



Instituto Politécnico de Portalegre

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Projeto de Mestrado em Gestão de Pequenas e Médias Empresas

Situação Atual de Marketing nos Estabelecimentos Hoteleiros em São Tomé e Príncipe

Paulo Lourenço Rosário Sousa Sequeira

Sob orientação de: Professora Doutora Carolina Oliveira Santos

Portalegre, Abril de 2020

“Investing in yourself is the most important investment you’ll ever make in your life”

Tim Ferriss

Agradecimentos

Para chegar a esta fase da minha formação académica contei com a contribuição de algumas pessoas e entidade às quais quero agradecer.

Em primeiro lugar quero agradecer a professora Doutora Carolina Santos pela excelente orientação, apoio e total disponibilidade na execução deste trabalho. É fundamental referir que sem os apoios prestados pela orientadora este percurso não seria tão satisfatório. A sua orientação, envolvimento e partilha de conhecimento em muito enriqueceu esta investigação.

Um forte agradecimento ao professor Doutor Miguel Serafim, professora Doutora Ana José e o professor Doutor Nicolau de Almeida por todo o conhecimento proporcionado durante este percurso académico.

Agradeço os serviços administrativos do Instituto Politécnico de Portalegre, pelo incansável apoio que têm prestado aos alunos internacionais.

De igual modo, quero agradecer os inquiridos pela disponibilidade e interesse, tornando viável a concretização do presente trabalho. Esses colaboraram na pesquisa respondendo prontamente ao questionário, e aos quais não poderei deixar de agradecer pela simpatia que demonstraram.

Um forte agradecimento à minha família por todo o apoio e contributo que sempre deram na minha vida. A Radjay Cabral e, o Egídio Cabral, quero desejar um especial agradecimento, por todo o auxílio concedido durante este percurso.

E por fim, não menos importante, gostaria de agradecer aos meus amigos e colegas de turma, pela motivação e companheirismo que sempre demonstraram.

A todos Muito Obrigado!

Resumo

A presente investigação tem como objetivo avaliar a situação atual de marketing estratégico e operacional nos estabelecimentos hoteleiros de três a cinco estrelas em São Tomé e Príncipe, baseando nos atributos do instrumento de avaliação da eficácia de marketing, desenvolvido pelo autor Kotler.

O setor de turismo é hoje em São Tomé e Príncipe uma importante indústria para o desenvolvimento económico e social, sendo um dos principais impulsionadores de uma evolução sustentável que se verifica na atualidade. Além de gerar receitas, criar diversos postos de trabalho, este setor tem efeitos multiplicadores em várias áreas no país. O desenvolvimento do turismo tem contribuído para a criação de ofertas turísticas, nomeadamente estabelecimentos hoteleiros. Todavia, é notório que nem todos os estabelecimentos hoteleiros têm a mesma capacidade financeira e de recursos humanos para investirem em departamentos de marketing que possam desenvolver estratégias de marketing bem definidas, o que os pode colocar em situações vulneráveis face à concorrência.

Deste modo, tendo em conta o objetivo supracitado, desenvolveu-se uma investigação onde foi possível realizar uma análise situacional a nível macro e micro envolvente do mercado hoteleiros e turístico em São Tomé e Príncipe; realizar a análise dos inquiridos; dos estabelecimentos hoteleiros; da filosofia voltada para o cliente; da organização integrada do marketing; da informação de marketing adequada; da orientação estratégica e a eficiência operacional.

Utilizou-se como instrumento de recolha de dados um questionário que foi aplicado *online*, a 25 gestores de topo de todos estabelecimentos hoteleiros de três a cinco estrelas e recolheu-se 15 respostas, que corresponde a uma taxa de 60% de respostas obtidas. De acordo com os resultados, concluiu-se que a amostra é maioritariamente do sexo masculino, com idades entre 45 e 55 anos e, com formação ao nível do curso profissional e licenciatura. Quanto aos estabelecimentos hoteleiros, prevalecem os estabelecimentos de 3 e 4 estrelas, sendo que nem todos têm um departamento para a área de marketing.

Palavras-chave: Situação Atual de Marketing, Turismo, Estabelecimentos Hoteleiros, São Tomé e Príncipe.

Abstract

The present investigation aims to evaluate the current strategic and operational marketing situation in three to five star hotel establishments in São Tomé and Príncipe, based on the attributes of the evaluation instrument of marketing effectiveness, developed by author Kotler.

The tourism sector is today in São Tomé and Príncipe an important industry for economic and social development, being one of the main boosters of sustainable evolution that is happening today. Beyond to generate revenue, create several jobs, this sector has multiplier effects in various areas in the country. The development of tourism has contributed to the creation of tourist offers, namely hotel establishments. However, is notorious that not all hotel establishments have the same financial and human resource capacity to invest in marketing departments that can develop well-defined marketing strategies, which can put them in vulnerable situations in the face of competition.

That way, having regard to the aforementioned objective, an investigation was developed where it was possible developed a investigation where it was possible to perform a situational analysis macro and micro level wraparound the hotel and tourist market in São Tomé and Príncipe; perform the analysis of respondents; of hotel establishments; of customer philosophy; of integrated marketing organization; of adequate marketing information; of strategic orientation and Operational Efficiency.

It was used as a data collection instrument a questionnaire that was applied online, to 25 top managers of all three to five star hotel establishments and 15 responses were collected, which corresponds to a rate of 60% of responses obtained. According to the results, it was concluded that the sample is mostly male, aged between 45 and 55 years and, with training at the professional course and undergraduate level. As for hotel establishments, 3 and 4 star establishments prevail, not all of them have a department for the marketing area.

Keywords: Current Marketing Situation, Tourism, Hotel Establishments, São Tomé and Príncipe.

Lista de Abreviaturas

AAJBA - Associação dos Amigos do Jardim Botânico da Ajuda

AMA - *American Marketing Association*

CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

DBS - Dobra

DGA - Direção Geral do Ambiente

DGA - Direção Geral do Ambiente

DGTH - Direção Geral de Turismo e Hotelaria

FMI - Fundo Monetário Internacional

HBD - *Here Be Dragons*

OMT - Organização Mundial do Turismo

PIB - Produto Interno Bruto

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PVP - Preço de Venda do Produto

RNB - Rendimento Nacional Bruto

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

STP – São Tomé e Príncipe

TAP - Transportes Aéreos Portugueses

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract.....	V
Lista de Abreviaturas.....	VI
ÍNDICE GERAL	VII
ÍNDICES DE TABELAS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
ÍNDICES DE FIGURAS	XII
ÍNDICE DE ANEXOS	XIII
INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I - REVISÃO DA LITERATURA.....	5
CAPÍTULO I – O MARKETING E O MÉTODO PARA MEDIR A SUA EFICÁCIA	6
1.1. O Conceito de Marketing.....	6
1.2. Análise da Situação de Marketing	9
1.2.1. Macro Envolvente	9
1.2.2. Micro Envolvente.....	11
1.3. O Marketing Turístico.....	13
1.4. O Marketing de Serviço	14
1.4.1. Conceito de serviço	14
1.4. Marketing Interno	16
1.5. O Marketing na Era Digital	19
1.5.1. Plataformas Digitais	21
1.5.2. Redes Sociais Digitais.....	22
1.6. Controlo da Eficácia de Marketing	23
1.7. A Eficácia e Eficiência para as Organizações.....	24

1.8. A Relevância de Avaliar a Eficácia de Marketing.....	25
1.8.1. Instrumentos de avaliação da eficácia do marketing.....	25
1.9. Instrumento de Kotler	26
1.9.1. O Modo de Aplicação do Instrumento de Kotler	29
CAPÍTULO II – O CONCEITO DE TURISMO E ESTABELECIMENTOS	
HOTELEIROS	30
2.1. O Conceito de Turismo.....	30
2.2. Os Estabelecimentos Hoteleiros	32
2.3. Critérios de Classificação dos Estabelecimentos Hoteleiros	34
2.4. A Importância do Marketing para os Estabelecimentos Hoteleiros.....	35
CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	37
3.1. Enquadramento Geográfico	37
3.2. O Turismo em São Tomé e Príncipe.....	38
3.3. Estabelecimentos Hoteleiros em São Tomé e Príncipe.....	42
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA SITUAÇÃO DO MERCADO DE STP.....	45
4.1. Macro Envolvente.....	45
4.2. Micro Envolvente	52
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO	53
CAPÍTULO V – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	54
5.1. Definição dos Objetivos Gerais e Específicos	55
5.2. Questões de Investigação e Hipóteses de Investigação	56
5.3. Instrumento e procedimentos de recolha de dados	57
CAPÍTULO VI – RESULTADOS E DISCUÇÃO	60
6.1. Análise da Estatística Descritiva.....	60
6.1.1. Atributo dos Inquiridos	60
6.1.2. Os Estabelecimentos Hoteleiros.....	63
6.1.3. Filosofia voltada para o cliente	68

6.1.4. Organização integrada do marketing.....	70
6.1.5. Informação de marketing adequada	72
6.1.6. Orientação estratégica	73
6.1.7. Eficiência operacional.....	75
6.2. Inferências Estatísticas.....	76
6.2.1. Teste T.....	76
6.2.2. Teste de Independência do <i>Qui-Quadrado</i>	77
6.2.3. Correlação	78
CONCLUSÃO.....	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
ANEXOS.....	93

ÍNDICES DE TABELAS

Tabela 1 - Atributos do instrumento do kotler	27
Tabela 2 - Número de chegadas de turistas internacionais a nível mundial (em milhões)..	31
Tabela 3 - Infraestruturas e serviços de apoio ao turismo em STP	41
Tabela 4 - Estabelecimentos hoteleiros de 5, 4 e 3 estrelas em São Tomé e Príncipe	42
Tabela 5 - Distribuição dos inquiridos por idade	61
Tabela 6 - Distribuição dos inquiridos por área de formação	62
Tabela 7 - Categoria dos estabelecimentos hoteleiros.....	63
Tabela 8 - Funcionários com contrato permanente	63
Tabela 9 - Número de funcionários/Categorias dos estabelecimentos hoteleiros	64
Tabela 10 - Hábito de recolher informações sobre a satisfação dos seus clientes.....	64
Tabela 11 - Onde está sediado o departamento de marketing	65
Tabela 12 - Presença na internet e/ou redes sociais digitais.....	66
Tabela 13 - Percentagem de clientes que voltam a usufruir dos serviços	68
Tabela 14 - Teste de amostras independentes	77
Tabela 15 - Estatísticas de grupo.....	77
Tabela 16 - Teste qui-quadrado	78
Tabela 17 - R de Spearman.....	78
Tabela 18 - R de Pearson.....	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Receitas do turismo em São Tomé e Príncipe (Valores em Milhões de Dólar)	39
Gráfico 2 - Turistas que visitaram São Tomé e Príncipe em 2016.....	40
Gráfico 3 - Chegadas internacionais de turistas a São Tomé e Príncipe	40
Gráfico 4 -Oferta hoteleira de são Tomé e príncipe	43
Gráfico 5 - Gráfico 5 - Número médio de quartos por estabelecimento em STP.....	43
Gráfico 6 - População residente total e Estrutura Demográfica (%)	45
Gráfico 7 - População por Distrito	46
Gráfico 8 - Taxa de variação anual do PIB em STP.....	47
Gráfico 9 - Distribuição dos inquiridos por género	61
Gráfico 10 - Distribuição dos inquiridos pelo nível de escolaridade	62
Gráfico 11 - Departamento de marketing na estrutura do estabelecimento hoteleiro	65
Gráfico 12 - Percentagem de utilização nas plataformas digitais.....	67
Gráfico 13 - Preparar o estabelecimento para atender às necessidades dos segmentos	68
Gráfico 14 - Ofertas e planos de marketing para os diferentes segmentos.....	69
Gráfico 15 - Visão sistemática de marketing.....	69
Gráfico 16 - Integração e controlo de alto nível das principais funções de marketing	70
Gráfico 17 - O departamento de marketing trabalha bem com outros departamentos	71
Gráfico 18 - Processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços.....	71
Gráfico 19- Estudos de pesquisa de marketing	72
Gráfico 20 - Conhecimento da administração sobre o potencial de vendas e lucro	72
Gráfico 21 - Esforços empreendidos para avaliar a relação custo/benefício.....	73
Gráfico 22 - Duração do plano de marketing	73
Gráfico 23 - Avaliação da qualidade da estratégia de marketing atual	74
Gráfico 24 - A amplitude do pensamento e plano de contingência.....	74
Gráfico 25 – A comunicação e implementação da estratégia de marketing.....	75
Gráfico 26 - Utilização dos recursos de marketing	75
Gráfico 27 - Capacidade reação a desenvolvimentos repentinos	76

ÍNDICES DE FIGURAS

Figura 1 - Relação da eficiência e eficácia.....	24
Figura 2 - Localização Geográfica de São Tomé e Príncipe.....	37
Figura 3 - Estrutura da Direção Geral do Ambiente	48
Figura 4 - O desenvolvimento da Tecnologia de Informação do Continente Africano	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Instrumento de medição da eficácia de marketing de Kotler	94
Anexo 2 - Questionário	94

INTRODUÇÃO

A elaboração deste estudo insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Pequenas e Médias Empresas, administrado pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre.

O turismo tem grande importância na economia mundial, pois com o aparecimento do turismo aumentou o consumo, a produção de bens e serviços, e principalmente a necessidade de criar novos empregos. É neste sentido que Cunha (2001), alega que o turismo se transformou numa das atividades mundiais mais dinâmicas, tanto do ponto de vista económico como do ponto de vista social e cultural.

Desde 2010 que o setor de turismo começou a crescer consideravelmente em São Tomé e Príncipe, registando-se em 2016 um aumento de 263% de turistas em visita ao país, cuja contribuição económica representa 14% do PIB nacional (Costa A., 2018). Apesar do crescimento significativo a exploração do potencial turístico dos recursos naturais, históricos e culturais deste país está ainda numa fase embrionária.

Hoje em dia, o setor de turismo e hotelaria estão cada vez mais competitivos, e o mercado santomense não é uma exceção a regra. Consequentemente, com esta realidade o desenvolvimento do turismo tem contribuído para a criação de muitas empresas que prestam serviços nessa área. Quando se trata de um mercado concorrencial, geralmente destacam-se as empresas com melhores estratégias de produto, preço, distribuição e comunicação e, nesta área do turismo, em concreto, as empresas aumentam a sua cota de mercado quando desenvolvem políticas de marketing turístico ajustadas às necessidades dos clientes. É neste sentido que a Organização Mundial do Turismo caracteriza o marketing turístico, tal como noutras áreas de intervenção, como a área de estudo que abrange todas as atividades envolvidas em colocar compradores e vendedores juntos, num relacionamento de troca.

É notório o esforço que os investidores em São Tomé e Príncipe têm feito na criação de complexos turísticos, para fazer face às necessidades dos turistas. No que respeita ao alojamento o principal desafio que se coloca ao país é o desenvolvimento equilibrado da oferta hoteleira, principalmente nos distritos onde esta é mais escassa. A oferta hoteleira

em São Tomé e Príncipe conta com mais 54 estabelecimentos, como hotéis, aldeamento turístico e apartamentos turísticos, num total de 723 quartos e 1508 camas.

Para esta investigação escolheram-se estabelecimentos hoteleiros em São Tomé e Príncipe, sendo estes na sua maioria certificados ao longo de todas as cadeias de valores e reconhecidos internacionalmente pelas suas identidades e diferenciação das experiências oferecidas aos turistas.

O marketing torna-se importante para os estabelecimentos hoteleiros, na medida em que se apresenta como uma ferramenta de apoio à gestão. Conjuntamente, ajuda na definição de estratégias adequadas para o desenvolvimento dos mesmos, com o objetivo principal de estimular resultados financeiros positivos. Hoje em dia, quando uma empresa investe em marketing está mais propensa a ter sucesso no mercado. De acordo com Kotler (2006), um marketing eficaz tem-se tornado numa estratégia cada vez mais indispensável para o sucesso dos negócios. Porém, a realidade de São Tomé e Príncipe demonstra que nem todos os estabelecimentos hoteleiros têm as mesmas capacidades para investir em marketing.

Apesar das dificuldades existentes, os estabelecimentos hoteleiros têm cada vez mais necessidade de desenvolver estratégias de marketing sustentável para conseguir ganhar notoriedade no mercado e assim aumentar o seu número de clientes. Neste âmbito, surge a necessidade de investigar a situação atual de marketing nos estabelecimentos hoteleiros, de modo a compreender como é desenvolvido todo o processo estratégico e operacional.

Para o efeito, fez-se um estudo exploratório identificando um instrumento para verificar a situação atual de marketing nos estabelecimentos hoteleiros em São Tomé e Príncipe. Este estudo exploratório permitiu identificar alguns instrumentos de avaliação, testados em outras áreas de negócio, mas com pouca aplicabilidade na área turística/hoteleira. O instrumento para medição da eficácia de marketing de Kotler, foi o mais indicado para ser utilizado na presente investigação.

Deste modo, a investigação que se apresenta tem como objetivo geral avaliar a situação atual de marketing estratégico e operacional nos estabelecimentos hoteleiros de três a cinco estrelas em São Tomé e Príncipe, baseando nos atributos do instrumento de avaliação da eficácia de marketing, desenvolvido por Kotler e aplicado aos gestores. Este estudo procurou realizar uma análise crítica sobre a atual situação de marketing nesses

estabelecimentos, através da seguinte questão de investigação: Qual é a perceção dos gestores em relação as estratégias de marketing atual nos estabelecimentos hoteleiros em São Tomé e Príncipe?

Para alcançar o objetivo geral e responder à questão de investigação, este estudo apresenta os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o ambiente macro e micro de São Tomé e Príncipe, em função da área do turismo/hotelaria.
- Identificar o género, idade, habilitações literárias dos gestores de topo dos estabelecimentos hoteleiros.
- Identificar por categoria, a quantidade dos estabelecimentos hoteleiros de três a cinco estrelas existente em São Tomé e Príncipe.
- Verificar se os gestores dos estabelecimentos hoteleiros têm o hábito de recolher informações sobre a satisfação dos seus clientes.
- Procurar se existe um departamento para área de marketing na estrutura do estabelecimento hoteleiro.
- Indique onde está sediado o departamento de marketing dos estabelecimentos hoteleiros.
- Investigar a percentagem de clientes que voltam a usufruir dos serviços dos estabelecimentos hoteleiros.
- Verificar o número de funcionários com contrato permanente no estabelecimento hoteleiro.
- Verificar se os estabelecimentos hoteleiros estão presentes na internet e/redes sociais.
- Identificar as plataformas digitais que os estabelecimentos hoteleiros estão presentes.

Relativamente a estrutura, o presente trabalho divide-se em duas partes e 6 capítulos (Parte I – Revisão da Literatura e Parte II – Estudo Empírico).

Após a introdução, segue-se o primeiro capítulo, dedicado ao conceito de marketing e o método para medir a sua eficácia. Neste capítulo, é ainda apresentada uma análise

sobre os conceitos de macro e micro envolvente, marketing turístico, marketing de serviço, marketing interno e marketing na era digital.

No segundo capítulo apresenta-se os principais conceitos de turismo e estabelecimentos hoteleiros. Ainda neste capítulo, fez-se uma abordagem aos critérios de classificação dos estabelecimentos hoteleiros e a importância que o marketing agrega para os estabelecimentos hoteleiros.

No terceiro capítulo foi feita uma caracterização de São Tomé e Príncipe, nomeadamente ao seu enquadramento geográfico, a análise do sector de turismo e a apresentação das ofertas e tipologias de empreendimentos hoteleiros existentes no país.

O quarto capítulo foca-se na análise da situação do mercado de São Tomé e Príncipe, especificamente a caracterização da macro e micro envolvente.

O quinto capítulo corresponde a metodologia utilizada na investigação. É também apresentado os objetivos gerais e específicos, as questões e hipótese de investigação, o instrumento e procedimentos de recolha de dados.

No sexto capítulo apresenta-se os resultados da investigação e à sua análise.

Por fim, estão apresentadas as conclusões do estudo, as recomendações para estudos futuros, as referências bibliográficas e os anexos.

PARTE I - REVISÃO DA LITERATURA

CAPÍTULO I – O MARKETING E O MÉTODO PARA MEDIR A SUA EFICÁCIA

1.1. O Conceito de Marketing

O marketing é na atualidade, um dos conceitos mais importantes no mundo empresarial. Numa organização, o departamento de marketing tem como um dos objetivos principais identificar as necessidades dos consumidores nomeadamente as que não estão a ser satisfeitas corretamente e procurar soluções para colmatá-las. Nesta perspetiva, Kotler (2010), caracteriza o marketing como uma forma de pensar e abordar o mercado e o cliente, que permite diferenciar a empresa da concorrência. Seguindo este raciocínio, o marketing é compreendido como um instrumento essencial para o sucesso de qualquer organização.

Os primeiros conceitos de marketing são relativamente recentes, surgiram entre 1910 e 1940. Após a primeira Guerra Mundial, o marketing ganhou um papel fundamental nas empresas, estimulou o aparecimento de muitas ideias de negócios e, passou a ter um impacto importante nas estruturas organizacionais. Contudo, Cruz (2013), alega que muitas civilizações antigas já utilizavam algumas formas de publicidade, sobretudo sinalizações e informações para demonstrar os acontecimentos.

Com a constante evolução concorrencial a nível mundial, o conceito de marketing é visto atualmente como um processo que proporciona a criação, comunicação e entrega de valor para os clientes, bem como a gestão de relacionamento entre a organização e os próprios clientes. Nesta linha de pensamento, o marketing torna-se indispensável para as organizações, na medida em que identifica as necessidades dos consumidores, com o propósito de alcançar a mente, o coração e o seu espírito, e assim, possibilita na conceção de um produto que permita satisfazer a necessidade do mercado (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2016).

No mundo empresarial, a ação de marketing envolve todo um conjunto de criação, comunicação, distribuição, definição de uma estratégia, publicidade, vendas e assistência pós-venda. Todas as características supracitadas sobre o marketing, correspondem em partes, a opinião de Kotler & Keller (2006) em relação a este conceito, pois os mesmos fundamentam que o marketing é um o processo social que permite os indivíduos obterem o

que necessitam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Hoje em dia, as empresas que desejam obter resultados satisfatórios, precisam de definir todas as ações internas e externas de marketing. Neste contexto, Proença (2008), caracteriza o marketing como um conjunto de atividades cujo objetivo consiste no desenho, na implementação e no controlo de programas com vista a satisfazer as necessidades dos clientes. Portanto, para as organizações atingirem os seus objetivos de marketing, é necessário compreender os consumidores e identificar as suas necessidades e, verificar como esses irão responder aos vários esforços do marketing implementados pela própria organização (Easey, 2009).

De acordo com Churchill & Peter (2000), o marketing é o processo de planear e executar a definição de políticas de preço, promoção, distribuição de bens e serviços de modo a obter trocas que permitam atingir objetivos individuais e organizacionais.

