de importância de TI	24	Não sabe/não se aplica	Nada importante	Medianamente importante	Muito importante
Grau de maturidade departamento de compras	Reconhecimento de importância	Reconhecimento real e formal de importância de Compras	26	Não sabe/não se aplica	Muito importante	Nada importante	Medianamente importante
	Purchasing report level	Proximidade entre Compras e CEO	27	Não sabe/não se aplica	Reduzida	Elevado	Média
	Total purchases	Investimento anual	28	Inferior a 20.000	Entre 50.000€ e 100.000€	Entre 20.000€ e 50.000€	Superior a 100.000 €

Anexo 3 – Tabelas e Gráficos

Tabela XII - Principais características dos empreendimentos que constituem a amostra

	Categoria	Afiliação	Tipologia da Cadeia	Região	Perfil	Avaliação Wi-fi - Bookings	Volume de investimento anual em TI
1	5 estrelas	Cadeia	Internacional	Lisboa	4	8,9	Superior a 20.000€
2	4 estrelas	Cadeia	Internacional	Norte	4	8,3	Entre 5.000€ e 10.000€
3	4 estrelas	Independente		Centro	2	n/a	Inferior a 5.000€
4	5 estrelas	Cadeia	Nacional	Lisboa	4	8,1	Superior a 20.000€
5	4 estrelas	Cadeia	Nacional	Lisboa	3	7,5	Entre 5.000€ e 10.000€
6	5 estrelas	Cadeia	Internacional	Centro	4	9,5	Superior a 20.000€
7	5 estrelas	Independente		Alentejo	3	n/a	Entre 10.000€ e 20.000€
8	3 estrelas	Independente		Centro	2	9,1	Inferior a 5.000€
9	3 estrelas	Independente		Norte	2	9,2	Inferior a 5.000€
10	3 estrelas	Independente		Açores	4	7,9	Superior a 20.000€
11	4 estrelas	Independente		Algarve	4	7,9	Entre 5.000€ e 10.000€
12	4 estrelas	Independente		Norte	1	8,2	Entre 5.000€ e 10.000€
13	4 estrelas	Independente		Centro	4	8,9	Entre 5.000€ e 10.000€
14	Cadeia: 4 e 5 estrelas	Cadeia	Nacional	Madeira	4	7,3	Superior a 20.000€
15	4 estrelas	Independente		Alentejo	1	8,1	Inferior a 5.000€
16	4 estrelas	Cadeia	Nacional	Algarve	4	7,1	Entre 5.000€ e 10.000€
17	5 estrelas	Independente		Norte	3	9,0	Superior a 20.000€
18	4 estrelas	Cadeia	Nacional	Lisboa	2	5,9	Inferior a 5.000€
19	Cadeia: 4 e 5 estrelas	Cadeia	Internacional	Centro, Lisboa, Algarve	4	7,8	Superior a 20.000€
20	4 estrelas	Cadeia	Internacional	Lisboa	4	5,9	Superior a 20.000€
21	3 estrelas	Independente		Algarve	2	8,0	Inferior a 5.000€
22	Cadeia: 3 a 5 estrelas	Cadeia	Internacional	Norte, Lisboa	2	8,2	Superior a 20.000€

23	4 estrelas	Cadeia	Nacional	Lisboa	4	8,1	Entre 5.000€ e 10.000€
24	3 estrelas	Independente		Norte	1	n/a	Inferior a 5.000€
25	4 estrelas	Independente		Norte	2	8,8	Inferior a 5.000€
26	3 estrelas	Independente		Alentejo	2	7,8	Inferior a 5.000€
27	Cadeia: 3 e 4 estrelas	Cadeia	Nacional	Lisboa	4	9,2	Entre 5.000€ e 10.000€
28	3 estrelas	Independente		Norte	2	7,2	Entre 5.000€ e 10.000€
29	3 estrelas	Independente		Centro	4	6,7	Inferior a 5.000€
30	5 estrelas	Independente		Algarve	2	8,9	Entre 5.000€ e 10.000€
31	5 estrelas	Independente		Lisboa	4	n/a	Superior a 20.000€
32	5 estrelas	Cadeia	Internacional	Algarve	4	n/a	Superior a 20.000€
33	3 estrelas	Independente		Centro	4	n/a	Inferior a 5.000€
34	4 estrelas	Independente		Centro	4	7,5	Entre 5.000€ e 10.000€
35	Cadeia: 4 e 5 estrelas	Cadeia	Internacional	Continente e ilhas	4	8,4	Superior a 20.000€
36	5 estrelas	Cadeia	Nacional	Madeira	4	7,7	Entre 10.000€ e 20.000€