Na perspetiva de Kotler & Armstrong (2007), o marketing é caracterizado como uma forma de entender o cliente e satisfazer as suas necessidades e desejos, ou seja, o marketing é o processo pelo qual as empresas criam valor e constroem fortes relacionamentos com os clientes. Assim, o marketing procura compreender as necessidades do cliente, suas preferências com o objetivo de direcionar ações das organizações que atendam os seus desejos, utilizando instrumentos variados, para conquistar e fidelizar esses clientes.

Como umas das mais influentes associações na área do marketing a nível mundial, a *American Marketing Association* (2013), afirma que o marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral. Numa perspetiva global, o marketing tem como objetivo desenvolver estratégias para satisfazer as necessidades dos mercados nos quais as empresas atuam.

No desenvolvimento da revisão da literatura constatou-se que o marketing tem forte ligação com a estratégia, porém a relevância da definição de uma boa estratégia torna-se crucial para uma organização atingir o sucesso. Nesse contexto, Caetano & Rasquilha (2010), referem que o marketing e a estratégia são conceitos que se complementam, ou seja, não é possível separar o marketing da estratégia.

Na visão de Kaplan & Norton (2009), a estratégia representa o alinhamento dos recursos e processos das organizações em função das oportunidades de desenvolvimento de negócios que surgem nos contextos ambiental e tradicional em que essas organizações atuam.

De acordo com Carvens & Piercy (2009), o marketing estratégico corresponde ao desenvolvimento da visão de um determinado mercado que ajusta a estratégia das organizações, através da conceção de estratégia comercial, plano de marketing e definição do posicionamento de uma organização no mercado. O processo de criação da estratégia advém do modo como a organização cria a planificação integrada com a gestão de topo da organização, que definem a sua missão, os objetivos estratégicos e o modo correto para os alcançar (Marques, 2012).

Uma boa estratégia de marketing tem-se tornado um fator cada vez mais indispensável para o sucesso de uma empresa (Kotler & Keller 2006). No mesmo sentido, os autores identificam dois pilares importantes para alcançar os objetivos organizacionais a nível do marketing, sendo estes, a determinação das necessidades mercado-alvo e, a capacidade de satisfazer essas necessidades e desejos de forma mais eficiente e eficaz do que a concorrência.

Na visão de Chung & Wang (2006), uma organização que apresenta um melhor desempenho estratégico é capaz de responder com maior facilidade às pressões competitivas do mercado, alargando a sua oferta para novos setores industriais. A implementação de uma estratégia de marketing eficaz permite a organização criar vantagens competitivas face aos seus principais concorrentes do setor. Nesta ordem de ideia, Marques (2012), alega que a vantagem competitiva corresponde à vantagem que uma organização tem em relação aos seus concorrentes, que permite diferenciar a organização junto dos consumidores.

Assim, e em forma de conclusão, o marketing é essencial para qualquer organização, que corresponde ao processo usado para determinar que produtos ou serviços poderão interessar aos consumidores. O marketing desempenha atualmente um papel fundamental no sucesso dos negócios. De um modo global o marketing tem como finalidade, contribuir para satisfação das necessidades dos clientes, e em termos de objetivos organizacionais garantir melhor resposta em relação à concorrência.

1.2. Análise da Situação de Marketing

A análise da situação de marketing tem como objetivo identificar o posicionamento da empresa comparativamente aos seus concorrentes, nas suas diversas realidades do mercado onde transaciona. Por norma, esta análise é feita com base nos acontecimentos passados e presentes de um determinado mercado e, está relacionada com todo o processo de auditoria externa (macro envolvente) e interna (micro envolventes) de uma determinada organização.

Todavia, a elaboração das auditorias externas e internas requer uma análise abrangente, sistemática, independente e periódico do ambiente, objetivos, estratégias e atividades da empresa, para determinar as ameaças e as oportunidades no mercado (Kotler & Armstrong, 2007).

A auditoria de marketing tem que ser periódica (deve ser aplicada regularmente), completa (aplicada a toda a área do marketing), sistemática (tem que seguir um processo) e independente (deve ser feita por alguém que tenha acesso a todas as informações do produto/serviço).

1.2.1. Macro Envlovente

A macro envolvente é constituída pelas forças sociais mais amplas que afetam todo o ambiente onde a organização está inserida. De acordo com Palmer (2006), está envolvente representa os fatores exteriores a organização, por exemplo, forças económica, política e sociocultural. Os autores Kotler e Keller (2006), acrescentaram a esta envolvente as forças demográficas e ambientais. Deste modo, a seguir será apresentada as características de cada elemento que constitui está envolvente.

- **Envlovente Demográfica**

Segundo Kotler & Keller (2006), a envolvente demográfica corresponde a situação atual da população, ou seja, o seu estudo estatístico, que permite identificar mudanças na composição etária, o aumento do número de famílias, tamanho, sexo, idade, etnia e outros dados estatísticos relevantes de carácter demográfico. Está envolvente tem grande

importância para as organizações, visto que envolve muitos elementos de identificação dos consumidores.

- **Envolvente Económica**

O poder de compra é um fator extremamente relevante em qualquer mercado. A envolvente económica representa as variáveis que influenciam o poder de compra dos consumidores, tais como as tendências nos preços de bens e serviços (inflação ou deflação), as políticas monetárias e fiscais. Cada uma dessas características pode facilitar ou dificultar o alcance dos objetivos da empresa e o sucesso ou fracasso da sua estratégia (Chiavenato, 2007). No desenvolvimento de um estudo sobre esta envolvente, cabe às organizações identificarem a economia do país bem como os padrões de consumo, para apurar resultados mais fidedignos sobre o fator económico.

- **Envolvente Ambiental**

As questões ambientais têm muita importância para as organizações. Hoje em dia, é notório a preocupação que as organizações têm em relação às questões ambientais. O aumento dos problemas ambientais à escala mundial tem permitido por um lado a sensibilização da necessidade de associar o desenvolvimento económico à preservação ambiental (Mascarenhas & Costa, 2011). Por outro lado, a legislação sobre a proteção ambiental tem sido cada vez mais crucial, em prol de um desenvolvimento sustentável.

- **Envolvente Política Legal**

É nesta envolvente que surgem as leis, as exigências governamentais e tributações. O ambiente político, também, é um dos principais responsáveis por gerar estabilidade ou instabilidade da economia. Segundo Montana & Charnov (2010), a legislação pode afetar o desenvolvimento de uma empresa. As decisões de marketing, também, são influenciadas pela legislação vigente, na medida em que limita as ações a tomar pelas organizações.

- **Envolvente Tecnológica**

A tecnologia está em constante evolução e cada vez mais presente nas organizações. Na perspetiva empresarial os meios tecnológicos transformaram-se num importante canal para informar e apoiar a tomada da decisão. Hoje em dia as empresas precisam de ter atenção às mudanças tecnológicas para conseguirem as melhores ferramentas para

comunicar com o mercado. Com o aparecimento de novas tecnologias surgem cada vez mais novas oportunidades e novos mercados. Para Kotler (2000), o aparecimento da *internet* facilitou a vida das organizações e consumidores permitindo uma maior interação e dinâmica a nível de comunicação.

- **Envolvente Sociocultural:**

Esta envolvente está relacionada com a evolução da sociedade, as mudanças dos costumes, crenças, valores e o aparecimento de novas culturas e tendências. A envolvente sociocultural procura identificar o estilo de vida, o padrão de consumo presente num determinado mercado. Uma organização necessita de identificar as principais características da envolvente sociocultural, para conseguir oferecer um produto ou serviço mais personalizado.

1.2.2. Micro Envolverte

Segundo Minadeo (2008), micro envolvente representa as forças próximas da empresa, que influenciam a sua capacidade de servir as necessidades dos clientes, como por exemplo, os fornecedores, os distribuidores, os concorrentes e os consumidores.

- **Fornecedores**

Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada que comercializa produtos ou presta serviços (Rossi, 2015). Os fornecedores para as organizações são matérias-primas, os serviços, a energia, os equipamentos e o trabalho necessários ao seu funcionamento. (Lisboa, Coelho, & Almeida, 2007)

Os fornecedores podem ser classificados segundo várias modalidades de organização e origem de produtos. Mendes (2014), caracteriza-os como, fabricantes, grossistas, filiais, *franchisors*, importadores, exportadores e artesanais.

- **Distribuidores**

O distribuidor trata-se de indivíduos ou organizações que se responsabilizam pela comercialização de um produto ou serviço. Geralmente, o distribuidor atua como intermediário entre o produtor e o consumidor.

A distribuição corresponde aos canais que a organização utiliza para pôr o produto à disposição do consumidor final, ou seja, os canais através dos quais o produto chega aos clientes, inclui pontos de vendas, entrega, horários e vias de compra. No mesmo sentido Kotler (2003), acrescenta que a quantidade, qualidade, logística, pontos de vendas, níveis de *stock*, embalagem, transporte, e outros meios e técnicas viáveis, fazem parte da distribuição, para fazer chegar o produto ao consumidor final.

- **Concorrentes**

São considerados os concorrentes todas as organizações que oferecem os mesmos produtos ou serviços similares no mesmo segmento de mercado. A concorrência afeta a dinâmica do mercado e provoca rivalidade no ambiente transacional (Chiavenato, 2007). A concorrência permite identificar o grau de competitividade existente entre aquelas organizações. Todavia, a rivalidade criada pela concorrência de um determinado mercado, influencia as organizações para o aumento e melhoria de produtos e serviços.

Na visão de Nunes (2018), a concorrência é caracterizada em dois níveis, sendo a concorrência perfeita (aqueles em que a concorrência não existe) e a concorrência imperfeita (quando existe muitas empresas a oferecer os mesmos tipos de produtos).

- **Consumidores**

Os consumidores são os indivíduos ou empresas que decidem comprar determinado bem ou serviço oferecido. O consumidor é um indivíduo ou grupo que troca valor com outra pessoa ou grupo (Greenberg, 2001). Os consumidores podem ser classificados em dois tipos: externos (consumidor final) e internos (colaboradores da organização). De acordo com Kotler & Keller (2006), o consumidor é manipulado por impulsos de marketing, através da economia, tecnologia, política, cultura, motivação, percepção, aprendizagem, cultura, aspetos sociais e pessoais. Estes são cada vez mais exigentes e, procuram produtos e serviços com melhor desempenho e mais personalizados, de modo a satisfazerem as suas necessidades individuais.

1.3. O Marketing Turístico

A literatura aponta que, desde a década de 1970, o turismo tem vindo a recorrer ao marketing, derivado ao excesso de oferta e ao aumento da concorrência no setor de turismo (Kastenholz, 2002). Num mercado cada vez mais competitivo e globalizado, a implementação das estratégias de marketing turístico permite identificar as necessidades dos turistas (pesquisa de mercado), o serviço mais ajustado ao mercado (planeamento), a comunicação dos serviços (publicidade e promoção), e a indicação sobre as disponibilidades dos serviços (canais de distribuição), (Beni, 2007).

O conceito do marketing turístico “corresponde a um conjunto de atividades que facilitam a realização de troca entre os diversos agentes que atuam diretamente no mercado de produtos turísticos” (Kotler, 2020, p. 18). O marketing turístico é cada vez mais importante para a promoção dos destinos turísticos, afirmando-se assim, como uma estratégia diferenciadora para criar vantagens competitivas para um determinado destino.

De acordo com Vas (2001), o marketing turístico corresponde a um conjunto de técnicas e métodos que visam satisfazer as necessidades dos turistas, o que permite gerar resultados financeiros positivos para as empresas turísticas. A estratégia de marketing turístico tem como objetivo identificar potenciais consumidores para uma cidade, região, empreendimento turístico ou país e, promover as experiências vivenciadas pelos turistas (Kolb, 2006).

O marketing turístico também tem como objetivo promover um destino ou empreendimento turístico, fortalecer a imagem desse destino/empreendimento e estimular os consumidores a realizarem as atividades turísticas. Na atualidade, para fazer face aos desafios que surgem na área do turismo, é preciso que as empresas recorram às ferramentas de marketing como um instrumento de gestão, a fim de desenvolverem ofertas competitivas no mercado e conquistar a preferência dos consumidores, (Botelho & Coutinho, 2007).

Um produto ou serviço turístico deve posicionar-se pela sua identidade e procurar garantir a sua melhor imagem para o mercado. Todavia, Beerli & Martin (2004), alertam que a imagem e a mensagem transmitida por um destino turístico devem corresponder à realidade do destino promovido.

1.4. O Marketing de Serviço

O marketing e o serviço são dois conceitos que estão muito associados. De acordo com a *American Marketing Association*, o termo marketing de serviço procura estudar o marketing orientado para a prestação de serviços. O principal objetivo do marketing de serviço é de procurar criar relação de proximidade entre a organização e o consumidor, com vista a colmatar as necessidades dos consumidores e assim, desenvolver a confiança e fidelidade.

1.4.1. Conceito de serviço

De acordo com Kotler & Keller (2006), o serviço representa qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e da qual não resulta transmissão de propriedade.

O conceito de serviço é amplamente discutido entre diversos autores, como tal, Kotler, Hayes, & Bloom (2002), alegam que o serviço consiste numa ação que pode ou não estar ligada a um produto material. Contudo, Lovelock & Wright (2007), referem que o serviço corresponde a uma atividade económica que procura criar valor e benefícios para os clientes em horários e locais específicos.

O serviço é compreendido como um conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização para dar respostas às expectativas e às necessidades que um mercado apresenta. Os serviços diferenciam-se dos produtos essencialmente pela sua intangibilidade, que se traduz na sua ausência física. Conforme Kotler (2006), os serviços possuem algumas características que têm interesse para a área do marketing tais como:

- **Intangibilidade:** Os serviços não podem ser vistos, tocados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes da compra. A intangibilidade é o elemento que diferencia os serviços dos produtos, pelo facto dos serviços não poderem ser percebidos pelos sentidos. Na visão de Saias (2007), a intangibilidade é o elemento que tem mais impacto no marketing de serviços. Contudo, “a intangibilidade dos serviços torna mais difícil para os clientes verem as suas reais vantagens” (Caetano & Rasquilha 2010, p. 93).

- **Inseparabilidade:** É a segunda característica de um serviço, onde refere que o serviço é produzido e consumido simultaneamente. Todavia, enquanto os produtos são primeiro produzidos e só depois consumidos, os serviços são comercializados em primeiro lugar e depois produzidos e consumidos simultaneamente. Neste sentido, “a inseparabilidade entre fornecedor e cliente, aquando da prestação do serviço, obriga à formação do colaborador que presta o serviço” (Martins, 2006, p. 28).
- **Heterogeneidade:** Esta característica demonstra que é impossível repetir a 100% o mesmo serviço, ou seja, nenhum serviço pode ser igual a outro, dado que varia de cliente para cliente, de colaborador para colaborador e de dia para dia, tornando difícil a criação de um padrão estandardizado de atendimento.
- **Percibilidade:** Esta característica derivada da sua intangibilidade e inseparabilidade, ou seja, significa que os serviços não podem ser armazenados para utilização futura. Os serviços não podem ser armazenados para venda ou utilização posterior de acordo com Caetano & Rasquilha (2010), que afirmam que a inseparabilidade entre produção e consumo não permite o armazenamento dos serviços. Porém, quando o cliente recebe um serviço, é impossível tê-lo novamente mesmo que não o satisfaça.

De acordo com Gronroos (2004), serviço representa um processo, que se constitui numa série de atividades intangíveis que ocorrem na interação com o cliente e os colaboradores, onde são fornecidas como soluções para problemas do cliente. No mesmo sentido, Las Casa (2006), alega que o serviço é uma área do conhecimento que abrange as atividades que correspondem às relações de troca, direcionadas para satisfazer as necessidades dos consumidores.

1.4. Marketing Interno

Os colaboradores de uma organização têm muita influência no seu sucesso. De acordo com Schuler & Jackson, (1997), a chave de sucesso para as organizações no século XXI centra-se na utilização eficaz dos recursos humanos. Nesta perspetiva numa organização o ativo mais valioso são os colaboradores. Procurar mantê-los motivados trará retornos positivos a organização.

O marketing interno tem como principal objetivo facilitar a formação e o desenvolvimento de relacionamentos internos na organização, assim como na relação entre os colaboradores (Brambilla, 2005). Na visão de Kotler (2003), o marketing interno tem de estabelecer estratégias para que o colaborador tenha um papel fundamental no processo de criação de valor para a organização, de modo a tornar o ambiente mais produtivo, atendendo às necessidades dos clientes.

Hoje em dia, as organizações que implementam estratégias de marketing interno tendem a alcançar níveis mais elevados de lealdade dos colaboradores, do que aquelas que não os praticam. Rafiq & Ahmed (2000), alegam que o marketing interno contribui para uma coordenação eficaz entre e dentro dos departamentos de uma organização.

Em conformidade com o dito anteriormente, numa organização é necessário que a estratégia de marketing interno facilite a relação entre as áreas de recursos humanos, gestão estratégica, relações interpessoais, gestão da qualidade e desenvolvimento organizacional, para que seja possível satisfazer as necessidades dos colaboradores (Sousa & Rodrigues, 2014). Assim, Almeida, Sousa, & Mello, (2010), alegam que o marketing interno corresponde a duas abordagens fundamentais:

- A perspetiva do marketing orientado para a organização no seu todo;
- A abordagem no conjunto das ações de marketing direcionadas para os colaboradores.

O marketing interno permite que as organizações possam oferecer serviços com elevado nível de qualidade. A estratégia de marketing interno, quando bem aplicada, possibilita que os colaboradores se sintam motivados e empenhados no desempenho das suas funções, por conseguinte, apoia o desenvolvimento de produtos e serviços que correspondam às necessidades do mercado. Na perspetiva de Snell & White (2009), o

marketing interno é a forma que uma determinada organização motiva os seus colaboradores. Por norma, um colaborador motivado, contribui positivamente para o crescimento de qualquer organização.

Um dos grandes problemas de muitas empresas na atualidade, é a dificuldade em manter os seus colaboradores motivados. Esse problema é frequente quando a mensagem não é transmitida de forma correta, ou quando há falta de comunicação entre os colaboradores e a organização. Neste contexto, Brum (2010) alega que a comunicação interna é a informação que tem que ser transmitida através de canais internos, utilizando técnicas e estratégias de marketing.

É extremamente importante envolver os colaboradores nas atividades da organização. Na realidade, quando os colaboradores se sentem envolvidos nas atividades da organização, acabam por estar mais motivados e participativos na tomada de decisões (Conceição , 2012).

De acordo com Brambilla (2005), o marketing interno é uma ferramenta que contribui para o desenvolvimento de uma organização e, é recomendada a sua utilização prioritária, em certos casos, como por exemplo, quando os níveis de satisfação dos clientes externos não estão a ser correspondidos, quando a satisfação e o clima internos estão desfavoráveis, quando os colaboradores não valorizam os esforços da organização, quando os colaboradores sabem de informações a cerca da organização através de terceiros e, quando cada área de atividade da organização não investe da mesma maneira para garantir o sucesso da organização.

Segundo Rafiq & Ahmed (2000), o marketing interno é composto por três fases interligadas que contribui para uma boa estratégia interna na organização:

- **1ª Fase:** É constituída por satisfação e motivação dos colaboradores. Esta fase corresponde a visão de que os colaboradores não são máquinas e, como tal apresentam variações no desempenho das suas tarefas, o que influencia na qualidade dos trabalhos desempenhados
- **2ª Fase:** Orientação para o cliente. Nesta fase o marketing interno é visto como um método de motivação dos colaboradores, com vista a uma maior consciência em relação aos clientes na perspetiva interna.

- **3ª Fase:** Extensão do conceito de marketing interno considerando a implementação da estratégia e mudanças na gestão. Nesta fase, o marketing interno é defendido como um instrumento para a criação de qualquer estratégia interna ou externa.

De acordo com Bekin (2004), sendo este o criador do conceito de marketing interno, alega que quanto mais uma empresa valorizar os seus funcionários, como parte de uma estratégia de eficiência, maiores serão as perspectivas de que obtenha o máximo potencial por parte do mesmo. É no mesmo sentido que o marketing interno visa obter a satisfação do seu público interno, cria espírito de equipa entre os colaboradores para que assim, estes se sintam motivados no desenvolvimento das suas tarefas, contribuindo deste modo para o desenvolvimento produtivo da organização

Numa organização, para ter sucesso nas estratégias de marketing interno é fundamental que a gestão de recursos humanos e de marketing trabalhem em equipa. De acordo com Bogmann (2000), existem vários elementos que contribuem para a criação do espírito de equipa dentro das organizações, como:

- Criação de uma declaração de valores e de visão da empresa;
- Maior envolvimento dos funcionários nas atividades;
- Criação de um processo de clientes internos;
- Criação de competências de cooperação;
- Criação de ambientes competitivos positivos;
- Criação de uma estrutura organizacional que apoie o trabalho com os clientes;
- Criação de uma infraestrutura que apoie o trabalho com os clientes.

A implementação de marketing interno é fundamental para atingir a qualidade do serviço e a satisfação do cliente e também para cumprir as metas da organização. Neste contexto, Brum (2010), alega que o marketing interno procura fazer com que os colaboradores se sintam felizes permitindo-os produzir mais e melhor dentro da organização.

1.5. O Marketing na Era Digital

O marketing digital embora seja uma área científica recente, registou um grande crescimento ao longo da última década. Derivado das novas tecnologias de informação e comunicação, este conceito ganhou forte relevância nas estruturas organizacionais. O marketing digital surgiu como uma necessidade de criar uma estratégia de negócio que pudesse aproximar os consumidores das organizações da forma mais eficaz e flexível. Este conceito visa, também, desenvolver estratégias dirigidas para a promoção de uma marca através das plataformas online.

A abordagem sobre o conceito de marketing digital, advém principalmente da evolução da internet. Neste sentido, Kotler (2000), alega que a *internet* introduziu fatores que facilitaram a vida dos consumidores e organizações. Este autor referiu que através da *internet*, os consumidores passaram a obter múltipla informação sobre as marcas, custos, preços e características do produto sem dependerem do retalhista ou produtor. O mesmo autor constata, ainda, que a internet permitiu os consumidores desenhar a oferta que pretendem e facilitou a compra a qualquer hora e em qualquer lugar.

A evolução e desenvolvimento de mercados virtuais, especialmente no que concerne à *internet*, tem vindo a criar várias oportunidades de negócios, verificando-se um crescimento significativo do lado da oferta e da procura. Do lado da oferta o número de produtos e serviços disponíveis na internet é cada vez maior, bem como as organizações que passaram a comunicar através das plataformas digitais. Do lado da procura cada vez mais pessoas têm acesso às novas tecnologias e passam mais tempo online.

De acordo com Okada & Souza (2011), a evolução da tecnologia de informação deu início à nova era digital. A utilização das estratégias digitais como parte das campanhas de comunicação de marketing das várias organizações tem vindo a gerar o aparecimento de novas ferramentas nesta área.

As mudanças tecnológicas verificadas no último século, nomeadamente no que diz respeito à *internet*, trouxeram novas influências, que mudaram completamente a rotina das organizações. Alves (2008), alega que o desenvolvimento rápido das tecnologias da informação veio contribuir para o desenvolvimento económico, político, social e cultural das sociedades.

Na mesma linha de ideia, Constantinides (2009), afirma que a internet abriu um novo mundo de oportunidades para os consumidores e para as organizações, revolucionou as práticas de negócio e as relações sociais. Após o *boom* dos *websites* nos anos 90, hoje em dia, a *internet* conta com mais de 1 bilhão e meio de utilizadores em todo o mundo, sendo um excelente meio para os negócios em várias áreas.

O crescimento da *internet* nos últimos anos trouxe inúmeras mudanças no modo como as organizações constroem relações e comunicam com os seus consumidores. Hoje em dia, mesmo a nível pessoal, é impensável a não utilização da internet. Em consequência Chaffey (2009), refere que as organizações mostraram o caminho para novos mercados, oportunidade de oferecer novos serviços e produtos, com base nas técnicas de comunicação online.

O comportamento dos consumidores face à *internet* é motivado pela criatividade das páginas *web*. De acordo com Crescitelli & Caceres (2013), a internet representa um vasto canal de comunicação e, são diversas as razões que explicam o rápido desenvolvimento de compras pela internet estando estas associadas aos benefícios que a plataforma oferece. Na atualidade, os consumidores não precisam de sair à procura de informações sobre o produto, a internet pode ajudá-los a identificar o preço mais económico para o comprar nos vários *sites* disponíveis na rede.

Uma das maiores mudanças dos últimos anos foi a aceitação da *web* como meio social que trouxe ao consumidor novos comportamentos e novas formas de comunicar. Este novo público passou a ser um desafio para o marketing, sendo que não se enquadrava nos modelos existente, uma vez que é um público mais informado e que decide cada vez mais por indicações de amigos ou de líderes de opinião.

Assim, a internet como os outros media digitais tiveram um papel fundamental na evolução e transformação do marketing. Abriu um leque vasto de produtos, serviços, preços, fornecedores e meios de compra mais rápidos e imediatos de consular e adquirir.

1.5.1. Plataformas Digitais

Serão apresentadas seguidamente as plataformas digitais que serviram de suporte para o desenvolvimento do estudo empírico, onde se destacam os meios que os utilizadores da *web* e das redes sociais digitais recorrem para fazer uma reserva no hotel.

- **O Website:** Uma das vantagens que os *websites* possuem em comparação com os meios de promoção tradicionais, são os relatórios detalhados acerca dos visitantes da página, que permitem à organização calcular da melhor maneira a eficácia de uma campanha (Carrera, 2009). No que concerne ao seu objetivo enquanto ferramenta de marketing digital, os *websites* são pouco estudados individualmente (Ahrens & Coyle, 2011). Todavia, a sua importância é insubstituível, visto que é um ponto de partida para criação de relacionamento entre consumidores e marcas.
- **O Booking:** É um sistema de reservas online líder a nível mundial. Esta plataforma dispõe de uma interface muito interativa de fácil utilização com melhor preço efetivo para os estabelecimentos hoteleiros. Consoante o serviço de cada estabelecimento hoteleiro, esta plataforma apresenta uma breve descrição dos serviços disponibilizados, localização, preço, imagens e avaliação dos turistas que já experienciaram o serviço. Essas avaliações, dependem de fatores como, a limpeza, conforto, localização, colaboradores envolvidos e preço/qualidade (Booking, 2019).
- **O Trip-Advisory:** Esta plataforma é mais indicada para fornecer informações e recomendações do produto ou serviço para os potenciais clientes, consoante as avaliações, partilha de fotografias e vídeos dos turistas que já experienciaram uma determinada vivência. De acordo com O'Connor (2010), nesta plataforma é solicitado aos utilizadores uma classificação da sua experiência, numa escala de um (insatisfeito) a cinco pontos (muito satisfeito). Esses dados, permitem a outros utilizadores terem uma breve noção dos serviços que pretendem obter.

- **A *Airbnb*:** Tal como o *Booking*, esta plataforma permite fazer reservas de estabelecimentos turísticos e outros tipos de alojamento. As avaliações são realizadas com base em estrelas para avaliar uma estadia, onde destacam a limpeza, localização e comodidade. Esta plataforma já conta com mais 65.000 cidades espalhadas por 191 países, que dispõem online de alojamentos para realizar a reserva. A *Airbnb* possibilita a cada utilizador ter a possibilidade de colocar online a sua oferta para ser comercializado, onde será visualizada por milhões de utilizadores desta rede, a nível mundial.
- **A *Expedia*:** É uma plataforma de reservas online, utilizada por mais de 140 mil hotéis em todo o mundo. Tal como noutras plataformas já supracitadas, *Expedia* também permite os usuários classificarem os diferentes serviços. Esta plataforma permite: compras de passagens aéreas, hotéis, pacotes de viagens e aluguer de automóveis.

1.5.2. Redes Sociais Digitais

As redes sociais são estruturas sociais compostas por pessoas e organizações, que partilham valores e objetivos comuns. Para Laudon & Traver (2013), as redes sociais são caracterizadas como uma área online onde as pessoas e organizações partilham conteúdos comuns e interagem entre si.

- **O *Facebook*:** É a rede social com mais utilizadores em todo o mundo. Esta rede social tem grandes vantagens para os gestores de marketing, como refere Holzner (2009), pois permite observar factos demográficos, geográficos, impacto das publicações, entre outros factos estatísticos acerca dos seguidores de uma determinada página.
- **O *Instagram*:** Lançado em outubro de 2013, esta rede é muito utilizada para desenvolver conteúdos relacionados com a imagens e vídeos. Hoje em dia, existem muitas organizações que focam as suas comunicações apenas no *Instagram*, visto se tratar de uma rede com forte crescimento a nível mundial.

- **O LinkedIn:** É uma das principais redes sociais profissionais, com mais de 500 milhões de utilizadores em todo o mundo. Trata-se de uma rede de carácter profissional, indicada para o tipo de público mais específico, que procuram emprego e discutem tópicos sobre a atualidade.
- **O Twitter:** É uma rede social com mais de 330 milhões utilizada de todo o mundo. Cada vez mais, existem organizações a utilizarem esta rede para alargarem as suas redes de comunicação com diferentes segmentos de mercado.

1.6. Controlo da Eficácia de Marketing

Hoje em dia o departamento de marketing é extremamente importante para o sucesso de uma organização. O investimento nas ações de marketing é uma ótima forma de trazer visibilidade, angariar clientes e aumentar as vendas de uma organização. Por norma, esses benefícios só acontecem quando o departamento de marketing de uma organização tem o controlo das ações de marketing. Na visão de O'Sullivan (2007), as organizações que analisam as suas medidas de performance obtêm melhores resultados no mercado.

Segundo Kotler (2003), o controlo das atividades de marketing deve ser visto como um método, que as organizações utilizam para verificar se está no rumo certo. As atividades de marketing ganham cada vez mais proporção em estudos académicos, bem como nas organizações que apostam e investem na área de marketing.

De acordo com Morrison (2002), as estratégias de marketing de uma organização deve ser sempre alvo de uma avaliação crítica regular. A avaliação da atividade de marketing, corresponde à realização de uma auditoria interna e externa aos investimentos feitos pela organização na área de marketing. Este processo sistemático permite obter e controlar a correspondência entre informações, situações ou procedimentos e critérios preestabelecidos (Morais, 2013). Quando uma organização adota processos de controlo regular das atividades de marketing, consegue obter informações do seu desempenho.

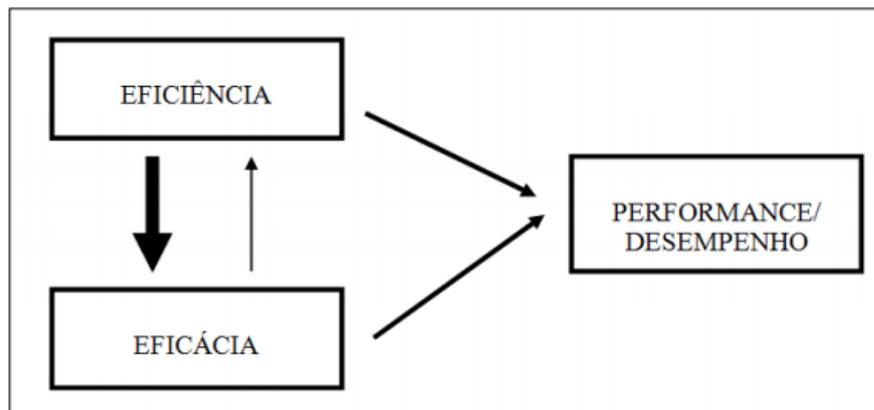
De acordo com Kotler e Keller (2006), as organizações têm que realizar o controlo de marketing em quatro níveis: controlo do plano anual; controlo da rentabilidade; controlo de eficiência; controlo estratégico.

Numa organização é da responsabilidade do departamento de gestão do topo e da auditoria realizarem o controlo das atividades de marketing, que tem como finalidade verificar se a organização está a seguir as suas melhores oportunidades no que respeita aos mercados onde estão inseridas.

1.7. A Eficácia e Eficiência para as Organizações

A eficiência e a eficácia são dois conceitos que avaliam o desempenho de uma organização, bem como as expectativas dos indivíduos que mobilizam os recursos durante o processo de produção ou criação de um determinado produto ou serviço (Pinto & Coronel, 2017). De acordo com Soares (2008), a eficiência é a relação entre os custos e os resultados, ou seja, aquilo que se obtém com os recursos disponíveis, enquanto que a eficácia pode ser definida como a consecução dos objetivos (Vide figura 1).

Figura 1 - Relação da eficiência e eficácia



Fonte: De acordo com (Ozcan, 2014)

É extremamente difícil determinar de forma universal os conceitos relacionados com a eficiência e eficácia. A eficácia organizacional apresenta elevado grau de complexidade, ou seja, é dependente de vários aspetos. Este conceito está no centro das discussões teóricas e práticas de qualquer processo de gestão (Fernandes, 2008). Porém, a eficácia de marketing corresponde as ações de marketing que apoia a organização no momento de atingir os seus objetivos estratégicos.

O conceito de eficiência está associado ao conceito de eficácia, relacionando os fins ou resultados alcançados com os objetivos previamente definidos (Matos & Pires, 2006).

Para Junior & Lourenço (2013), a eficiência de marketing está relacionada com os resultados de marketing, que advém dos recursos que a organização investiu para garantir melhores resultados.

1.8. A Relevância de Avaliar a Eficácia de Marketing

É cada vez mais frequente as empresas apostarem em estudos de dados quantitativos para medir a sua eficácia de marketing, com o objetivo de identificarem potenciais pontos estratégicos, e assim, conseguirem resultados financeiros satisfatórios no futuro. A medição da eficácia do marketing é um assunto muito importante para as organizações, em especial, para aquelas que os investimentos a nível do marketing são significativos (Chung, 2006).

As organizações avaliam a eficácia de marketing para medirem a performance das estratégias de marketing, a fim de certificar que as vendas anuais e os objetivos estipulados foram alcançados. Essas organizações dão mais relevância à análise de vendas, à análise do segmento de mercado, às proporções de despesas em relação as vendas, ao controlo estratégico e às componentes operacionais do serviço prestado.

A eficácia do marketing é um assunto muito debatido na literatura devido à sua forte associação aos resultados da organização, como o crescimento estável a longo prazo, elevada satisfação do consumidor, vantagem competitiva e forte orientação para o mercado (Webster, 1995)

Os estudos realizados acerca da eficácia do marketing indicam que as empresas com uma eficácia de marketing mais elevada que a dos seus concorrentes, apresentam uma melhor performance organizacional global (Dunn, Mark, Davis Norburn, & Sue Birley, 1994).

1.8.1. Instrumentos de avaliação da eficácia do marketing

A realização da revisão da literatura permitiu identificar os seguintes instrumentos para avaliar a performance das atividades de marketing numa organização:

- Instrumento de Kotler (1977);
- Instrumento de Hooley e Lynch (1985);
- Instrumento de Carson (1990);

- Instrumento de Connor e Tynan (1999);
- Instrumento de Appiah-Adu e Fyall (2001);

De acordo com o autor Webster (1995), o Instrumento de Kotler é o mais conhecido e citado para avaliar a performance de marketing numa organização. Este instrumento é utilizado por muitas empresas nos EUA e Reino Unido para determinar a eficácia de marketing. Por estas razões, foi selecionado o instrumento de Kotler para o desenvolvimento do presente trabalho.

1.9. Instrumento de Kotler

O Instrumento de Kotler é muito utilizado pelos gestores de organizações para apoiar na compressão do seu posicionamento no mercado. Como exemplo, Connor & Tynan, (1999), referiram que o *National Westminster Bank* utiliza este instrumento para avaliar a viabilidade de uma organização, antes de realizar qualquer financiamento bancário.

A literatura demonstra ainda que o instrumento do Kotler foi utilizado por Payne (1988), para avaliar a eficácia de marketing de 20 organizações de várias indústrias, e Yoon & Kang, no ano de 2005, para medir a eficácia de marketing das empresas de Coreia do Sul.

O Instrumento de Kotler foi testado por Akyol & Ozay, (2006) e Lancaster & Withey (2006). Após o utilizarem os autores defendem que o instrumento de Kotler é adequado para medir a eficácia de marketing numa organização e constataram ainda que a sua validade foi aplicada com sucesso e apresentou resultados coerentes.

Hoje em dia as organizações precisam realizar sistematicamente análises globais sobre a eficácia de marketing, de modo a avaliar se os objetivos planeados foram alcançados (Kotler, 1977) citado por (Graciana, 2010). De acordo com o mesmo autor a eficácia do marketing de uma empresa depende da conjugação de cinco principais atributos de uma orientação de marketing. (vide tabela 1).

Tabela 1 - Atributos do instrumento do Kotler

Attributes	Components
Customer Philosophy	<ul style="list-style-type: none">○ Management's commitment to market needs and wants○ Market segmentation strategy○ Holistic marketing approach
Integrated Marketing Organization	<ul style="list-style-type: none">○ Marketing integration and control○ Synergy with other marketing units○ New product process
Adequate Marketing Information	<ul style="list-style-type: none">○ Marketing research conducted○ Management's knowledge of the market○ Cost-effectiveness of marketing expenditure
Strategic Orientation	<ul style="list-style-type: none">○ Extent of formal marketing planning○ Quality of marketing strategy○ Extent of contingency planning
Operational Efficiency	<ul style="list-style-type: none">○ Top-down communication of marketing thinking○ Effectiveness of marketing resources○ Responsiveness to uncertainties

Fonte: Kotler (1977) citado por Yoon & Kim, (1999)

- **Filosofia voltada para o cliente:** Para compreender melhor quem é o consumidor e a sua forma de comportar, é importante perceber que um mercado é o conjunto de públicos (indivíduos, organização) suscetíveis de exercer influência sobre as vendas de um produto (Lindon, 2004). De acordo com Kotler (1977), uma organização trabalha bem a sua estratégia de marketing eficaz e eficiente quando analisa o mercado para desenhar uma estrutura, um plano de controlo, consoante as seguintes questões:
 - A administração reconhece a necessidade de preparar o estabelecimento para atender às necessidades e desejos dos segmentos de mercado escolhidos?
 - A administração desenvolve ofertas e planos de marketing para os diferentes segmentos do mercado?
 - A administração assume uma visão sistemática de marketing (fornecedores, canais, concorrentes, clientes, ambiente) ao planear o negócio do estabelecimento?

- **Organização integrada do marketing:** A boa relação entre a gestão de marketing e outros departamentos que fazem parte da organização, podem proporcionar uma excelente eficácia nas suas atividades de marketing, possibilitando no futuro o aparecimento de novas ideias de negócios. Na visão de Kotler (1977), a organização deve criar várias atividades de marketing, de modo a dar resposta ao mercado, e entregar a responsabilidade ao gestor de marketing, para o seu controlo. Neste âmbito, para avaliar a eficácia de marketing, Kotler identificou as seguintes questões:
 - Há integração e controlo de alto nível das principais funções de marketing?
 - O departamento de marketing trabalha bem com os departamentos do estabelecimento (produção, compras, distribuição física e finanças)?
 - O processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços no estabelecimento está bem organizado?

- **Informação de marketing adequada:** De acordo com Kotler (1977), a eficácia de marketing exige que os gestores tenham a informação adequada para planear e colocar os recursos corretamente nos diferentes mercados, produtos, territórios e ferramentas de marketing. O autor, apresenta as seguintes questões:
 - Quando foram realizados os últimos estudos de pesquisa de marketing sobre clientes, influências de compra, canais e concorrentes?
 - Quão bem conhece a administração, o potencial de vendas e lucro dos diferentes segmentos de mercado, clientes, territórios, produtos, canais e volume de encomendas?
 - Que esforços são empreendidos para avaliar a relação custo/benefício das diferentes despesas de marketing?

- **Orientação estratégica:** De acordo com Kotler (1977), nesta fase, a organização tem que ter necessariamente um sistema formal de planeamento de marketing anual e a longo-prazo. Neste contexto, o autor apresenta as seguintes questões:
 - Qual é a duração do plano de marketing?
 - Como avalia a qualidade da estratégia de marketing atual?
 - Qual é a amplitude do pensamento e plano de contingência?

- **Eficiência operacional:** Kotler (1977), defende que nesta fase é importante que o marketing disponha dos recursos necessários para desempenhar a sua função. Deste modo, cabe à organização criar sistemas que permitam uma reação rápida e adequada a situações que surjam de repente. Neste contexto, o autor apresenta as seguintes questões:
 - A estratégia de marketing é bem comunicada e implantada?
 - A administração utiliza os recursos de marketing de forma eficaz?
 - A administração demonstra uma boa capacidade para reagir rápido e de modo eficaz a desenvolvimentos repentinos?

Assim, em relação a investigação que se pretende aplicar na área da hotelaria, Morrison (2002), identificou o Instrumento de Kotler como sendo o mais adequado para avaliar o marketing na organização turística.

1.9.1. O Modo de Aplicação do Instrumento de Kotler

No que concerne a aplicação do instrumento selecionado para a investigação, é necessário que os gestores da organização hoteleira respondam às 15 questões apresentadas por Kotler. Como tal, este instrumento é utilizado de modo a classificar a resposta para cada pergunta de acordo com uma pontuação. Para identificar a eficácia de marketing, é realizada um somatório para cada atributo, respeitando as escalas indicadas pelo Kotler (Vide anexo 1). Este somatório varia entre zero e trinta. Neste sentido, Kotler (1977) alega que a eficácia de marketing pode variar de acordo com seis níveis diferentes.

- 0 - 5 = Nenhum;
- 6 - 10 = Fraca;
- 11- 15 = Suficiente;
- 16 - 20 = Boa;
- 21- 25 = Muito boa;
- 26 – 30 = Excelente.

Na visão de Payne (1988), o Instrumento de Kotler pode ser utilizado para avaliar a eficácia de uma empresa, a diferença da eficácia do marketing entre departamentos, as diferenças percebidas na eficácia do marketing por distintos executivos funcionais de departamentos (marketing, produção, contabilidade), a eficácia do marketing percebida entre diferentes empresas da mesma indústria.

CAPÍTULO II – O CONCEITO DE TURISMO E ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS

2.1. O Conceito de Turismo

O turismo tem grande importância na economia mundial, pois com o seu aparecimento aumentou drasticamente o consumo, a produção de bens e serviços, e principalmente a necessidade de criar novos empregos. A Organização Mundial de Turismo (OMT) alega que o turismo é a atividade que mais tem crescido a nível mundial.

Se a interpretação for do lado da procura, a OMT (1999) citado por Carrelhas (2015), refere que o turismo corresponde às atividades realizadas pelas pessoas durante as suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu habitat natural, inferiores a um ano, tendo em vista lazer, negócios ou outros motivos não relacionados com o exercício de uma atividade remunerada no lugar visitado. Hoje em dia, a procura turística é constituída por um conjunto de bens e serviços que se complementam entre si e cuja procura é efetuada de forma integrada e não isolada.

Do lado da oferta, Beni (2007), refere que o turismo é o conjunto de infraestruturas, bens e serviços de alojamento, alimentação, recreação e lazer, que podem ser artísticos, cultural, social ou de outros tipos. Cunha (2001), alega que o turismo é uma atividade baseada na oferta, constituída por um conjunto de atividades de negócios ou de lazer que fornece bens ou serviços, de forma direta ou indireta, direcionada para as pessoas fora dos locais de residência habitual.

O conceito de turismo sofreu grandes alterações ao longo dos tempos, tendo surgido pela primeira vez em 1910 com o autor austríaco Herman Von Schullern. No entanto, foram os professores Valter Hunziker e Kurt Krapf, em 1942, que estabeleceram a definição mais elaborada, considerando o turismo como o conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local de residência, desde que estas deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal.

O turismo está ligado a diversos segmentos, entre eles, o turismo de consumo, onde são organizadas excursões com o objetivo principal de fazer compras, o turismo religioso,

realizado para encontros em regiões com tradição religiosa, o turismo cultural, o turismo rural e o turismo ecológico.

Na visão de Cunha (2001), inicialmente a palavra turismo era utilizada apenas para designar aqueles que viajavam por mero prazer, ou para aumentar os seus conhecimentos, com exclusão de todas as pessoas que se deslocavam por um motivo diferente, nomeadamente profissional, de saúde ou religioso. Mais tarde o autor Barretto (2006), consta que são diversas as definições de turismo que têm surgido ao longo dos anos, em que os elementos mais importantes de todas as definições são o tempo de permanência, o carácter não lucrativo da visita e cada vez mais a procura de realizações pessoais por livre e espontânea vontade.

A OMT (2003), alega que o turismo é o conjunto de atividades praticadas pelos indivíduos durante as suas viagens e permanência em locais situados fora do seu ambiente habitual, por um período contínuo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, negócios e outros.

Nos últimos anos, a nível mundial, verifica-se um grande aumento da oferta e procura turística. A chegada do número de turistas internacionais teve uma evolução bastante significativa, visto que evoluíram de 25,3 milhões em 1950, para 762,5 milhões em 2004. A OMT prevê que até 2020 as chegadas de turistas internacionais a nível mundial, terá um aumento extremamente significativo de 1,561 bilhão de turistas. (Vide tabela 2).

Tabela 2 - Número de chegadas de turistas internacionais a nível mundial (em milhões)

Região/Ano	2010	2020
Mundo	1006	1561
Europa	527	717
Ásia/Pacífico	195	397
Américas	190	282
África	47	77
Médio Oriente	36	69

Fonte: Organização Mundial de Turismo

2.2. Os Estabelecimentos Hoteleiros

É notório que hoje em dia, o sector hoteleiro é um forte impulsionador do fluxo turístico numa determinada região. De acordo com Quintas (1998), o estabelecimento hoteleiro é uma componente fundamental de toda a indústria hoteleira, uma vez que disponibilizam os serviços de acolhimento aos turistas. Proporciona alojamento, alimentação, animação e assegura as condições necessária para a satisfação dos turistas.