Gráfico 1: categoria dos empreendimentos

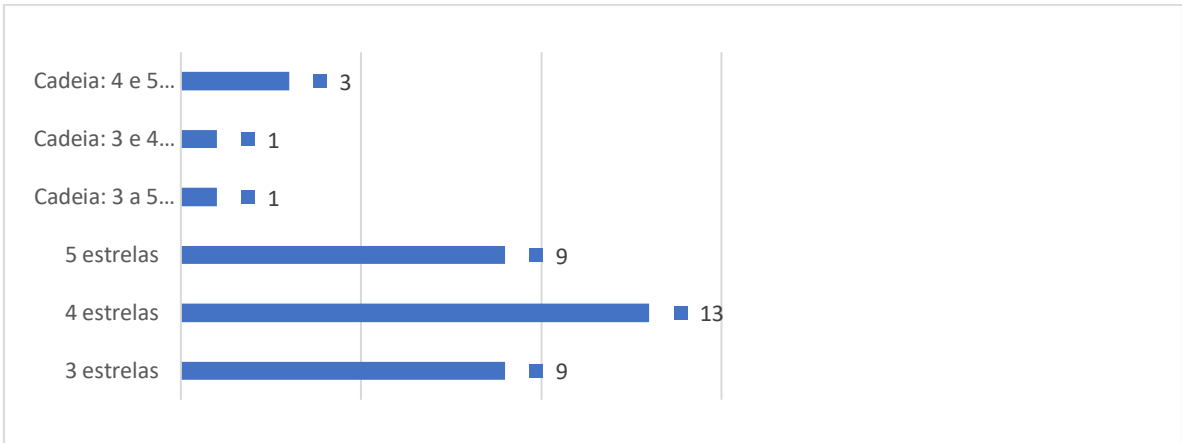


Gráfico 2: afiliação dos empreendimentos

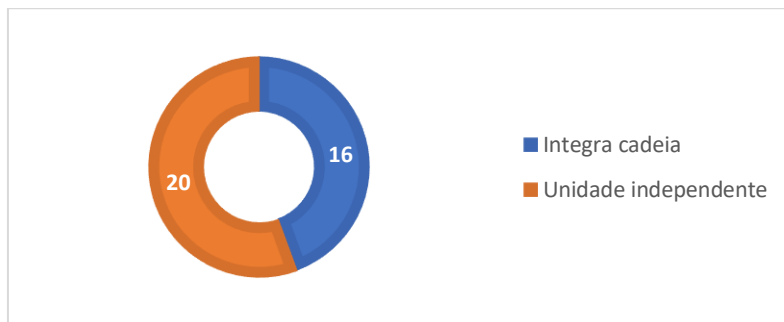


Gráfico 3: tipologia das cadeias hoteleiras

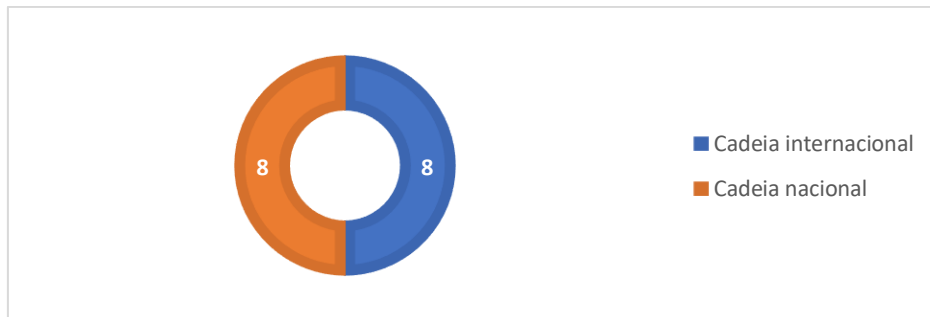


Gráfico 4: distribuição geográfica dos empreendimentos