Segundo Correia (2015), a procura hoteleira está muito associada a procura turística, juntos apoiam o desenvolvimento do turismo numa região. Contudo, Santos (2015), alega que a procura corresponde à necessidade que um individuo deseja realizar, num determinado período de tempo, a um determinado preço, considerando todos os outros fatores

Hoje em dia, os hotéis começam a investirem em inovações constantes, com o objetivo de captar novos clientes para assim serem cada vez mais competitivos no mercado. Os estabelecimentos hoteleiros procuram proporcionar aos turistas boas experiências, tornando-os o principal fator de diferenciação, de modo a garantir a satisfação dos turistas (Bekin, 2004).

Para o setor da hotelaria a oferta altera-se de acordo com uma variedade de fatores (Santos R. , 2015). Uma oferta hoteleira é composta por um conjunto de produtos hoteleiros que se diferenciam através de características e valências mensuráveis e de critérios de classificação dos estabelecimentos hoteleiros (Correia J. , 2015). Pereira (2012), refere que a oferta não se baseia somente nos hotéis, restaurantes ou bares, mas engloba os recursos naturais, as atividades recreativas, os diferentes intervenientes e o tipo de interação reconhecida, que constituem a oferta global.

Segundo Castelli (2001), citado por Custódio (2017), um hotel é a edificação que, de acordo com o pagamento diário, oferece alojamento à clientela indiscriminadamente. Para serem considerados estabelecimentos hoteleiros, o empreendimento turístico necessita de proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições.

Na perspetiva de Costa (2012), "o produto hoteleiro é um serviço que só existe quando o cliente o utiliza, isto é, quando se reúnem duas condições: operacionalidade do hotel e concretização do desejo do cliente em o utilizar". O produto hoteleiro pode ser considerado por:

- **Produto tangível:** Corresponde ao bem ou serviço que é colocado à disposição do comprador;
- **Produto ampliado:** É o conjunto de serviços que são colocados à disposição do comprador quando este adquire o produto tangível;
- **Produto genérico:** Este representa o benefício essencial que o comprador pensa retirar desse mesmo produto.

Na identificação dos aspetos práticos do produto hoteleiro, segundo Costa (2012) o mesmo varia em função das características específicas de cada hotel, ou seja, o produto hoteleiro é um serviço composto por seguintes elementos:

- **Produto quarto:** Pode ser individual, duplo, *twin*, suite, suite júnior, bem como, os serviços complementares que lhes estão associados, como a televisão e produtos de conforto.
- **Aluguer de espaços:** Salas de reuniões ou auditórios, muitas vezes comercializados juntamente com refeições, serviços de bar, *coffee breaks*.
- **Serviço de alimentos e bebidas:** Incluem serviços de restaurantes, bar, *room service*, pequeno-almoço.
- **Outros serviços:** Aluguer de equipamentos áudio, visual, serviços de animação, spa, venda de jornais e outros.

Com a constante massificação dos complexos hoteleiros distribuídas por todo o mundo, os hotéis procuram diferenciar-se no mercado através do tipo de hotel, dimensão, classificação, segmento que privilegiam, estratégia da operação e gestão administrativa do próprio hotel (Cooper, Fletcher, Wanhill, Gilbert, & Shepherd, 1998).

2.3. Critérios de Classificação dos Estabelecimentos Hoteleiros

Não existe um sistema universal de classificação dos estabelecimentos hoteleiros, visto que varia de país para país.

Em São Tomé e Príncipe os estabelecimentos hoteleiros têm de respeitar normas específicas para obterem uma determinada classificação. O Decreto Lei 28/2014, regula a atividade Hoteleira em São Tomé e Príncipe e, aplica-se as empresas que desenvolvem atividades que oferecem serviços de alojamento turístico de qualquer tipo. No artigo 14, estão referenciadas as várias modalidades de estabelecimentos hoteleiros (Diário da Republica: STP, 2014), classificadas nos seguintes grupos e categorias:

- Grupo 1 – Hotéis: de cinco, quatro, três e duas estrelas;
- Grupo 2 – Complexos turísticos: de cinco e quatro estrelas;
- Grupo 3 – Pensões: de primeira e segunda;
- Grupo 4 – Estabelecimentos residenciais: de primeira e segunda;
- Grupo 5 – Empreendimentos: de primeira e segunda;
- Grupo 6 – Empreendimentos de Turismo no Espaço Rural: quatro, três e duas estrelas;
- Grupo 7 – Pousadas;
- Grupo 8 – Aldeamento Turístico (Resort).

De um modo global, o estabelecimento hoteleiro pode ser caracterizada como, hotéis, pensões, pousadas, estalagens, motéis e hotéis-apartamentos. De acordo com Cunha (2007), os estabelecimentos hoteleiros são componentes que integra um produto turístico, desempenham assim um papel importante para a região onde apostem na atividade turística.

A classificação hoteleira é usada para categorizar os estabelecimentos de acordo com a sua qualidade. A necessidade de classificar os hotéis surgiu no final do século XVIII, quando apareceu um grande número de estabelecimentos. Anteriormente até esse período não existia um método quantitativo de medir a qualidade de um hotel.

Na perspetiva do Hayes & Ninemeier (2005), os estabelecimentos hoteleiros podem ser classificados de acordo com diversos níveis de qualidade, como o atendimento,

localização geográfica, custo de alojamento, número de alojamentos e qualidade dos colaboradores.

A classificação de um hotel é realizada mediante uma auditoria ao próprio estabelecimento (Rosa, 2013). As categorias atribuídas aos estabelecimentos hoteleiros variam entre uma a cinco estrelas, atendendo à qualidade do serviço e das instalações, de acordo com os requisitos mínimos e opcionais. De acordo com Torres (2015), as estrelas entre uma a cinco, é a referência mais usada ao nível europeu e global.

Segundo a OMT (2001), o sistema de classificação dos estabelecimentos hoteleiros agrega grande vantagem para os consumidores, na medida em que lhes possibilita um conjunto de indicadores que permitem ter padrões de referência e de expectativas face à qualidade de produtos e serviços que vão encontrar num determinado estabelecimento hoteleiro.

2.4. A Importância do Marketing para os Estabelecimentos Hoteleiros

O marketing assume uma grande importância para o setor da hotelaria na medida em que se apresenta como uma ferramenta que ajuda na definição de estratégias adequadas para o seu desenvolvimento e, por conseguinte, potencia resultados financeiros. De acordo com Rublescki (2009), a evolução do marketing contribuiu para dinamizar as estratégias de gestão nos hotéis. O marketing associa na estratégia para a orientação do hotel, com o objetivo que criar vantagens competitivas no mercado e, em simultâneo, procurar aumentar a carteira de clientes do próprio estabelecimento.

Por sua vez, Castelli (2001), relata que o marketing hoteleiro visa potenciar as vendas, divulgar o estabelecimento hoteleiro e criar estratégias para melhorar o atendimento junto dos clientes. O autor alega, ainda, que o marketing hoteleiro corresponde a três pilares essenciais:

- **A satisfação do cliente:** O cliente sente-se satisfeito quando o estabelecimento hoteleiro supera as suas necessidades.
- **Orientação para cliente:** O estabelecimento hoteleiro deve direcionar as suas estratégias para colmatar as necessidades dos clientes.

- **Ação integrada:** O estabelecimento hoteleiro deve agir de maneira integrada com o seu setor e fornecedores.

Na visão de Quintas (2006), o marketing hoteleiro visa associar o fornecedor ao consumidor, permitindo assim, aos estabelecimentos hoteleiros atrair clientes através da escolha das suas ofertas. Assim, Lima & Carvalho (2010), alegam que a estratégia de marketing de um estabelecimento hoteleiro deve avaliar a concorrência no mercado, bem como, as oportunidades e ameaças.

Por sua vez, Kotler (2003), relata que o marketing no setor da hotelaria tem como objetivo principal potenciar as vendas de um hotel, com estratégias eficazes na procura e obtenção de informações sobre necessidades ou desejos de um mercado, comportamento da concorrência e identificar os possíveis clientes no futuro.

Salientar que Lechter (2003), defende que os hotéis devem ter um forte dinamismo comercial e que não podem ficar à espera que o hóspede apareça à procura de alojamento ou de qualquer outro serviço, mas antes devem preparar um produto e serviço e promovê-lo na direção do cliente/mercado e das suas necessidades. Deste modo, cabe ao departamento estratégico do estabelecimento, identificar o melhor método para comunicar os serviços (oferta), com o objetivo de aumentar a procura.

CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

3.1. Enquadramento Geográfico

A República Democrática de São Tomé e Príncipe está localizada no Golfo da Guiné, relativamente próximo das costas do Gabão, Guiné Equatorial, Camarões e Nigéria. Este país é considerado o mais pequeno do Continente Africano, formado por duas ilhas principais (Ilha de São Tomé e Ilha do Príncipe) e, ilhéus tais como: ilhéu Bom Bom, ilhéu das Rolas, ilhéu Tinhosas, ilhéu das Cabras e ilhéu Carço e Pedras, com uma área total de 1001 km². A ilha de São Tomé, é a maior e, tem uma área de 859 km² de superfície, tendo 65 km de comprimento e 35 km de largura, a Ilha do Príncipe possui uma superfície de 142 km², ou seja, 16 km de comprimento e 8 km de largura (Vide figura 2).

Figura 2 - Localização Geográfica de São Tomé e Príncipe



Fonte: <https://www.blackpast.org/global-african-history/sao-tome-island/>

São Tomé e Príncipe encontra-se dividido por seis distritos, ou seja, na ilha de São Tomé: distrito de Água Grande, Cantagalo, Lobata, Caué, Lembá e Mé-Zóchim, e uma região autónoma na Ilha do Príncipe.

Devido à sua localização, São Tomé e Príncipe tem um clima equatorial com duas estações bem definidas, sendo a estação de chuva (entre os meses de Setembro a Maio), e a estação de gravana¹ (seca, durante os meses de Junho a Agosto). A média anual de temperatura do ar é de 29°C de máxima e 21°C de mínima.

São Tomé e Príncipe é membro da CPLP e trata-se de uma colónia de portuguesa desde o século XV até sua independência em 1975 (AAJBA, 2018). Este país, foi descoberto pelos navegadores portugueses João de Santarém e Pêro Escobar a 21 de Dezembro de 1470 (Ilha de São Tomé) e 17 de Janeiro de 1471 (Ilha do Príncipe).

Antes das suas descobertas as ilhas eram desabitadas, sendo que o povoamento se deu a partir do final do século XVI com a chegada dos navegadores portugueses. Os povos africanos vieram mais tarde do Golfo da Guiné, do Congo, de Angola e Moçambique, como escravos. Em particular, existe uma designação específica para diferentes povos que mais tarde vieram habitar em São Tomé e Príncipe, os chamados angolares e os tongas, (Caixa Geral de Depósito, 2014).

3.2. O Turismo em São Tomé e Príncipe

O turismo em São Tomé e Príncipe tem vindo a ganhar cada vez maior importância, não só na economia do país, como também na oferta de um produto único que oferece aos visitantes. Durante os anos de 2010 a 2016 aumentou drasticamente o número de turistas que visitaram o país, passando de 8 mil para 28 mil. De acordo com Costa (2018) o número de turistas tem vindo a aumentar ano após ano.

No contexto histórico, Lima (2011), alega que o turismo só começou a se desenvolver nos anos 80, com o aparecimento de alguns hotéis no país como o hotel *Marlin Beach*, a atual *Omali Lodge*, *Club Santana* e *Residencial Avenida*.

O turismo é na atualidade uma grande aposta no desenvolvimento económico de São Tomé e Príncipe. A elevada potencialidade ambiental e natural, gastronomia, clima tropical, belas praias, a fauna e flora, baixa criminalidade e um enriquecedor traço cultural, são as características que tornam este país como um potencial destino turístico. A hospitalidade, o bom acolhimento por parte da população e o estilo de vida “leve-leve”,

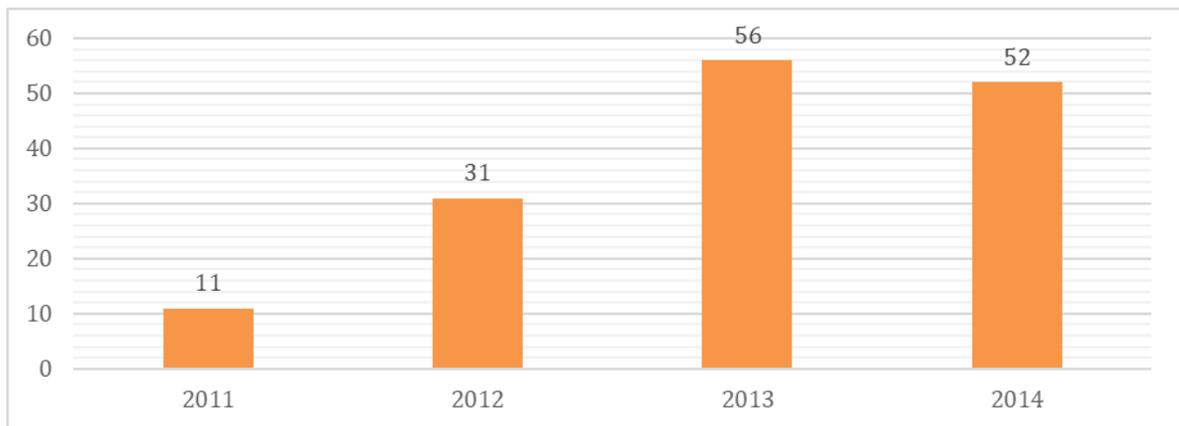
¹ Gravana: Período de seca, durante os meses de Junho a Agosto

também são características que permitem avaliar São Tomé e Príncipe como um destino turístico do futuro.

De acordo com Brito (2004), a aposta no setor do turismo trará benefícios no desenvolvimento económico e social do país, possibilitará a criação de postos de trabalho, retenção de divisas, requalificação de mão-de-obra, modernização das infra infraestruturas, investimentos e valorização do meio ambiente.

Segundo os dados da Organização Mundial do Turismo verifica-se um aumento do número de receitas do turismo em São Tomé e Príncipe, atingindo um valor recorde de 56 milhões de dólares em 2013 e 52 milhões de dólares em 2014, valores nunca antes alcançado (Vide gráfico 1).

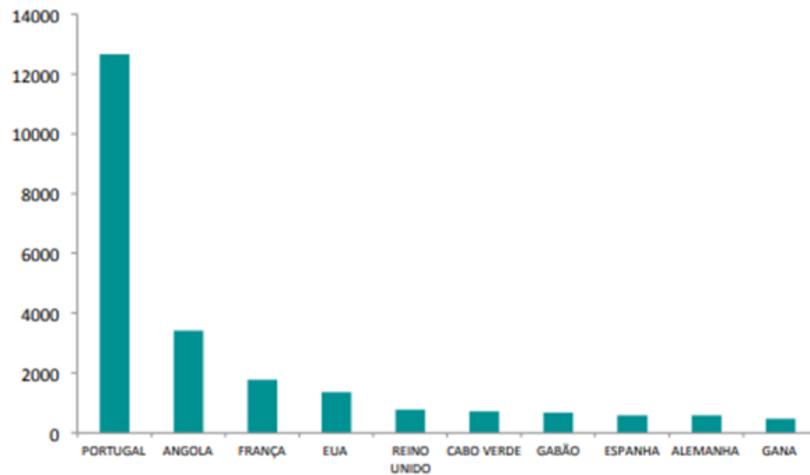
Gráfico 1 - Receitas do turismo em São Tomé e Príncipe (Valores em Milhões de Dólar)



Fonte: Plano Estratégico de Marketing Para o Turismo de STP

Hoje em dia, São Tomé e Príncipe é um destino turístico visitado pelos turistas de todo o mundo. De acordo com o gráfico 2, pode-se constatar os principais mercados emissores a nível de turistas que visitam este país.

Gráfico 2 - Turistas que visitaram São Tomé e Príncipe em 2016

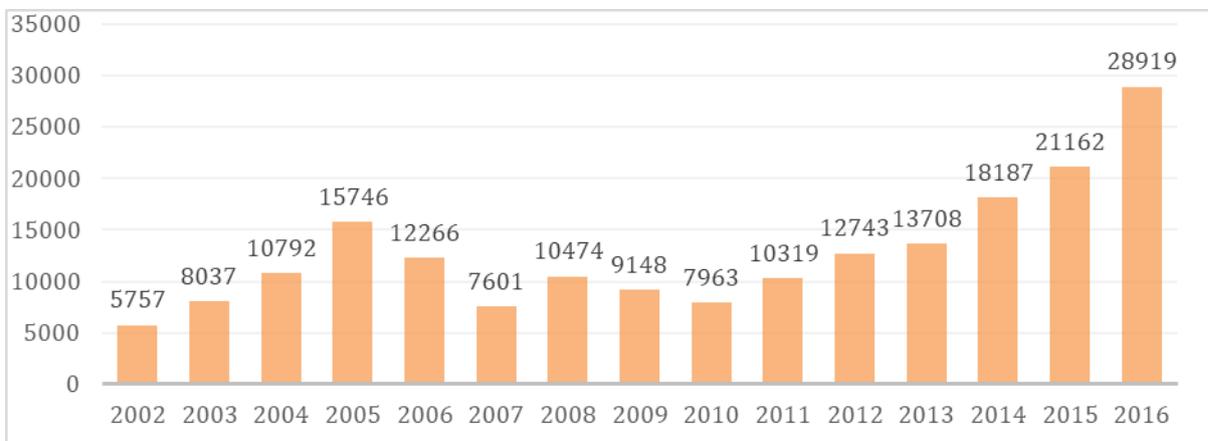


Fonte: Plano Estratégico de Marketing Para o Turismo de STP

Os turistas portugueses representam 43% do total de chegadas internacionais ao arquipélago. Angola lidera a lista de mercados emissores extraeuropeus com uma quota significativa de 15,3%. A França é o outro país europeu que integra os 5 países de mercados emissores em 2016, registando uma quota de mercado de 6,2% (Costa A. , 2018).

De acordo com o gráfico 3, entre 2002 e 2010 os números de chegadas dos turistas internacionais apresentou uma oscilação, mantendo sempre positivo e atingiu em 15,7 mil chegadas em 2005. A partir de 2010 o número de turistas internacionais cresceu exponencialmente e atingiu em 2016 as 28 mil chegadas, o que representa um acréscimo de 263%, face a 2010.

Gráfico 3 - Chegadas internacionais de turistas a São Tomé e Príncipe



Fonte: Plano Estratégico de Marketing Para o Turismo de STP

O aumento do número de turistas internacionais em São Tomé e Príncipe deveu-se ao surgimento da companhia aérea *Air Luxor* em 2003, que ligou São Tomé e Príncipe a Portugal, e que apresentou preços mais competitivos do que a TAP (Transportes Aéreos Portugueses).

Ao realizar uma análise global, São Tomé e Príncipe ainda não apresenta um turismo de qualidade, ou seja, existe a falta de muitas infraestruturas turísticas, a ligação aérea ainda atravessa períodos complicados e a insuficiência nos meios de transporte públicos, são os principais pontos fracos no setor do turismo.

Atualmente a TAP, STP Airways (*S. Tomé e Príncipe Airways*) e TAAG Angola Airlines (Transportes Aéreos Angolanos) são as três companhias aéreas que atuam em São Tomé e Príncipe e, continuam a fomentar o aumento do volume de passageiros. É de extrema importância frisar que para além das companhias aéreas, também existem meios de circulação por via marítima entre as duas ilhas (São navios de pequenas dimensões utilizados para transporte de passageiros e mercadorias). Na tabela 3 estão representadas as quantidades de infraestruturas e serviço de apoio ao turismo em São Tomé e Príncipe.

Tabela 3 - Infraestruturas e serviços de apoio ao turismo em STP

Infraestruturas/Serviço de apoio ao turismo	2019
Companhias aéreas	3
Quantidade de voos/semana	10
Quantidade voos internacional/semana	10
Agências de viagens	9
Empresas de animação Turística e Eventos	5
Museus e Centros Interpretativos	3

Fonte: Direção Geral do Turismo e Hotelaria em STP

3.3. Estabelecimentos Hoteleiros em São Tomé e Príncipe

As tipologias de empreendimentos hoteleiros existentes em São Tomé e Príncipe são:

- Estabelecimentos hoteleiros;
- Resorts;
- Empreendimentos de turismo de habitação;
- Empreendimentos de turismo no espaço rural.

Tendo em conta que o presente trabalho abrange o setor hoteleiro de 3,4 e 5 estrelas em São Tomé e Príncipe, é de extrema importância, identificar as categorias de cada estabelecimento hoteleiro consoante a ilha onde se encontra inserida. A tabela 4 mostra que o número de estabelecimentos hoteleiros na ilha de São Tomé é maior do que na ilha do Príncipe.

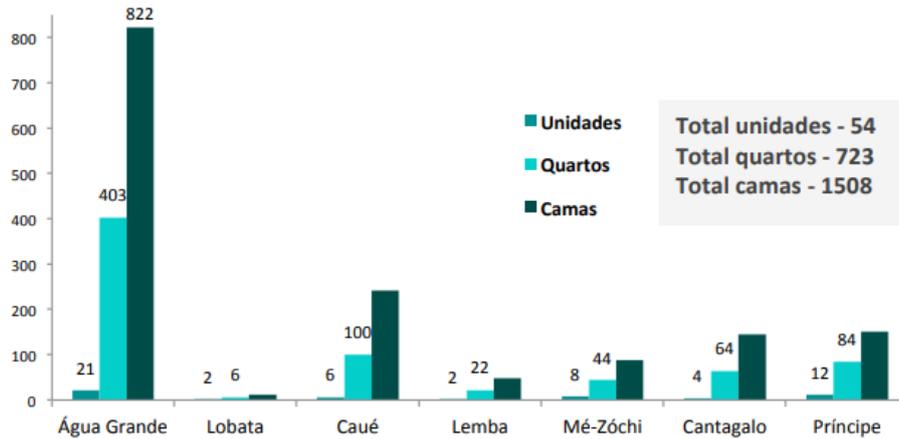
Tabela 4 - Estabelecimentos hoteleiros de 5, 4 e 3 estrelas em São Tomé e Príncipe

Categorias/Região	Ilha de São Tomé	Ilha do Príncipe
5 Estrelas	Hotel Pestana São Tomé	Sundy Praia Lodge
4 Estrelas	Hotel Club Santana Pestana Equador Hotel Miramar by Pestana Hotel Praia Hotel Omali São Tomé	Bom Bom Island Resort Hotel Roça Sundy Roça Belo Monte Plantation Hotel Residencial Nova Arca de Noe
3 Estrelas	Hotel Bigodes Residencial Avenida Cocoa Residencial Hotel Augusto Neto Mé-Zochi Resort Hotel Central SH Boutique Hotel Micaval Residencial Albergaria Porcelana	Makaira Lodge Residencial D&D Príncipe Residencial Apresentação Residencial Mira Rio Complexo Beira Mar by Juditinha

Fonte: Adaptado da Direção de Turismo e Hotelaria de STP

Como se pode verificar no gráfico 4 o número de estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos e outros alojamentos ultrapassa as 54 unidades. O distrito de Água Grande onde está localizada a capital do país, apresenta maior quantidade de unidades hoteleira e em segundo lugar a Ilha do Príncipe.

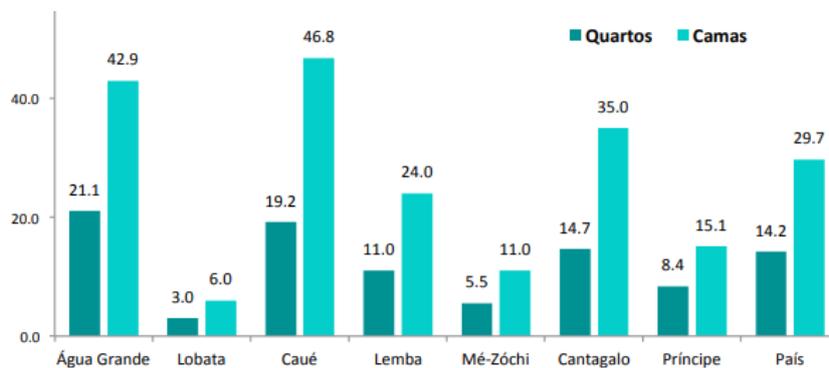
Gráfico 4 -Oferta hoteleira de são Tomé e Príncipe



Fonte: Plano Estratégico de Marketing Para o Turismo de STP

A oferta de alojamento em São Tomé e Príncipe tem vindo a evoluir de forma consistente nos últimos anos, passando de 23 unidades em 2010 para 54 em 2017. As unidades hoteleiras até vinte quartos representam quase 90% da oferta total do país (Vide gráfico 5). Existem apenas 3 grandes unidades hoteleiras, com mais de 40 quartos.

Gráfico 5 - Gráfico 5 - Número médio de quartos por estabelecimento em STP



Fonte: Plano Estratégico de Marketing Para o Turismo de STP

No que refere ao número médio de quartos por estabelecimento, o maior número verifica-se em Água Grande com uma média de 21 quartos por estabelecimento, seguindo-se Caué com 19 e Cantagalo com 15.

A oferta hoteleira na ilha de São Tomé é composta essencialmente por unidades de 3 e 4 estrelas, sendo a oferta da ilha dominada por três grandes grupos: Pestana, Santana e HBD. Na ilha do Príncipe, a oferta hoteleira é mais exclusiva e vocacionada para o turismo de luxo, onde destaca-se o grupo hoteleiro HBD. O *Bom Bom Island Resort* do grupo HBD, foi o primeiro hotel do continente africano a obter o certificado de “Biosphere Responsible Tourism” pelo Concelho Global para o Turismo Sustentável e a Organização Mundial de Turismo.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA SITUAÇÃO DO MERCADO DE STP

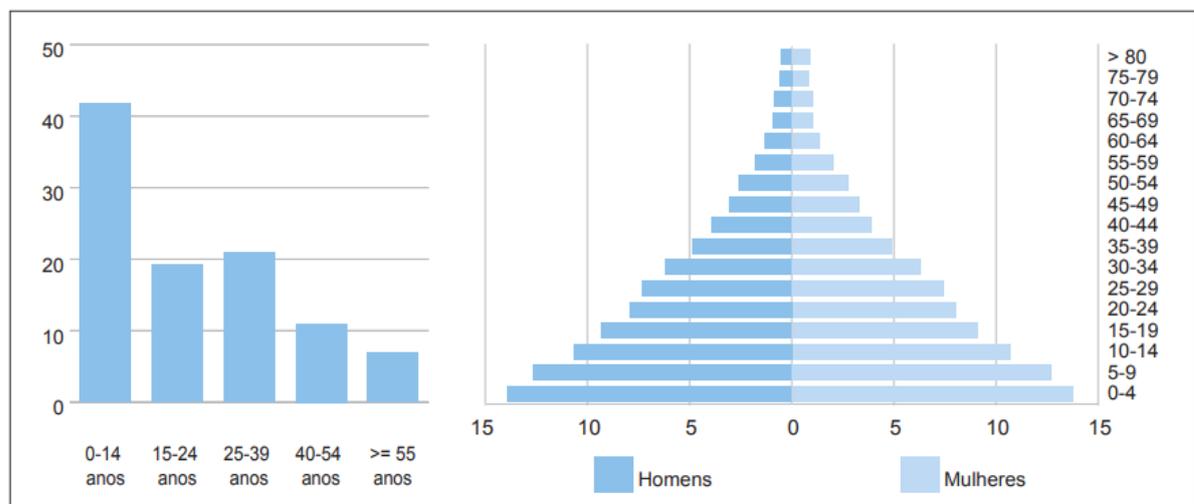
4.1. Macro Envolverte

• Envolverte Demográfica

O Censo realizado em São Tomé e Príncipe no ano de 2012, mostra que a população total residente rondam os 178 739 habitantes. Existe um número equilibrado entre a percentagem de homens e mulheres, ou seja, 50% homens e 50% mulheres.

O gráfico 6 mostra que a maioria da população santomense (41,7%) tem até 14 anos de idade. Entre 0 a 24 anos representam 61% da população, resultado que prova que a população santomense é maioritariamente jovem. O grupo etário entre 25 e 54 anos englobam 33% da população e, 7% têm mais 55 anos de idade.

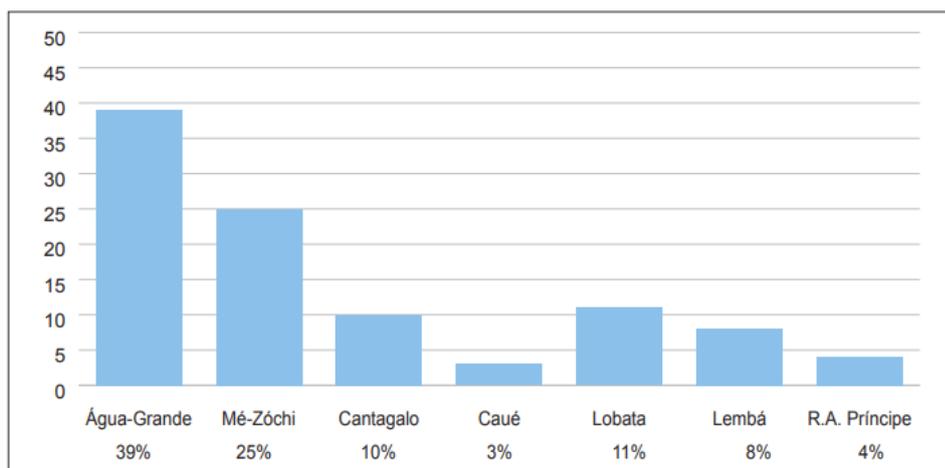
Gráfico 6 - População residente total e Estrutura Demográfica (%)



Fonte: Caixa Geral de Depósitos (2014)

A capital do país, na ilha de São Tomé, tem mais população que a ilha irmã (Ilha do Príncipe), dada a sua dimensão. Em São Tomé, a população distribui-se de modo desigual, sendo que 39% dos habitantes estão concentrados em Água Grande, a seguir o distrito de Mé Zóchi com 25%. O distrito de Lobata ocupa 11%, seguido do Cantagalo com 10%, distrito de Lembá com 8% e distrito de Caué com 3%. Apenas 4% da população de São Tomé e Príncipe estão concentradas na região autónoma do Príncipe (vide gráfico 7).

Gráfico 7 - População por Distrito



Fonte: Caixa Geral de Depósitos (2014)

Assim e em forma de conclusão, os dados mostram que a população em São Tomé e Príncipe tem vindo a crescer ano após ano, passou de 137 599 habitantes, em 2001, para 178 739 habitantes em 2012.

• **Envolvente Económica**

A economia de São Tomé e Príncipe é pouco diversificada e fortemente dependente de ajuda externa como a de Portugal, Angola, China, Nigéria, Brasil, EUA, entre outros países. A moeda oficial do País é Dobra (DBS), mas existe a circulação do euro e dólar. O RNB per capita (Rendimento Nacional Bruto) é de \$1.720 (Costa 2018).

Considera-se que a economia santomense é relativamente de pequena dimensão, baseada na produção e exportação de alguns bens para países vizinhos. A agricultura, pesca, comércio e turismo são as principais atividades que contribuem para o desenvolvimento económico deste País. A exploração dessas atividades emprega grande parte da população em São Tomé e Príncipe (Trindade, 2017).

A maioria da população santomense vive à base da pesca e agricultura. Para além da agricultara garantir a segurança alimentar em São Tomé e Príncipe, continua a ser a base para o desenvolvimento económico deste país.

Segundo o Banco Mundial (2019), 62 % da população de São Tomé e Príncipe vive na pobreza, derivado da limitação das oportunidades de emprego, nomeadamente para os jovens.

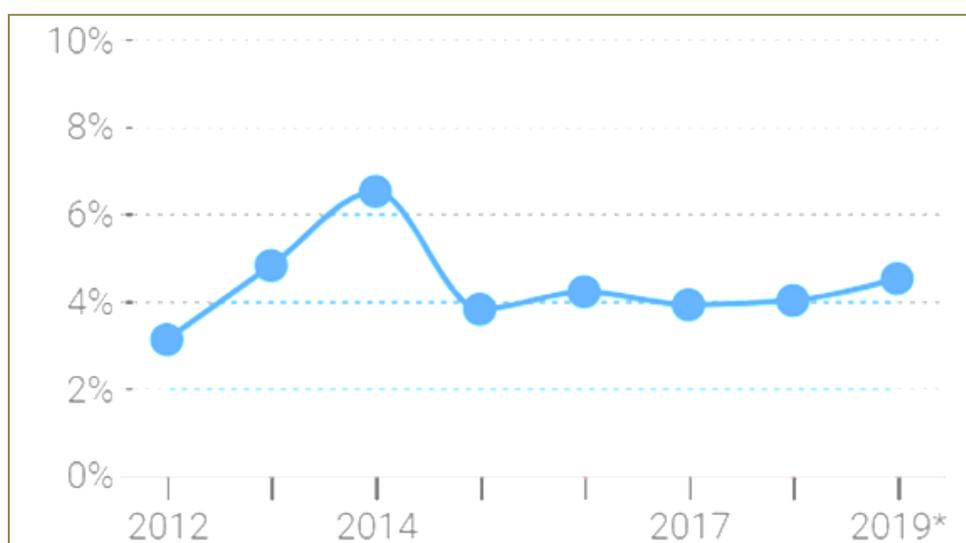
Atualmente, o turismo tem grande peso no desenvolvimento de São Tomé e Príncipe. Para além de gerar riqueza, este setor tem contribuído imenso para a criação de emprego da população local. É extremamente importante referir que o setor de turismo, encontra-se numa fase de desenvolvimento. O sector do turismo representa uma contribuição direta de 14,8% do Produto Interno Bruto (PIB).

O aparecimento de novos estabelecimentos hoteleiros em São Tomé e Príncipe tem contribuído para o aumento das receitas do turismo, com reflexos positivos no saldo da balança de serviços. Os novos estabelecimentos hoteleiros têm permitido o aumento do número de turistas que visitam o país.

Desde de 2012 que o PIB de São Tomé e Príncipe começou a crescer numa média superior a 4% ao ano. Face a este crescimento, o orçamento para 2018 estava estimado em 138 milhões de euros, financiado em 42% por donativos de parceiros internacionais.

De acordo com Banco Mundial, durante os anos de 2012 a 2014 o PIB aumentou significativamente, ou seja, houve uma subida de 2% para 6%, e mais especificamente a partir de 2014 o valor rondou entre 4% e 5% até a atualidade (Vide gráfico 8).

Gráfico 8 - Taxa de variação anual do PIB em STP



Fonte: Banco Mundial

• **Envolvente Ambiental**

Apesar da falta de recursos financeiros o governo santomense aposta cada vez mais em questões ambientais. A população santomense recebe vários incentivos internos e externos, para investirem na qualidade ambiental do País. Em São Tomé e Príncipe, garantir a qualidade ambiental constitui um desafio estratégico no aumento do número de potenciais turistas a visitarem o País.

A aposta no desenvolvimento do turismo em São Tomé e Príncipe não está orientado para o turismo de massa, mas antes para um turismo de respeito e preservação do meio ambiente.

A Direção Geral do Ambiente (DGA) coordena as ações ambientais em São Tomé e Príncipe, em prol de um desenvolvimento sustentável para garantir melhor proteção e valorização dos sistemas ambientais. A figura 3 mostra a estrutura que constitui a Direção Geral do Ambiente de São Tomé e Príncipe.

Figura 3 - Estrutura da Direção Geral do Ambiente



Fonte: <http://dga.st/pt>

A capital do País, ilha de São Tomé, já foi nomeada no passado a cidade mais limpa da África Central e, recentemente a UNESCO declarou a Ilha do Príncipe como a Reserva Mundial da Biosfera, fruto de um excelente trabalho desenvolvido pelo governo regional, na proteção e conservação da biodiversidade.

• **Envolvente Política**

São Tomé e Príncipe é uma república democrática. A estabilidade política que se vive atualmente é benéfica para a aplicação de políticas de turismo de curto, médio e longo prazo.

O governo santomense começou a ter mais atenção ao setor do turismo a partir de 2001, período da criação do Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo (PEDT, 2001). Atualmente, o governo procura cada vez mais adotar uma política no turismo que esteja ajustada aos objetivos do País e às necessidades de todos os *stakeholders*.

Para investir no setor de Turismo e Hotelaria em São Tomé e Príncipe é necessário cumprir as normas do Decreto Lei n.º 15/2016 do Artigo 27.º do Investimentos Abrangidos. Este decreto lei é dirigido à indústria de turismo e hoteleira aplicado aos seguintes campos:

- “A reabilitação, construção, expansão ou modernização de unidades hoteleiras e respetivas partes complementares ou conexas, cuja finalidade principal seja a produção de serviços de turismo”.
- “O desenvolvimento do turismo rural e ecológico.”
- Ficam excluídos de cumprir esta legislação, os investimentos que tenham por objetivo:
- “A reabilitação, construção, expansão ou modernização de botequins, casas de pasto, casinos e outras unidades similares quando não agregados a nenhuma das unidades referidas no número anterior.”
- “A atividade de aluguer de viaturas”
- “A atividade das agências de viagens, operadores turísticos e afins”. (Diário da República, 2016, p. 7).

A partir de 2016 entrou em vigor o decreto lei nº 17/2014 que regula a cobrança da taxa de turismo em São Tomé e Príncipe, sendo que passou a cobrar 3,00 € por turista que pernoita num determinado hotel.

• Envolvente Tecnológica

São Tomé e Príncipe tem apostado nas tecnologias de informação e comunicação, com a implementação do cabo de fibra ótica, que permitiu melhorar assim, a velocidade da internet. A implementação do cabo de fibra potenciou diversas oportunidades para a captação de investimentos em vários domínios e para o desenvolvimento do meio digital no País. Hoje em dia, São Tomé e Príncipe é um destino turístico conhecido a nível mundial, derivado também, de fatores ligados à divulgação através de meios digitais.

A comunicação assume um papel de extrema importância na divulgação do turismo em São Tomé e Príncipe para o Mundo. A tecnologia de informação é muito importante para o setor hoteleiro, visto que, apoia a comunicação e divulgação dos seus serviços nos meios digitais.

A tecnologia de informação tem vindo a ganhar espaço em São Tomé e Príncipe, e como pode-se verificar a figura 4, este país encontra-se na 10ª posição em função do índice do Desenvolvimento da Tecnologia de Informação no continente Africano.

Figura 4 - O desenvolvimento da Tecnologia de Informação do Continente Africano

IDI 2017 Regional Rank: Africa						
	IDI 2017 Rank	Economy	IDI 2017 Value	IDI 2016 Rank	IDI 2016 Value	Rank Change
1	72	Mauritius	5.88	75	5.51	↑
2	90	Seychelles	5.03	92	4.80	↑
3	92	South Africa	4.96	88	4.91	↓
4	93	Cape Verde	4.92	91	4.83	↓
5	105	Botswana	4.59	102	4.51	↓
6	114	Gabon	4.11	118	3.62	↑
7	116	Ghana	4.05	113	3.88	↓
8	118	Namibia	3.89	123	3.33	↑
9	131	Côte d'Ivoire	3.14	134	2.84	↑
10	132	S. Tomé & Príncipe	3.09	131	2.91	↓

Fonte: Fonte: São Tomé e Príncipe Digital (2019)

Os dados mostram que São Tomé e Príncipe ultrapassa a maioria dos países da CPLP com exceção da Cabo-Verde, que se posicionou na quarta posição (Digital, 2019).

• **Envolvente Sociocultural**

Atualmente, São Tomé e Príncipe tem um crescimento melhor em relação a média da África Subsariana, face ao índice de Desenvolvimento Humano do PNUD, e registado progressos em outros indicadores sociais, classificando-se no 143º lugar entre 187 países. (Bank, The World, 2019). Em São Tomé e Príncipe, a língua oficial é o português e há diversos dialetos locais, como o crioulo *forro*, o *lunguye*, o crioulo de Cabo Verde e o angolano.

As questões culturais são da responsabilidade do Ministério da Educação, Cultura, Ciência e Comunicação, entidade que dinamiza as questões socioculturais em São Tomé e Príncipe.

São Tomé e Príncipe é também conhecido pelas manifestações culturais, como o teatro, a música e a dança. No teatro, destacam-se o *Dança Congo* (Dança do Capitão do Congo, a Tragedia do Marquês de Mântua e do Imperador Carlos Magno (*Tchiloli*), e o Auto da Floripes. Em relação à música e à dança destacam-se *a Puita*, *Ússua*, *Deixa*, *Bulawé* e *Socopé*.

O artesanato e a gastronomia são dois aspetos extremamente importantes, quando são referidas as questões culturais e sociais. No fim da visita a São Tomé e Príncipe, os turistas tendem a levar algumas recordações sobre o país. Essas recordações são baseadas nos utensílios artesanais, produzidos com materiais que ali existem e que a natureza providencia. A nível da gastronomia, a *Catchupa rica*, o *Calulu*, o *Molho a moda da terra* e a *Azagoa*, são alguns exemplos de pratos típicos santomense.

Em São Tomé e Príncipe é cada vez mais frequente os estabelecimentos hoteleiros subcontratarem serviços de entretenimentos nacionais e internacionais, de modo a criar relações de proximidade entre os turistas que neles se alojam e facilitar a partilha de experiências.

4.2. Micro Envolvente

- **Cientes**

Em 2014, São Tomé e Príncipe pertenceu pela primeira vez no Top 10 de principais destinos turísticos do mundo. A *Globe Spots* que promove os principais destinos turísticos a nível mundial, inseriu São Tomé e Príncipe no primeiro lugar no grupo de 10 principais destinos turísticos para visitar no ano de 2019.

Os turistas que visitam São Tomé e Príncipe são maioritariamente casais, com idades compreendidas entre os 26 e os 45 anos, que possuem habilitações literárias ao nível do ensino superior e que têm hábitos de praticar turismo (Costa A. , 2018).

Grande parte dos turistas que visitam São Tomé e Príncipe, são provenientes de Portugal, Gana, Gabão, Reino Unido, Alemanha, França e Suíça, com poder de compra médio/alto, que procuram desfrutar da natureza e turismo de lazer.

- **Concorrência**

São concorrentes todos aqueles que de uma forma direta ou indireta prestam serviços de alojamentos em São Tomé e Príncipe. Neste país, existem 54 estabelecimentos concorrentes, relativamente ao mercado hoteleiro. Registou-se nos últimos anos um aumento significativo de estabelecimentos hoteleiros, possivelmente motivado pelo excesso de procura.

O aumento do número de estabelecimentos hoteleiros em São Tomé e Príncipe tem contribuído para a criação de um ambiente mais concorrencial entre as organizações, que lutam pelos mesmos consumidores.

A ameaça de novos concorrentes gera sempre alterações num mercado, traduzindo nas oscilações dos preços e diminuição do nível de cota de mercado para algumas empresas. Em São Tomé e Príncipe a ameaça de potenciais concorrentes no mercado é alta, visto se tratar de um setor em crescimento contínuo.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO V – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia corresponde à forma de pensar para compreender um determinado problema, quer seja para estudá-lo ou para explicá-lo (Prodonov & Freitas, 2013).

Este capítulo tem como finalidade apresentar o processo utilizado para o desenvolvimento do estudo empírico, mostrando assim, a opção metodológica que contribuiu para a sua orientação. O processo metodológico utilizado neste trabalho, foi selecionado para dar respostas aos objetivos e às questões de investigação, previamente identificadas.

O presente trabalho trata-se de um estudo de carácter quantitativo, com recurso à aplicação de um questionário a todos os gestores de topo dos estabelecimentos hoteleiros de três a cinco estrelas em São Tomé e Príncipe, baseando nos atributos do instrumento da avaliação de eficácia de marketing, desenvolvido por Kotler. Antes de optar pela utilização deste instrumento, realizou-se em primeiro lugar uma pesquisa e respetiva análise a diferentes instrumentos, para medir a eficácia de marketing, disponíveis na literatura. Posteriormente a essa análise, foi selecionado o instrumento do Kotler, sendo este considerado, o mais adequado e indicado para este estudo.

No desenvolvimento do trabalho empírico surgiu a necessidade de realizar alterações ao instrumento de Kotler, para assim, responder aos objetivos identificados. Assim, na adaptação do instrumento, a escala utilizada foi alterada e, em simultâneo, foram acrescentadas questões sobre os atributos dos inquiridos, bem como os atribuídos aos estabelecimentos hoteleiros que serviram de objeto de estudo para esta investigação.

No processo de adaptação do instrumento de Kotler realizou-se um teste piloto a um gestor de um estabelecimento hoteleiro de quatro estrelas em São Tomé e Príncipe, que não participou no estudo, para que o mesmo, avaliasse o instrumento. O gestor não apontou nenhuma anomalia no instrumento adaptado, passando-se assim, para a fase da aplicação do mesmo.

5.1. Definição dos Objetivos Gerais e Específicos

Tal como já referido anteriormente, o presente trabalho tem como objetivo geral, avaliar a situação atual de marketing estratégico e operacional nos estabelecimentos hoteleiros de três a cinco estrelas em São Tomé e Príncipe. Este estudo centrou-se nos atributos do instrumento do Kotler, bem como os atributos dos inquiridos e os atributos relacionados com características dos estabelecimentos hoteleiros.

Para alcançar o objetivo geral supracitado foram identificados os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o ambiente macro e micro de São Tomé e Príncipe, em função da área do turismo/hotelaria.
- Identificar o género, idade, habilitações literárias dos gestores de topo dos estabelecimentos hoteleiros.
- Identificar por categoria, a quantidade dos estabelecimentos hoteleiros de 3 a 5 existente em São Tomé e Príncipe.
- Verificar se os gestores dos estabelecimentos hoteleiros têm o hábito de recolher informações sobre a satisfação dos seus clientes.
- Procurar se existe um departamento para área de marketing na estrutura do estabelecimento hoteleiro.
- Indique onde está sediado o departamento de marketing dos estabelecimentos hoteleiros.
- Investigar a percentagem de clientes que voltam a usufruir dos serviços dos estabelecimentos hoteleiros.
- Verificar o número de funcionários com contrato permanente no estabelecimento hoteleiro.
- Verificar se os estabelecimentos hoteleiros estão presentes na internet e/redes sociais.
- Identificar as plataformas digitais que os estabelecimentos hoteleiros estão presentes.