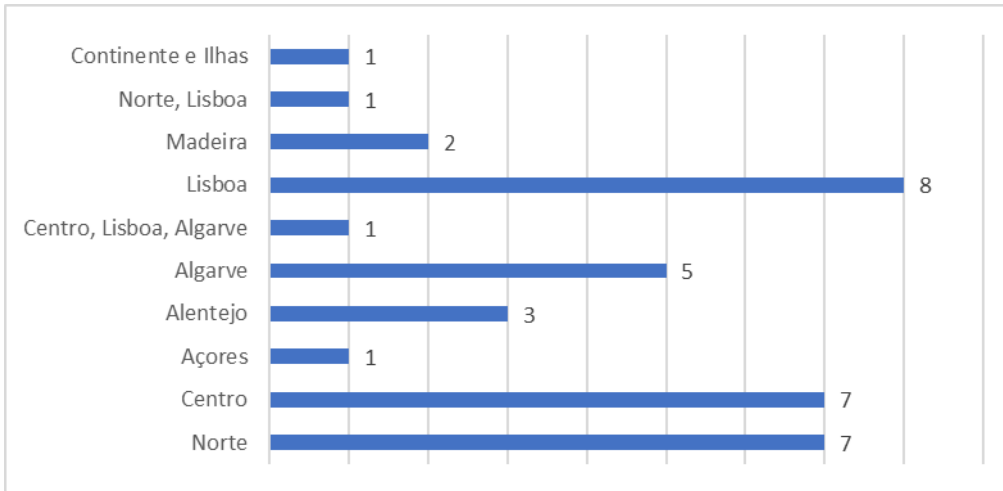


Gráfico 5: Frequências dos perfis

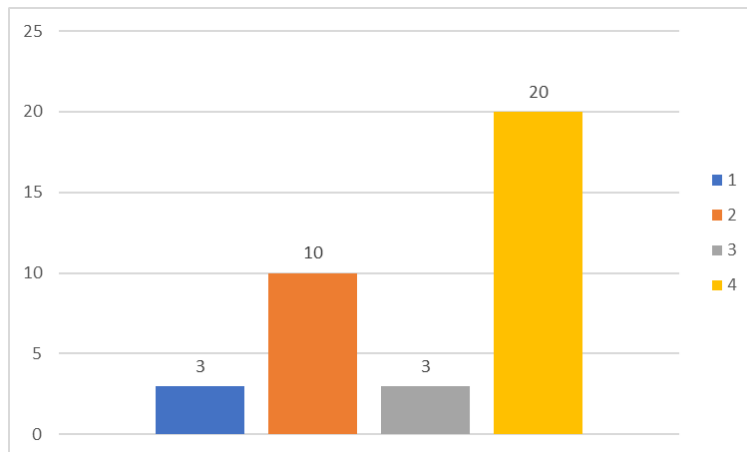


Gráfico 6: Distribuição dos perfis por categoria (a)

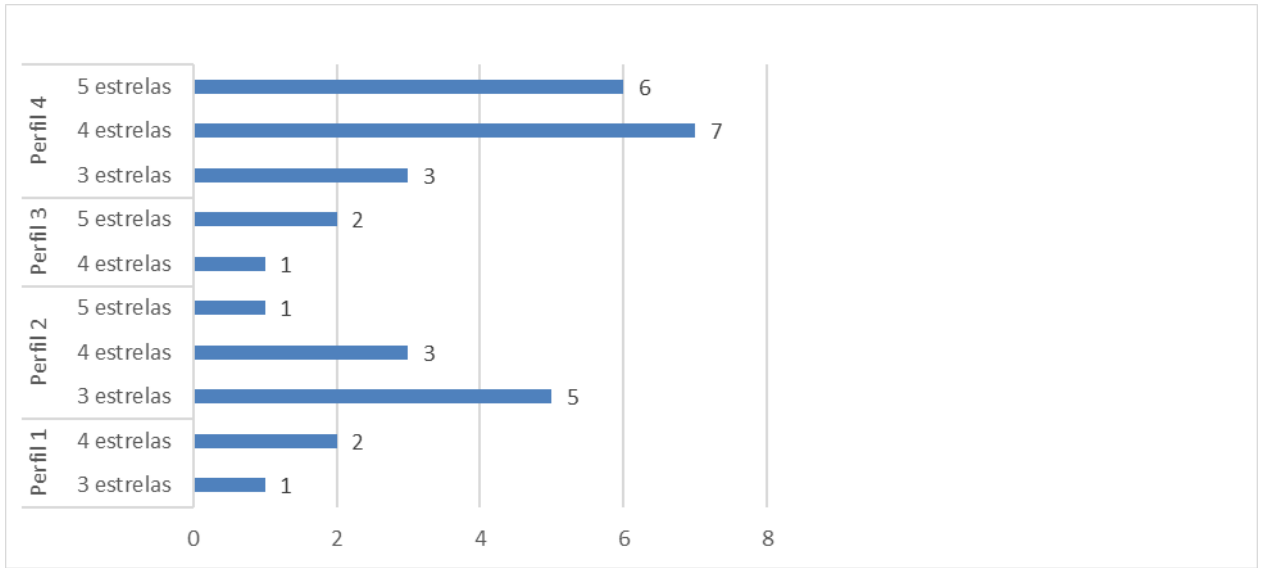


Gráfico 7: Distribuição dos perfis por categoria (b)