5.2. Questões de Investigação e Hipóteses de Investigação

A presente investigação partiu da constatação do aumento de desenvolvimento do setor de turismo em São Tomé e Príncipe, que tem contribuído para o aparecimento de novas ofertas turísticas, em particular dos estabelecimentos hoteleiros.

A competitividade entre os diferentes estabelecimentos hoteleiros em São Tomé e Príncipe, coloca grande pressão e desafios aos gestores de topo dessas organizações, obrigando-os a adaptar as estratégias aos novos cenários que o mercado apresenta. Deste modo, a questão central da presente investigação é procurar identificar:

- Qual é a perceção dos gestores/administradores em relação às estratégias de marketing atual nos estabelecimentos hoteleiros em São Tomé e Príncipe?

Face ao problema identificado levantaram-se 5 sub questões de investigação, que apoiaram na escolha da metodologia e a definição dos objetivos a alcançar.

- **Questão 1:** Qual o reconhecimento pelos gestores dos estabelecimentos hoteleiros da importância de medir a satisfação dos clientes?
- **Questão 2:** Como é feito no estabelecimento hoteleiro o estudo, planeamento, implementação e controlo das atividades de marketing?
- **Questão 3:** Os gestores dos estabelecimentos hoteleiros, identificam as informações adequadas sobre o mercado, para implementarem a estratégia de marketing de modo eficaz?
- **Questão 4:** Os gestores dos estabelecimentos hoteleiros utilizam os recursos de marketing de forma eficaz, para comunicar e implementar as estratégias?

Assim, depois de se identificar o objetivo geral e os específicos bem como as questões da presente investigação, definiu-se um conjunto de hipóteses de investigação para serem testadas através das inferências estatísticas.

- **Hipótese de Investigação 1 (HI 1):** A recolha de informações sobre a satisfação dos clientes influencia a média da percentagem de clientes que voltam a usufruir dos serviços no estabelecimento hoteleiro.

- **Hipótese de Investigação 2 (HI 2):** A implementação da estratégia de marketing no estabelecimento depende da área de formação do gestor.
- **Hipótese de Investigação 3 (HI 3):** A qualidade da estratégia de marketing atual dos estabelecimentos hoteleiros depende do modo como a administração utiliza os recursos de marketing.

5.3. Instrumento e procedimentos de recolha de dados

Na visão de Fortin (2009), o questionário é caracterizado como um instrumento de medida que traduz os objetivos do estudo e apoia a organização no controle dos dados para que as informações investigadas possam ser recolhidas de forma rigorosa.

Como já foi referido anteriormente, utilizou-se como instrumento de recolha de dados para a presente investigação, o inquérito por questionário. O questionário foi desenvolvido com base no Instrumento de medição da eficácia de marketing, do autor Kotler (1977).

O instrumento de Kotler encontra-se dividido em 5 atributos e apresenta 3 questões por atributo. De uma forma global, para cada atributo, o Instrumento de Kotler, procura responder as seguintes questões:

- **Filosofia voltada para o cliente:** A administração reconhece a primazia do mercado e das necessidades e dos desejos do cliente aquando da elaboração dos planos e das operações da empresa?
- **Organização integrada do marketing:** A instituição está organizada de forma a realizar as funções de análise, planeamento, implementação e controlo de marketing?
- **Informação de marketing adequada:** A administração recebe o tipo e a qualidade de informação necessários para orientar um marketing eficaz?
- **Orientação estratégica:** A administração de marketing gera estratégias inovadoras e planos rentáveis para o crescimento a longo prazo?
- **Eficiência operacional:** Os planos de marketing são implementados de forma rentável e os resultados monitorizados para rápidas ações corretivas?

O questionário utilizado na presente investigação, resultou de uma adaptação do Instrumento do Kotler (1977). A adaptação realizada permitiu acrescentar dois novos atributos ao instrumento e alterar o tipo de escala utilizada. Assim, o questionário passou a ter atributos relacionados com os inquiridos e as características dos estabelecimentos hoteleiros.

- **Atributo dos Inquiridos:** Como em qualquer investigação desta natureza é extremamente importante saber os atributos dos inquiridos, de modo a identificar as suas características básicas. Constatou-se a necessidade de acrescentar o atributo dos inquiridos ao instrumento do Kotler, com o objetivo de torná-lo mais específico para o estudo. Este atributo, representa a parte inicial do questionário, onde estão inseridas questões sobre:
 - Género;
 - Idade;
 - Habilitação Literária.
 - Área de Formação.

- **Os Estabelecimentos Hoteleiros:** O presente trabalho trata-se de um estudo dirigido aos gestores dos estabelecimentos hoteleiros em São Tomé e Príncipe. Todavia, caracterizar esses estabelecimentos hoteleiros constitui uma maior valia do estudo. Deste modo, constatou-se que a investigação podia ser mais relevante, caso fosse investigado as caracterizações dos estabelecimentos hoteleiros. Para o efeito, foram inseridas questões sobre:
 - Categoria do estabelecimento hoteleiro
 - Número de funcionários com contrato permanente no estabelecimento hoteleiro
 - Hábitos de recolha de informação sobre a satisfação dos seus clientes
 - Existência de um departamento para área de marketing na estrutura do estabelecimento hoteleiro
 - Local do departamento de marketing
 - Presença na internet e/ou redes sociais digitais
 - Percentagem de clientes que voltam a usufruir dos serviços no estabelecimento hoteleiro

- **Escala de Likert:** Esta escala foi inserida nos atributos de Filosofia voltada para o cliente e Organização integrada do marketing. A escala de Likert divide-se em cinco níveis de avaliação (1 - Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo e 5 - Concordo totalmente). Esta escala é muito utilizada em investigações quantitativas e, possibilita medir o grau de concordância ou discordância de um determinado conjunto de afirmações ou questões.

Assim, a última versão do questionário, passou a estar construída por 7 partes e 25 perguntas aplicando questões fechadas de modo a atingir o objetivo geral e os específicos.

A pesquisa teve por base uma amostra por conveniência que incluiu os gestores/administradores de topo dos estabelecimentos hoteleiros de três a cinco estrelas em São Tomé e Príncipe. Estes, mostraram a disponibilidade para colaborar nesta investigação.

O questionário adaptado foi aplicado por e-mail, no decorrer do mês de agosto e setembro do ano de 2019, em São Tomé e Príncipe, a 25 gestores/administradores dos estabelecimentos hoteleiros de três a cinco estrelas e recolheram-se 15 respostas, o que traduz numa taxa de 60% de respostas obtidas. Face à realidade estudada, a investigação apresenta uma amostra significativa, tendo em conta o número de estabelecimentos hoteleiros de três a cinco estrelas existentes no país (Existe em São Tomé e Príncipe 25 estabelecimentos hoteleiros de 3 a 5 estrelas).

Verificou-se algumas dificuldades em conseguir alcançar um maior número de respostas, visto se ter optado por um mercado com poucos estabelecimentos hoteleiros de três a cinco estrelas.

A análise estatística da presente investigação foi desenvolvida com recurso ao SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) e Microsoft Office Excel.

CAPÍTULO VI – RESULTADOS E DISCUÇÃO

6.1. Análise da Estatística Descritiva

Como forma de compreender os resultados apurados foi feita uma análise individual para cada atributo que compõe o questionário. Deste modo, apresenta-se a análise consoante as respostas atribuídas pelos gestores de topo dos estabelecimentos hoteleiros de três a cinco estrelas em São Tomé e Príncipe.

Os resultados apurados permitiram verificar alguns padrões no que concerne a situação atual de marketing estratégico e operacional nos estabelecimentos hoteleiros participantes no estudo.

As informações contidas nas respostas dos inquiridos foram importantes para alcançar o objetivo da presente investigação e responder às questões de investigação selecionadas. Deste modo, procurou-se responder à questão de investigação “Qual é a perceção dos gestores em relação as estratégias de marketing atual nos estabelecimentos hoteleiros em São Tomé e Príncipe?” e às quatro sub questões identificadas na metodologia.

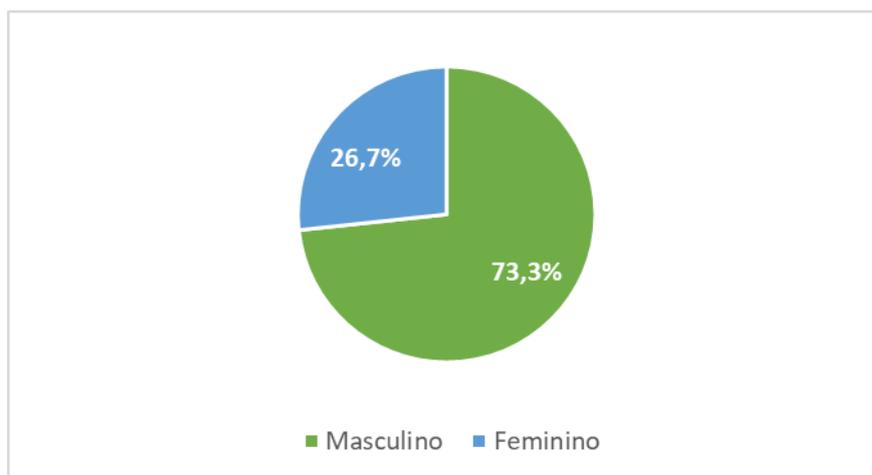
Em primeiro lugar, é fundamental referir que neste estudo os inquiridos responderam a todas as questões. A realização da presente investigação contou com uma amostra de 15 inquiridos, sendo estes gestores dos estabelecimentos hoteleiros de três a cinco estrelas em São Tomé e Príncipe.

6.1.1. Atributo dos Inquiridos

O género, a idade, a habilitação literária e a área de formação dos inquiridos, são informações extremamente importantes para identificar o perfil dos gestores de topo que acederam a participar neste estudo.

Assim, o gráfico 9 permite verificar a distribuição dos inquiridos consoante o género, sendo que numa amostra de 15 inquiridos, 73,3% correspondem ao género masculino (11 inquiridos) e 26,7% ao género feminino (4 inquiridos). A amostra é maioritariamente composta por inquiridos de género masculino e a diferença entre os géneros (masculino/feminino) é de 46,6%.

Gráfico 9 - Distribuição dos inquiridos por género



Fonte: Elaboração própria

A tabela 5 apresenta a distribuição dos inquiridos de acordo com a sua idade. A idade predominante pertence à classe etária dos 45 a 54 anos (33,3%), seguido dos inquiridos com mais de 55 anos (26,7%). As classes etárias que representam os inquiridos entre 25 a 34 e 35 a 44 anos, obtiveram os mesmos resultados, ou seja, 20% para cada uma dessas classes etárias. Conforme se verifica, não existe muita discrepância na distribuição dos inquiridos quanto à idade.

Tabela 5 - Distribuição dos inquiridos por idade

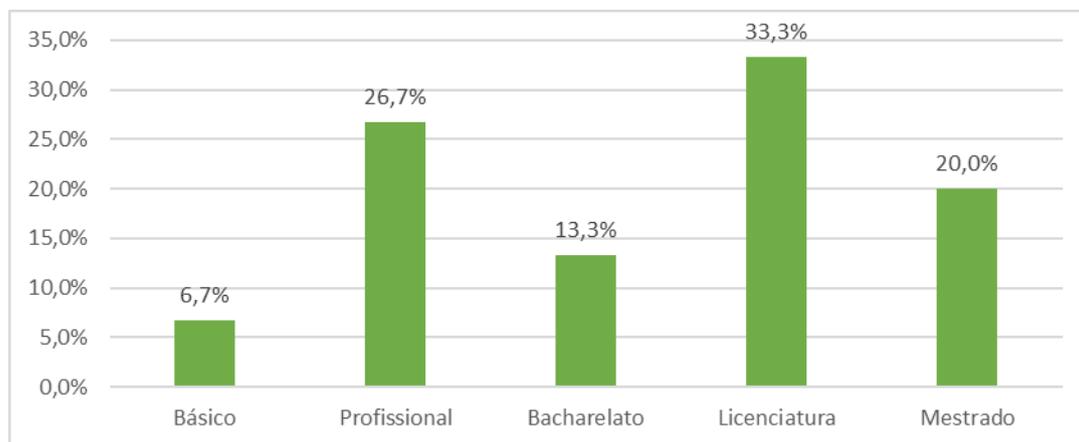
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	25-34	3	20,0	20,0	20,0
	35-44	3	20,0	20,0	40,0
	45-54	5	33,3	33,3	73,3
	>55	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Com base nos dados do gráfico 10 é possível identificar a distribuição dos inquiridos consoante o nível de escolaridade, sendo que 33,3% desses inquiridos têm habilitação literária ao nível da licenciatura, seguido do curso profissional com 26,7% e mestrado com

20%. Os resultados mais baixos estão relacionados com a habilitação literária ao nível de bacharelato com 13,3% e ensino básico com 6,7%. Verifica-se, também, que nenhum inquirido possui o grau de doutoramento.

Gráfico 10 - Distribuição dos inquiridos pelo nível de escolaridade



Fonte: Elaboração própria

De acordo com a análise dos dados da tabela 6, verifica-se que 46,7% dos inquiridos têm formação na área de Turismo/Operações, seguido de 40% na área de Gestão/Administração e apenas 1 inquirido (6,7%) na área da Economia. Pode-se constatar ainda, que 1 inquirido (6,7%) tem formação em outra área. Na mesma tabela, podemos verificar que a formação na área de Turismo/Operações e Gestão/Administração são as que mais se destacam.

Tabela 6 - Distribuição dos inquiridos por área de formação

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Gestão/Administração	6	40,0	40,0	40,0
	Economia	1	6,7	6,7	46,7
	Turismo/Operações	7	46,7	46,7	93,3
	Outros	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

6.1.2. Os Estabelecimentos Hoteleiros

Quando questionados sobre a categoria do estabelecimento hoteleiro que gerem, verifica-se na tabela 7 que 46,7% dos gestores pertencem aos estabelecimentos hoteleiros de 3 estrelas (7 inquiridos). Nos estabelecimentos hoteleiros de 4 estrelas, obteve-se a percentagem de 46,7% (7 inquiridos). Apenas 6,7 % (1 inquirido), gere um estabelecimento de 5 estrelas.

Tabela 7 - Categoria dos estabelecimentos hoteleiros

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	3 Estrelas	7	46,7	46,7	46,7
	4 Estrelas	7	46,7	46,7	93,3
	5 Estrelas	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela 8, é possível observar que 53,3 % dos estabelecimentos hoteleiros, têm 0 a 20 funcionários com contrato permanente, seguido pelos estabelecimentos com mais de 63 funcionários que apresentam 20%. Ainda, através dos resultados expressos na mesma tabela constatou-se que 13,3% dos estabelecimentos hoteleiros têm de 21 a 41 funcionários com contrato permanente, tal como nos estabelecimentos hoteleiros com 42 a 62 funcionários, que apresentam a mesma percentagem (13,3%).

Tabela 8 - Funcionários com contrato permanente

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	0-20	8	53,3	53,3	53,3
	21-41	2	13,3	13,3	66,7
	42-62	2	13,3	13,3	80,0
	+63	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

A tabela 9 apresenta a distribuição entre os números de funcionário com as categorias dos estabelecimentos hoteleiros. Os resultados mostram que a esmagadora maioria dos estabelecimentos hoteleiros de três estrelas (6 estabelecimentos) têm de 0 a 20 funcionários, e apenas 1 estabelecimento tem de 21 a 41 funcionários. Em relação aos estabelecimentos hoteleiros de quatro estrelas, verifica-se que os números de funcionários variam, ou seja, existem: 2 estabelecimentos com 0 a 20 funcionários; 1 estabelecimento com 21 a 41 funcionários; 2 estabelecimentos com 42 a 62 funcionários e 2 estabelecimentos com mais de 63 funcionários. Existe no estabelecimento hoteleiro de cinco estrelas mais de 63 funcionários.

Tabela 9 - Número de funcionários/Categorias dos estabelecimentos hoteleiros

		Indique o número de funcionários com contrato permanente no estabelecimento hoteleiro				
		0-20	21-41	42-62	+63	Total
Qual é a categoria do Estabelecimento Hoteleiro	3 Estrelas	6	1	0	0	7
	4 Estrelas	2	1	2	2	7
	5 Estrelas	0	0	0	1	1
Total		8	2	2	3	15

Fonte: Elaboração própria

Hoje em dia, recolher a informação sobre a satisfação dos clientes é fundamental para o sucesso de muitas organizações. Deste modo, verifica-se na tabela 10 que a maioria (80%) dos estabelecimentos hoteleiros (gestores) têm hábitos de recolher informações sobre a satisfação dos seus clientes e uma percentagem reduzida (20%) não realizam esta atividade.

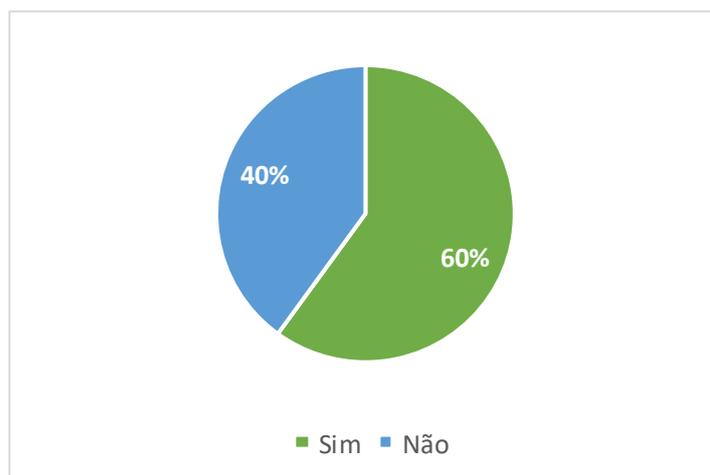
Tabela 10 - Hábito de recolher informações sobre a satisfação dos seus clientes

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	12	80,0	80,0	80,0
	Não	3	20,0	20,0	100,0
Total		15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

O departamento de marketing tem grande relevância para um estabelecimento hoteleiro, na medida em que apoia no desenvolvimento de estratégias para garantir melhor posicionamento no mercado. De acordo com o gráfico 11, verifica-se que 60% dos estabelecimentos hoteleiros, têm um departamento para a área de marketing e os restantes 40% não têm essa estrutura.

Gráfico 11 - Departamento de marketing na estrutura do estabelecimento hoteleiro



Fonte: Elaboração própria

Curiosamente, pode-se constatar na tabela 11, que nem todos os departamentos de marketing dos estabelecimentos hoteleiros estão situados em São Tomé e Príncipe. Os resultados mostram que 33,3% dos departamentos de marketing (5) estão sediados em Portugal, seguido de 22% em São Tomé e Príncipe (3). Verificou-se também a existência de 6,7% na Holanda (1) e os restantes 40% não possuem um departamento de marketing.

Tabela 11 - Onde está sediado o departamento de marketing

	Frequência	Porcentagem	percentagem válida	percentagem cumulativa
Válido São Tomé e Príncipe	3	20,0	20,0	20,0
Portugal	5	33,3	33,3	53,3
Holanda	1	6,7	6,7	60,0
Não Tem	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

A era digital, permitiu às organizações a possibilidade de distribuição rápida de informação em grande escala. Hoje em dia, o meio digital tem contribuído notavelmente para o sucesso de muitas organizações/marcas, por conseguinte, a sua utilização tem representado um grande desafio para as organizações. De acordo com a tabela 12, todos os estabelecimentos hoteleiros (100%), cujos gestores participaram no estudo, estão presentes na internet e/ou redes sociais digitais.

Tabela 12 - Presença na internet e/ou redes sociais digitais

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Sim	15	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração própria

Hoje em dia, é difícil encontrar uma organização que não esteja presente *online*, através das *mídias* sociais. O marketing digital, rapidamente tornou-se no primeiro método escolhido pelas organizações, para divulgarem com maior facilidade os seus produtos e serviços.

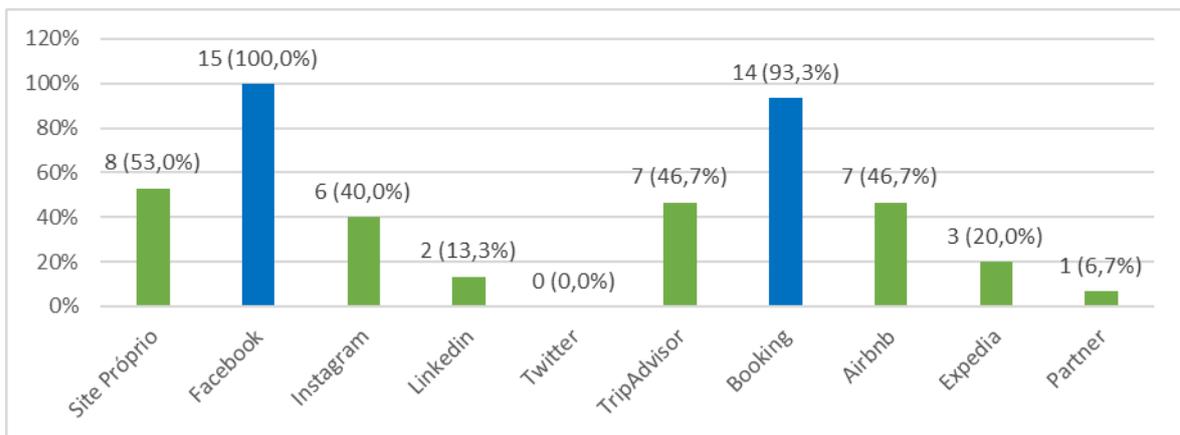
Para se compreender melhor onde os estabelecimentos hoteleiros estão presentes a nível digital, inseriu-se no questionário uma questão relativa a esse fim. De acordo com o gráfico 12, pode-se verificar em que plataformas os estabelecimentos hoteleiros, têm maior ou menor presença.

O Facebook é a rede social onde os estabelecimentos hoteleiros têm uma maior presença, com um total de 100% de utilização, visto tratar-se de uma rede social mais utilizada a nível mundial. Nesta área de atividade, o *Facebook* é o melhor veículo para os estabelecimentos hoteleiros se aproximarem dos clientes, divulgar serviços e criar a possibilidade de relacionamento com os potenciais clientes.

A esmagadora maioria dos estabelecimentos hoteleiros (93,3%) estão presentes na plataforma *Booking*. O *Booking* proporciona aos utilizadores, a possibilidade de realizarem reservas no momento, demonstrando os tipos de quartos disponíveis e os seus respetivos preços. Esta plataforma é muito importante para qualquer estabelecimento hoteleiro, pois possibilita uma apresentação específica de todas as características que o estabelecimento possui, incluindo as suas classificações.

Constatou-se ainda que 53,3% dos estabelecimentos hoteleiros têm um site próprio, seguido de 46,7% com presença no *Airbnb*. O *Trip-Advisor* obteve a mesma percentagem de 46,7%. As redes sociais *Instagram* é utilizada por 40%, *Linkedin* por 13,3% e o *Twitter* não apresenta taxa de utilização. A *Expedia* com 20% e *Partner* com 6,7% de utilizadores são duas plataformas que não foram inseridas no questionário, mas que são utilizadas por quatro estabelecimentos hoteleiros.

Gráfico 12 - Percentagem de utilização nas plataformas digitais



Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre a percentagem de clientes que voltam a usufruir dos serviços nos estabelecimentos hoteleiros, de acordo com o expresso na tabela 13, 40% dos inquiridos responderam que em média 0 a 20% dos clientes voltam a usufruir, seguido por 26,7% dos inquiridos que referiram que em média 20 a 40% dos clientes repetem os serviços. Na mesma tabela, verifica-se, também, que 20% dos inquiridos alegam que em média 40 a 60% dos clientes voltam a usufruir do serviço no estabelecimento mas, apenas 13,3% responderam que 60 a 80% dos clientes voltam a repetir os serviços. Não se verificou nenhum estabelecimento hoteleiro, onde 80 a 100% dos clientes voltem a usufruir dos serviços.

Tabela 13 - Percentagem de clientes que voltam a usufruir dos serviços

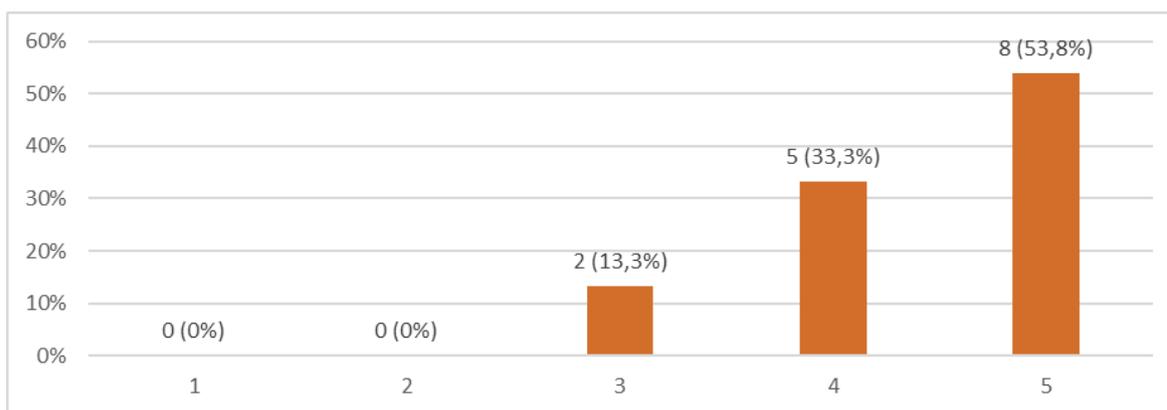
		Frequência	Percentagem	percentagem válida	percentagem cumulativa
Válido	0-20%	6	40,0	40,0	40,0
	20-40%	4	26,7	26,7	66,7
	40-60%	3	20,0	20,0	86,7
	60-80%	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

6.1.3. Filosofia voltada para o cliente

De acordo com o gráfico 13, verifica-se na questão “A administração reconhece a necessidade de preparar o estabelecimento para atender às necessidades e desejos dos segmentos de mercado escolhidos” a maioria (53,8%) concorda totalmente, seguido de 33,3% que apenas concorda e, uma amostra reduzida de 13,3% nem concorda e nem discorda. Porém, não se obteve respostas nas escalas mais baixas, sendo estas, discordo e discordo totalmente. A maioria das respostas estão concentradas nas escalas mais elevadas como mostra o gráfico 13.

Gráfico 13 - Preparar o estabelecimento para atender às necessidades dos segmentos

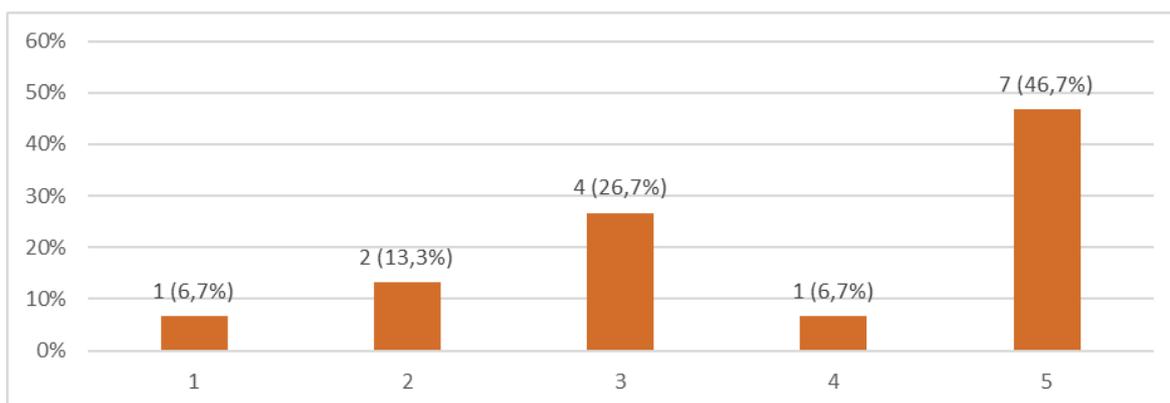


Fonte: Elaboração própria

Relativamente à questão “A administração desenvolve ofertas e planos de marketing para os diferentes segmentos do mercado”, pode-se verificar no gráfico 14 que 46,7% dos inquiridos concordam totalmente, seguido dos 26,7% que nem concordam e nem discordam com a presente questão. Contudo, constata-se também que 13,3% discordam e

um número muito reduzido dos inquiridos respondeu que concorda (6,7%) e discorda totalmente (6,7%). Apesar da maioria das respostas estarem concentradas na escala mais elevada expressa no gráfico 14 nota-se uma ligeira dispersão, ou seja, existem muitos inquiridos que optaram por outras respostas.

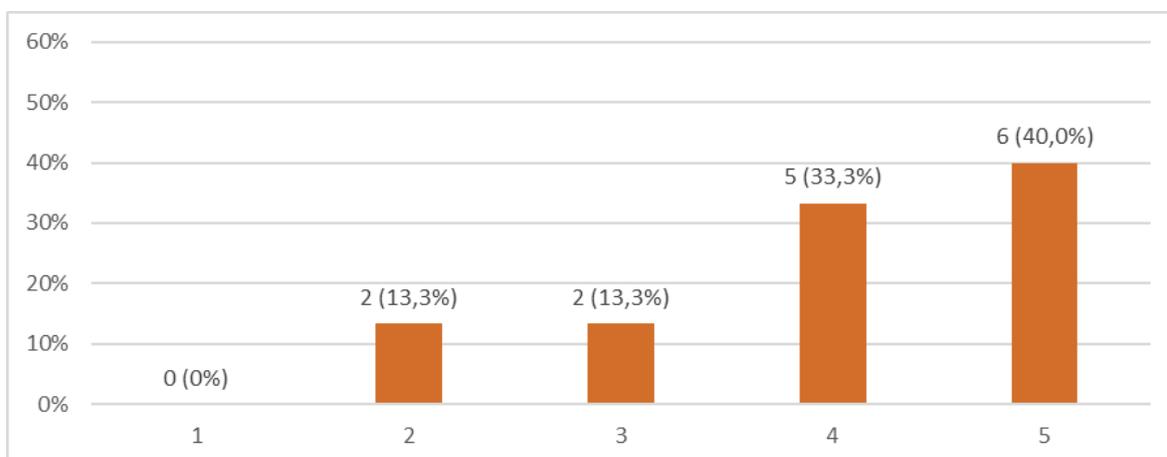
Gráfico 14 - Ofertas e planos de marketing para os diferentes segmentos



Fonte: Elaboração própria

Quando questionados se “A administração assume uma visão sistemática de marketing (fornecedores, canais, concorrentes, clientes, ambiente) ao planear o negócio do estabelecimento”, o gráfico 15, mostra que 40% dos inquiridos concordam totalmente e 33,3% apenas concordam com a afirmação. Ainda neste gráfico, 13,3% dos inquiridos não discordam e nem concordam e os restantes 13,3% discordaram. Todavia, não se obteve nos resultados a classificação de discordo totalmente. Deste modo, pode-se verificar que a maioria das respostas, estão concentrados nas escalas mais elevadas (concordo, concordo totalmente).

Gráfico 15 - Visão sistemática de marketing

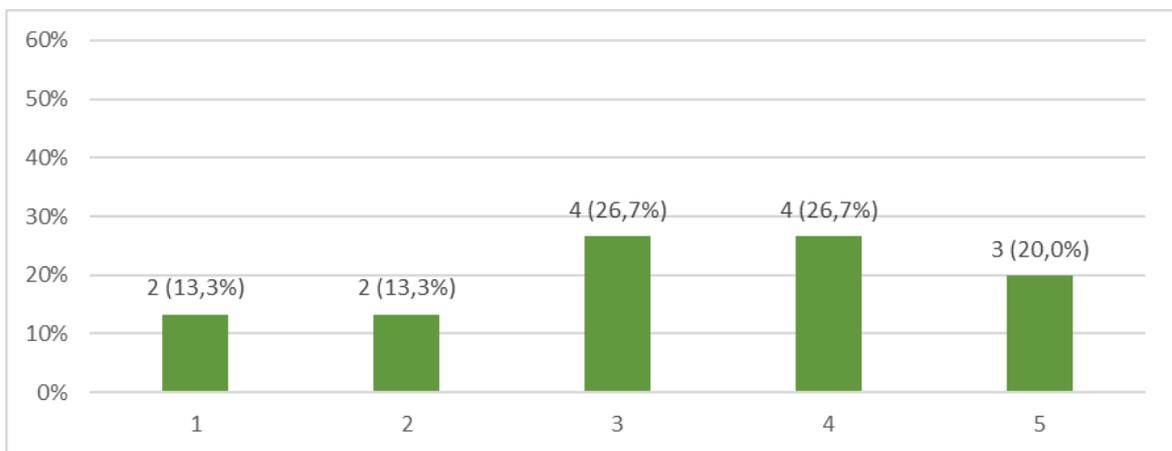


Fonte: Elaboração própria

6.1.4. Organização integrada do marketing

De acordo com o gráfico 16, verifica-se uma grande dispersão nas respostas dos inquiridos, em relação à seguinte questão “Há integração e controlo de alto nível das principais funções de marketing”. Os resultados mostram que 26,7% dos inquiridos concordam, tal como os outros 27,7% que nem concordam e nem discordam. Verifica-se, também, que 20% concordam totalmente com essa afirmação, seguido por 13,3% que discordam, da mesma forma que os restantes 13,3% discordam totalmente.

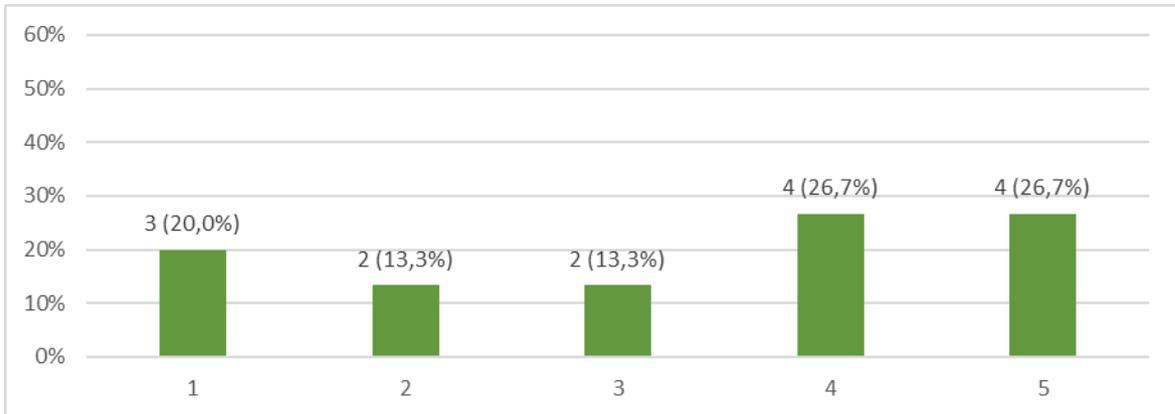
Gráfico 16 - Integração e controlo de alto nível das principais funções de marketing



Fonte: Elaboração própria

Em relação a questão “O departamento de marketing trabalha bem com os departamentos do estabelecimento (produção, compras, distribuição física e finanças)”, pode-se observar no gráfico 17, uma grande dispersão de respostas, sendo que 26,7% dos inquiridos concordam totalmente com essa afirmação, bem como os outros 26,7% que apenas concordam, seguido dos 13,3% que nem discordam e nem concordam. Apenas 13,3% dos inquiridos discordam com a presente afirmação e verificou-se uma percentagem de 20% que discordam totalmente.

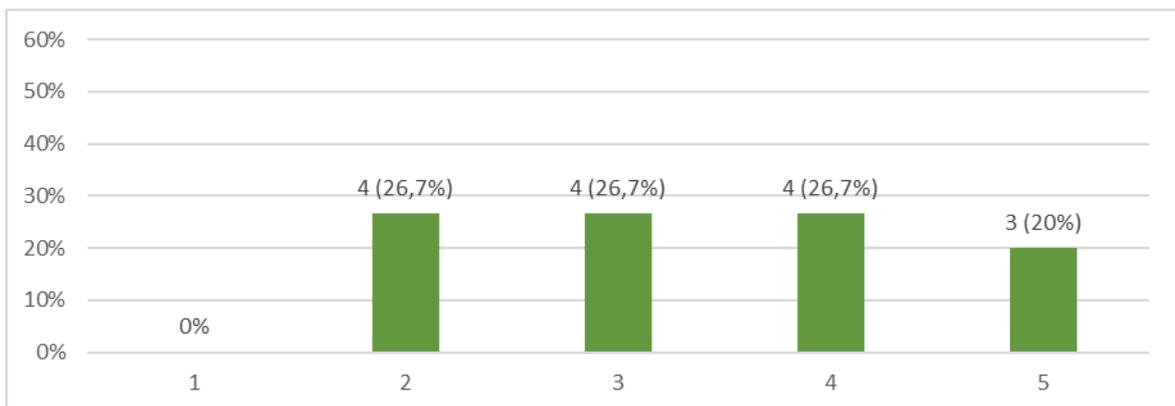
Gráfico 17 - O departamento de marketing trabalha bem com outros departamentos



Fonte: Elaboração própria

Na questão “O processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços no estabelecimento está bem organizado” pode-se verificar no gráfico 18 que a maioria das respostas se concentram nos pontos da escala 2 (discordam – 26,7%), 3 (nem discordam e nem concordam – 26,7%) e 4 (discordam – 26,7%). Apenas 20% dos inquiridos concordaram totalmente com essa afirmação.

Gráfico 18 - Processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços

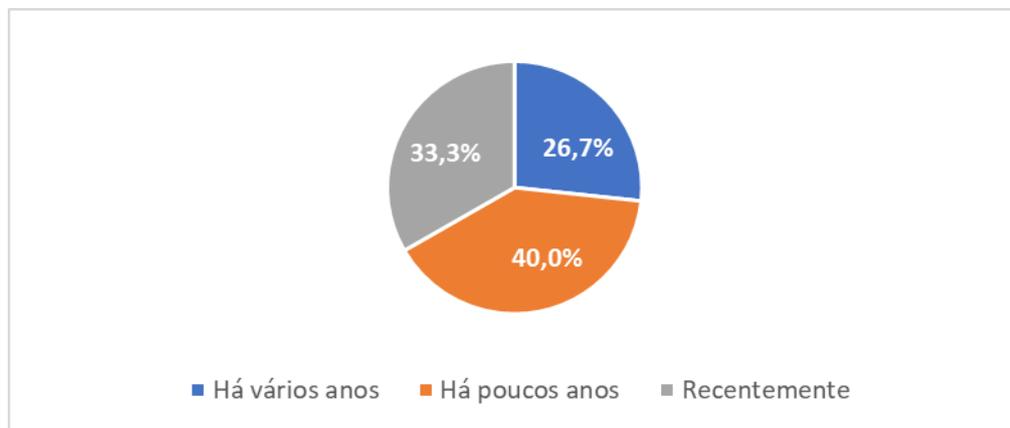


Fonte: Elaboração própria

6.1.5. Informação de marketing adequada

De acordo com o gráfico 19, 40% dos inquiridos responderam que os últimos estudos de pesquisa de marketing sobre clientes, influências de compra, canais e concorrentes foram realizados pela administração do estabelecimento hoteleiro há poucos anos, seguido de 33,3% que alegam terem realizado estudos recentemente. Verifica-se, também, que 26,7% dos inquiridos responderam que a administração realiza esse estudo há vários anos.

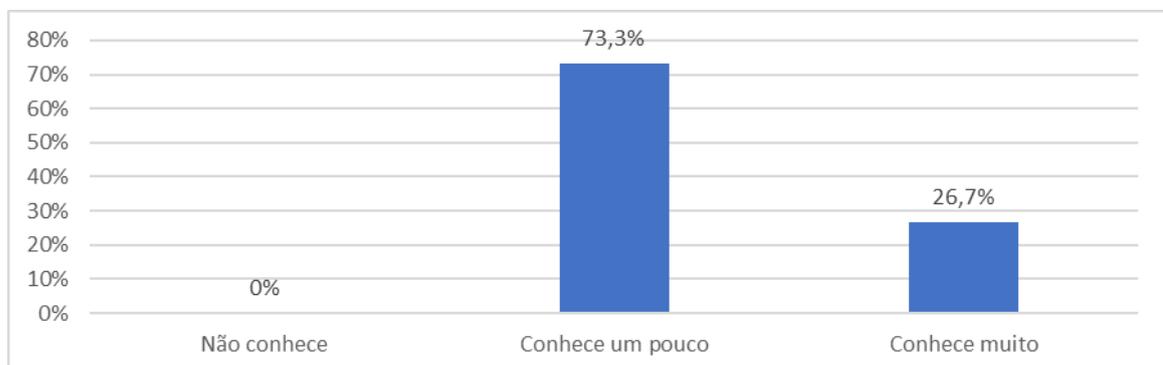
Gráfico 19- Estudos de pesquisa de marketing



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 20 pode-se constatar que 73,3% dos inquiridos alegam que a administração dos estabelecimentos hoteleiros tem só uma mínima noção do potencial de vendas e lucro dos diferentes segmentos de mercado, clientes, territórios, produtos, canais e volume de encomendas e 26,7% conhecem muito esse potencial.

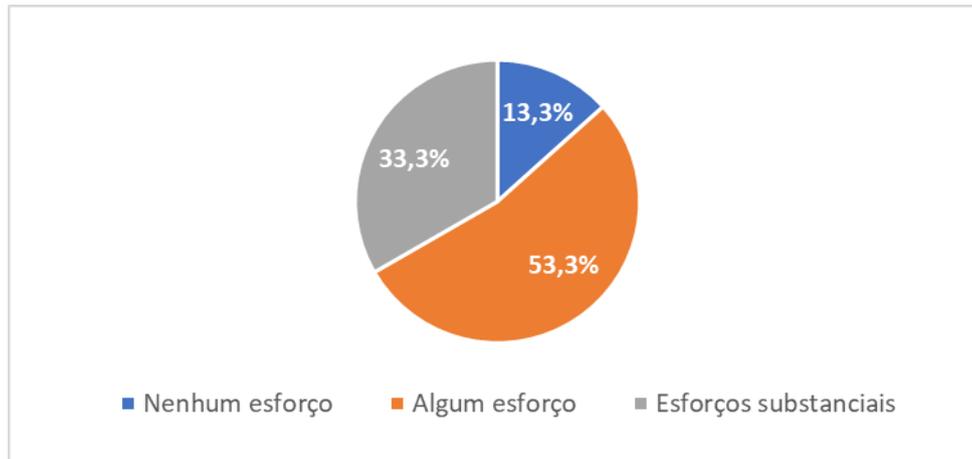
Gráfico 20 - Conhecimento da administração sobre o potencial de vendas e lucro



Fonte: Elaboração própria

De acordo com o gráfico 21, 53,3 % dos inquiridos disseram que a administração dos estabelecimentos hoteleiros empreende algum esforço para avaliar a relação custo/benefício das diferentes despesas de marketing, seguido de 33,3% que implementam esforços substanciais e 13,3% que não dedicam esforços.

Gráfico 21 - Esforços empreendidos para avaliar a relação custo/benefício

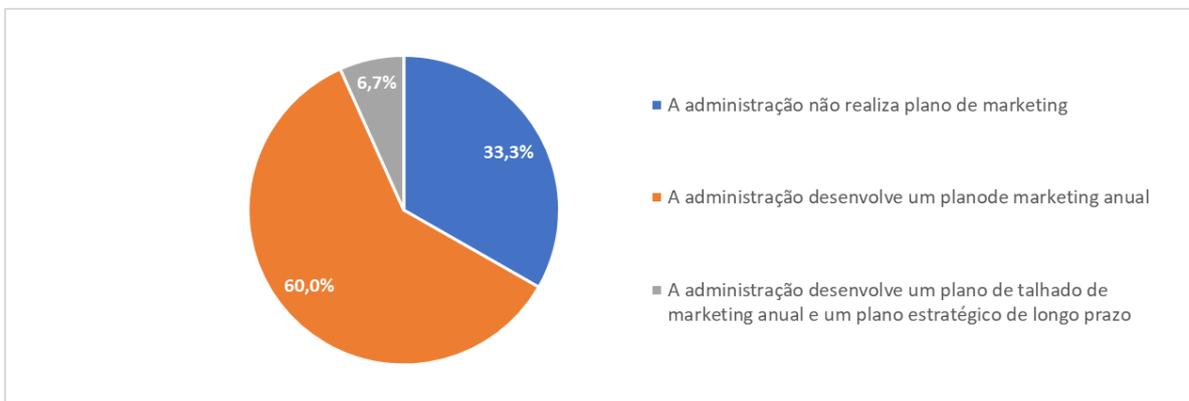


Fonte: Elaboração própria

6.1.6. Orientação estratégica

Verifica-se no gráfico 22 que 60% dos inquiridos, responderam que a administração desenvolve um plano de marketing anual, seguido por 33,3% que não realizam plano de marketing. Pode-se constatar também que uma amostra reduzida (6,7%), respondeu que a administração desenvolve um plano detalhado de marketing anual e um plano estratégico de longo prazo.