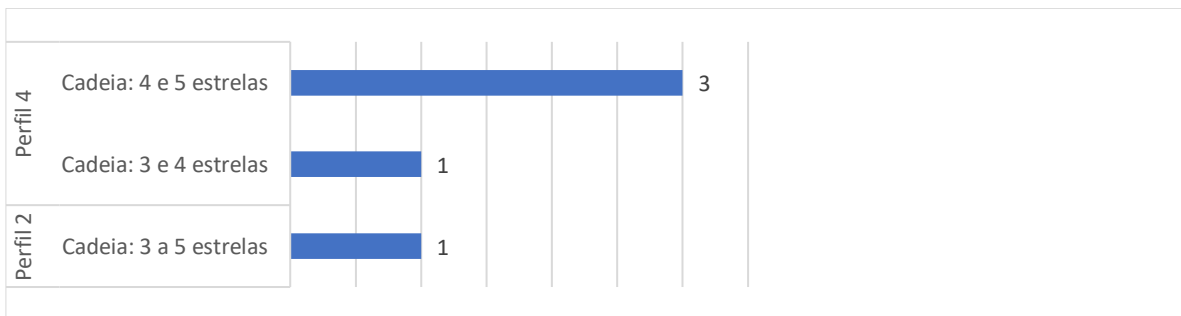


Gráfico 8: Distribuição dos perfis por afiliação

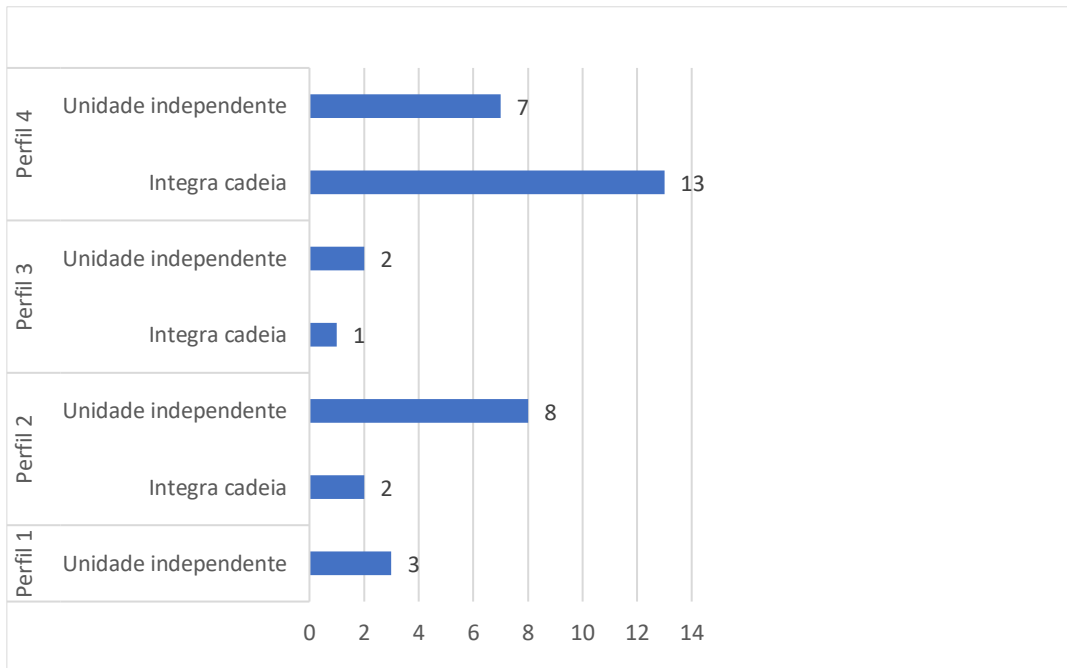


Gráfico 9: Distribuição dos perfis por nível de investimento anual em TI