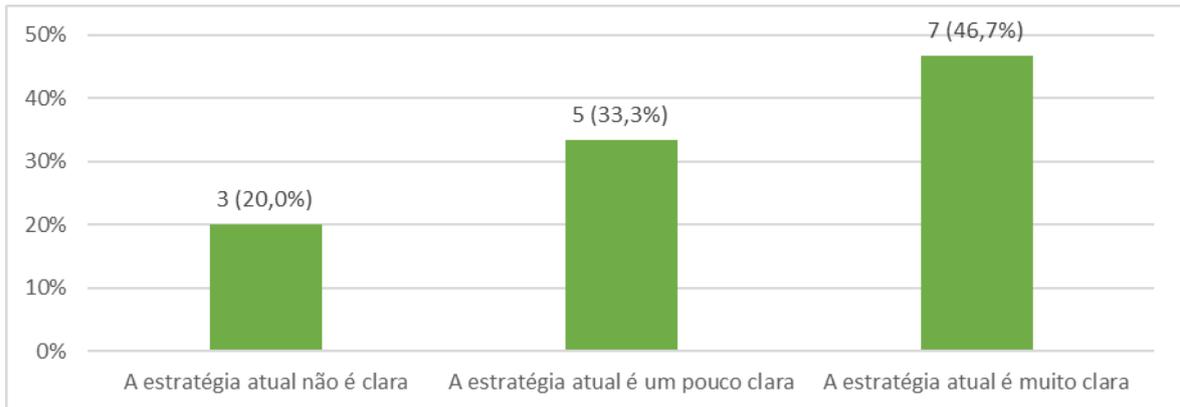
Gráfico 22 - Duração do plano de marketing



Fonte: Elaboração própria

O gráfico 23 mostra que 46,7% dos inquiridos consideram a qualidade da estratégia de marketing atual dos estabelecimentos hoteleiros, como muito clara. Constata-se, também, que 33,3% da amostra consideram a estratégia atual pouco clara. Os restantes 20% alegam que a estratégia atual não é clara.

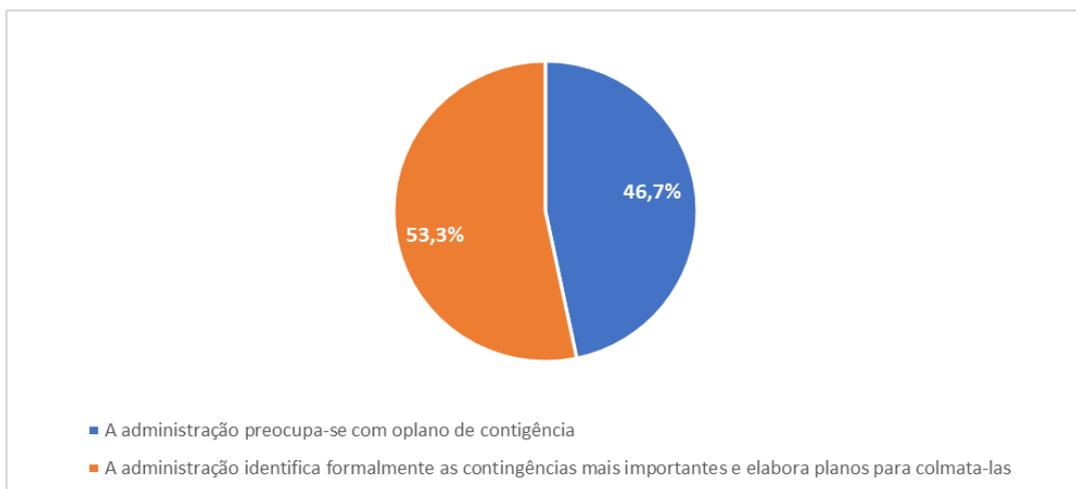
Gráfico 23 - Avaliação da qualidade da estratégia de marketing atual



Fonte: Elaboração própria

De acordo com o gráfico 24, 53,3% dos inquiridos alegam que a administração dos estabelecimentos hoteleiros identifica formalmente as contingências mais importantes e elabora planos para colmatá-las e, os restantes 46,7%, apenas referem que a administração se preocupa com o plano de contingência.

Gráfico 24 - A amplitude do pensamento e plano de contingência

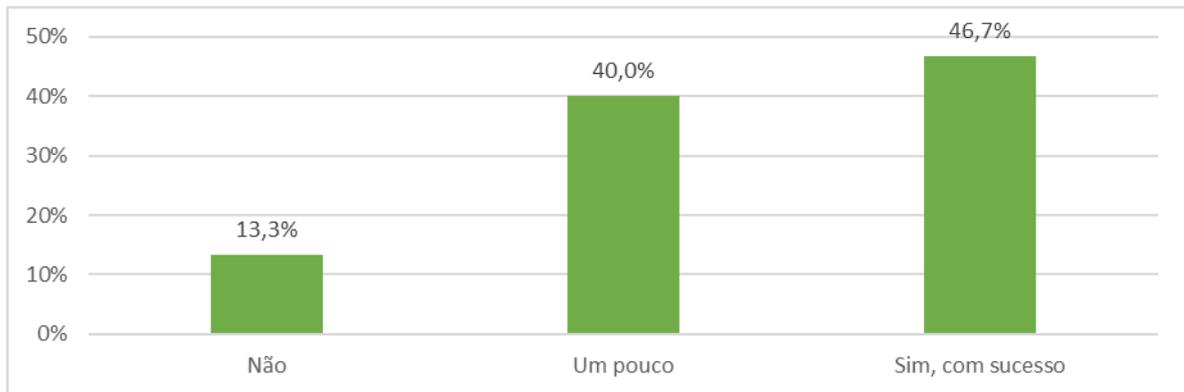


Fonte: Elaboração própria

6.1.7. Eficiência operacional

De acordo com o gráfico 25, 46,7% dos inquiridos referem que a estratégia de marketing nos estabelecimentos hoteleiros é comunicada e implementada com sucesso. Verifica-se também que 40% dos inquiridos alegam que a estratégia é pouco comunicada e implementada, seguido de 13,3% que consideram que a administração do estabelecimento, não comunica nem implementa as estratégias de marketing.

Gráfico 25 – A comunicação e implementação da estratégia de marketing



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 26, pode-se verificar que, por um lado 53,3% dos inquiridos da amostra alegam que os recursos de marketing nos estabelecimentos hoteleiros, são adequados e implementados de modo eficiente. Por outro lado, 26,7% referem que os recursos de marketing são adequados, mas não são implementados da maneira ideal, seguido do restante 20% que considera que esses recursos são inadequados.

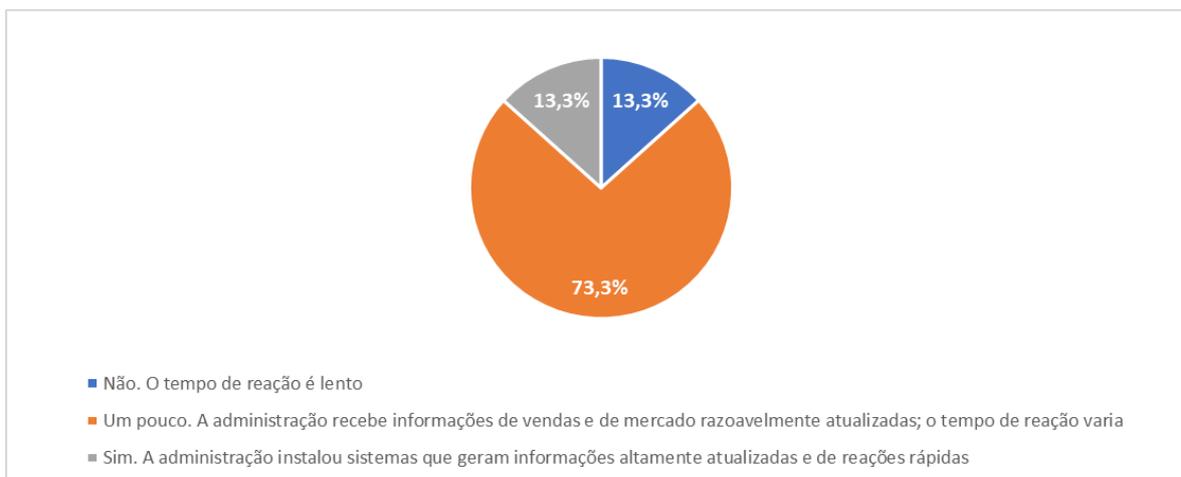
Gráfico 26 - Utilização dos recursos de marketing



Fonte: Elaboração própria

De acordo com o gráfico 27, quando se questiona se “administração demonstra uma boa capacidade para reagir rápido e de modo eficaz a desenvolvimentos repentinos”, 73,3% dos inquiridos alegam que a administração do estabelecimento hoteleiro recebe informações de vendas e de mercado razoavelmente atualizada. Verifica-se também que 13,3% dos inquiridos consideram que a administração instalou sistemas que geram informações altamente atualizadas e de reações rápidas, seguido dos restantes 13,3% que identificam o tempo de reação como lento.

Gráfico 27 - Capacidade reação a desenvolvimentos repentinos



Fonte: Elaboração própria

6.2. Inferências Estatísticas

6.2.1. Teste T

Para verificar a Hipótese de Investigação 1 (HI 1), recorreu-se ao método estatístico denominado Teste T, que foi realizado conjugando as questões “O estabelecimento hoteleiro tem o hábito de recolher informações sobre a satisfação dos seus clientes” e “Em média qual a percentagem de clientes que voltam a usufruir dos serviços no estabelecimento hoteleiro”, de duas formas diferentes, ou seja, a partir de dois testes pela sua significância, nomeadamente o *Teste de Levene*, cujo o resultado é 5,001 pelo que se aceita a hipótese de igualdade de variâncias e apenas se consideram os resultados apresentados na linha de cima. A hipótese é aceite visto que o resultado da significância é superior a 0,05.

Aplicou-se o *Teste-t (Student)*, que apresenta a significância bilateral de 0,101, resultado que permite a aceitação da hipótese nula, ou seja, as amostras são independentes (Vide tabela 14).

Tabela 14 - Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	ql	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Em média qual a percentagem de clientes que voltam a usufruir dos serviços no estabelecimento hoteleiro	Variâncias iguais assumidas	5,001	,043	-1,763	13	,101	-1,167	,662	-2,596	,263
	Variâncias iguais não assumidas			-1,134	2,238	,364	-1,167	1,029	-5,171	2,838

Fonte: Elaboração própria

Os resultados apurados indicam que os estabelecimentos hoteleiros têm o hábito de recolher informações sobre a satisfação dos seus clientes, por conseguinte, permite identificar e satisfazer as principais necessidades dos clientes. Ao satisfazer essas necessidades, podem incentivar os clientes a usufruírem novamente dos serviços do próprio estabelecimento hoteleiro (Vide tabela 14 e 15).

Tabela 15 - Estatísticas de grupo

		O estabelecimento hoteleiro tem o hábito de recolher informações sobre a satisfação dos seus clientes	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Em média qual a percentagem de clientes que voltam a usufruir dos serviços no estabelecimento hoteleiro	Sim		12	1,83	,835	,241
	Não		3	3,00	1,732	1,000

Fonte: Elaboração própria

6.2.2. Teste de Independência do *Qui-Quadrado*

Relativamente a Hipótese de Investigação 2 (HI 2), recorreu-se ao método estatístico designado por Teste de Independência do *Qui-Quadrado*, que permite analisar a relação de independência entre questões qualitativas, ou seja, informam se há ou não relação entre as questões. Como já foi referido anteriormente, as questões escolhidas para análise foram “A estratégia de marketing é bem comunicada e implementada” e “A sua área de formação”.

Elegeram-se estas questões para a análise do teste de *Qui-Quadrado*, de modo a compreender se a implementação da estratégia de marketing no estabelecimento, depende da área de formação do gestor. Os dados da tabela 16 traduzem que a forma como a estratégia de marketing é comunicada e implementada, sucede consoante a formação dos gestores.

Tabela 16 - Teste qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	13,357 ^a	8	,100
Razão de verossimilhança	13,631	8	,092
Associação Linear por Linear	,733	1	,392
Nº de Casos Válidos	15		

Fonte: Elaboração própria

6.2.3. Correlação

Para verificar a Hipótese de Investigação 3 (HI 3), cujo as questões são “A administração utiliza os recursos de marketing de forma eficaz” e “Como avalia a qualidade da estratégia de marketing atual”, recorreu-se ao método estatístico designado por Correlação, que permitiu identificar o **R de Spearman** e **R de Pearson**.

A tabela 17 representa o coeficiente de Spearman, sendo que o seu coeficiente de correlação é de 0,780. Uma vez que a significância bilateral é de 0,001, resulta que existe uma forte relação entre as questões.

Tabela 17 - R de Spearman

			A administração utiliza os recursos de marketing de forma eficaz	Como avalia a qualidade da estratégia de marketing atual
rô de Spearman	A administração utiliza os recursos de marketing de forma eficaz	Coeficiente de Correlação	1,000	,780**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	15	15
	Como avalia a qualidade da estratégia de marketing atual	Coeficiente de Correlação	,780**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	15	15

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Fonte: Elaboração própria

A tabela 20, indica os resultados para o coeficiente de **R Pearson**. Verifica-se que as duas questões têm uma correlação positiva, visto que o resultado é 0,754 (vide tabela 18).

Tabela 18 - R de Pearson

		A administração utiliza os recursos de marketing de forma eficaz	Como avalia a qualidade da estratégia de marketing atual
A administração utiliza os recursos de marketing de forma eficaz	Correlação de Pearson	1	,754**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	15	15
Como avalia a qualidade da estratégia de marketing atual	Correlação de Pearson	,754**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	15	15

Fonte: Elaboração própria

CONCLUSÃO

A elaboração do presente trabalho teve por base uma intensiva pesquisa bibliográfica, que possibilitou adquirir maior conhecimento sobre a temática em estudo, permitindo assim, uma melhor análise de acordo com os resultados obtidos. De seguida, apresenta-se as principais conclusões e recomendações para estudos futuros.

O desenvolvimento turístico em São Tomé e Príncipe tem contribuído para a criação de muitas ofertas turísticas, particularmente os estabelecimentos hoteleiros, por conseguinte, tem conduzido o mercado a um ambiente mais competitivo. A oferta hoteleira em São Tomé e Príncipe ultrapassa as 54 unidades, sendo que se encontra constituída por hotéis, resorts, empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural e pensões. Considerando a oferta turística centrada em hotéis a ilha de São Tomé é composta por unidades de três e quatro estrelas e a ilha do Príncipe por unidades direcionadas para o turismo de luxo, ou seja, de quatro e cinco estrelas.

O setor de turismo tem vindo a ganhar cada vez mais destaque, não só no progresso económico de São Tomé e Príncipe, mais também no panorama nacional, sobretudo pela oferta de um produto turístico único. Num intervalo de 6 anos, de 2010 para 2016, o número de turistas que visitaram São Tomé e Príncipe, teve um aumento bastante relevante, passando de 8 mil para 28 mil.

A revisão da literatura possibilitou à identificação de diversos instrumentos para medir a performance de marketing numa organização. Porém, foi selecionado o instrumento de avaliação da eficácia de marketing, desenvolvido pelo Kotler, como sendo o mais adequado e indicado o qual se adaptou para a orientação da presente investigação. O instrumento de Kotler tem 5 atributos: Filosofia voltada para o cliente; Organização integrada do marketing; Informação de marketing adequada; Orientação estratégica e Eficiência operacional. Este instrumento, está constituído por 15 questões, sendo que cada um dos atributos é composto por 3 questões.

A adaptação do instrumento de Kotler alterou o tipo de escala e acrescentou 2 novos atributos, sendo o atributo dos inquiridos e o dos estabelecimentos hoteleiros. Após a adaptação do instrumento de Kotler, este passou a estar constituído com 27 questões.

Na investigação obteve-se uma amostra de 15 inquiridos, sendo estes gestores dos estabelecimentos hoteleiros em São Tomé e Príncipe. Iniciou-se a análise descritiva das frequências e percentagens dos atributos dos inquiridos, nomeadamente género, idade, habilitação literária e área de formação, onde se verificou que a amostra é maioritariamente do sexo masculino, com idades compreendidas entre 45 e 55 anos, prevalecendo os indivíduos com habilitações a nível do curso profissional e licenciatura, facto muito derivado também, do grau académico que as escolas em São Tomé e Príncipe disponibilizam. Relativamente à área de formação verifica-se que os inquiridos possuem habilitações nas áreas de Turismo/Operações e Gestão/Administração, por conseguinte, têm os tipos de formação necessárias para o cargo de gestor de topo de um estabelecimento hoteleiro.

Quanto às características dos estabelecimentos hoteleiros, o presente estudo contou com a colaboração de gestores de topo de estabelecimentos de 3 a 5 estrelas. Em termos quantitativos, prevalecem os estabelecimentos hoteleiros de 3 e 4 estrelas, visto se tratar de um mercado onde existem poucos estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas.

Verificou-se que esses estabelecimentos hoteleiros não têm muitos trabalhadores com contrato permanente o que pode comprometer a qualidade dos serviços prestados. Apesar da maioria dos inquiridos alegarem que no estabelecimento hoteleiro que gerem haver um departamento para a área do marketing, o efeito é insuficiente dada a importância que o marketing agrega para o setor hoteleiro.

Existem estabelecimentos hoteleiros que não têm um departamento para a área do marketing, o que nos leva a concluir que, as funções de marketing são realizadas pelo próprio gestor de topo ou por outros colaboradores. Verificou-se, também, que nem todos os estabelecimentos hoteleiros possuem um departamento de marketing no próprio País (São Tomé e Príncipe), muitos têm-no em Portugal e na Holanda.

Hoje em dia, o marketing digital assume um papel extremamente importante para os estabelecimentos hoteleiros em São Tomé e Príncipe. É através das estratégias do marketing digital que os turistas, terão os conhecimentos sobre os estabelecimentos hoteleiros, portanto, ter uma forte presença *online* é vantajoso neste mercado. Na investigação desenvolvida, verificou-se que todos os estabelecimentos hoteleiros têm *site*

próprio e presença nas plataformas como *Booking, TripAdvisor, Airbnb, Expedia, Partner*, e em várias redes sociais digitais como o *Facebook, Instagram, LinkedIn*.

As presenças *online* dos estabelecimentos hoteleiros prevalecem no *Facebook* e na plataforma *Booking*. É extremamente curioso a pouca importância que os gestores de topo dos estabelecimentos hoteleiros atribuem a rede social *Instagram* e a plataforma *Airbnb*, visto se tratarem de duas redes online com forte crescimento e, muito importantes para o setor hoteleiro.

A forte presença online permitirá aos estabelecimentos hoteleiros em STP comunicar e estimular o interesse dos turistas na compra dos seus produtos e serviços. Tendo em conta, a insuficiente existência de departamento de marketing na estrutura dos estabelecimentos hoteleiros em São Tomé e Príncipe, verificou-se que mesmo com poucos recursos humanos na área do marketing, a administração tem preocupação com a comunicação e divulgação do estabelecimento hoteleiro junto dos seus clientes.

Quando questionados sobre a percentagem de clientes que voltam a usufruir dos serviços nos estabelecimentos hoteleiros, pode concluir-se que existem poucos clientes a repetirem a compra. Ao não refletir neste facto os estabelecimentos hoteleiros, poderão perder cota de mercado para os estabelecimentos hoteleiros que implementam estratégias de fidelização bem definidas. Investir na fidelização dos clientes, permitirá assim, aos estabelecimentos aumentarem com facilidade os números de clientes que repetem a compra e, em simultâneo, captar potenciais clientes, se delinearem estratégias com objetivos bem definidos.

Pode-se, também, concluir que os estabelecimentos hoteleiros têm o hábito de recolher informações sobre a satisfação dos seus clientes. Ao recolher a informação sobre os clientes, periodicamente, a administração dos estabelecimentos hoteleiros poderá identificar as necessidades dos consumidores que não estão a ser satisfeitas corretamente, para colmata-las, e assim, conseguirem maiores números de clientes a repetirem a compra.

Conclui-se que na vertente da Filosofia Voltada para o Cliente, que grande parte dos gestores concordam totalmente com as questões apresentadas neste atributo por Kotler. Os resultados permitem concluir que existe uma grande preocupação com as questões relativas aos segmentos de mercado, ou seja, os gestores de topo dos estabelecimentos hoteleiros têm bem presente o cuidado com as necessidades dos clientes. De um modo global, a

Filosofia Voltada para o Cliente apresenta resultados positivos, visto tratar-se de um atributo muito importante para o desenvolvimento de qualquer organização.

Quanto ao atributo de “Organização integrada do marketing”, verifica-se uma grande discrepância nas respostas obtidas. Estes resultados, tornam-se preocupantes visto se tratar de um mercado em crescimento, onde a concorrência entre os estabelecimentos hoteleiros, já é notório.

Relativamente a “Informação de marketing adequada”, constata-se que os últimos estudos de pesquisa de marketing foram realizados pelas administrações dos estabelecimentos hoteleiros há poucos anos, sendo que estas, têm uma mínima noção do potencial de vendas e de lucro dos diferentes segmentos de mercado. Verifica-se, de igual modo, que a administração dos estabelecimentos hoteleiros empreende esforço para avaliar a relação custo/benefício das diferentes despesas de marketing.

Face a “Orientação estratégica” a administração dos estabelecimentos hoteleiros desenvolve um plano de marketing anual. Porém, existem ainda, gestores que negligenciam esta prática, ou seja, não realizam planos de marketing. Apesar de considerarem clara a atual estratégia de marketing dos estabelecimentos hoteleiros, em contrapartida, existem gestores, que a considera como pouco clara, ou até mesmo, confusa. Verifica-se também, que a administração procura identificar as contingências mais importantes que ocorrem nos estabelecimentos hoteleiros para depois elaborar um plano para as resolver.

Em relação a “Eficiência operacional”, os gestores alegam que a estratégia de marketing nos estabelecimentos hoteleiros é comunicada e implementada com sucesso. Apesar de grande parte considerar que os recursos de marketing são adequados e implementados nos estabelecimentos hoteleiros, existem muitos que consideram que esses recursos, não são implementados da maneira ideal. Verifica-se, também, que a administração do estabelecimento hoteleiro recebe informações de vendas e de mercado razoavelmente atualizadas, para reagir a desenvolvimentos repentinos.

De acordo com as inferências estatísticas, verifica-se no Teste T que os resultados apurados permitem a aceitação da hipótese nula nas questões apresentadas. Neste sentido, conclui-se que os estabelecimentos hoteleiros têm o hábito de recolher informações sobre a satisfação dos seus clientes, o que influencia na identificação das suas principais

necessidades. No Teste de Independência do *Qui-Quadrado* conclui-se que a formação dos gestores influencia no modo como a estratégia de marketing é comunicada e implementada. Relativamente a Correlação, verifica-se uma forte relação entre as questões apresentadas.

Verifica-se que nem todos os resultados nos atributos foram positivos. Deste modo, para melhorar a performance de marketing nos estabelecimentos hoteleiros e garantir melhores resultados em cada um dos atributos analisados, conclui-se que é essencial seguir as recomendações de Kotler (1977, p.74). Este, sugere as seguintes etapas: contratar consultores para melhorar os aspetos específicos do marketing necessários na organização; investir na formação de executivos, como seminários para que haja um melhor entendimento do marketing moderno; aumentar o investimento da pesquisa do marketing e criar novas posições na organização de marketing; transferir colaboradores sempre que necessário.

Recomendação para estudos futuros

Em termos de recomendação para estudos futuros, sugere-se em primeiro lugar a replicação desta investigação a todos os estabelecimentos hoteleiros em São Tomé e Príncipe, para compreender também, a situação atual de marketing nos hotéis com classificações menores de 3 estrelas e outros tipos de estabelecimentos como os *resorts*.

A segunda sugestão, passa por se realizar um estudo de caso comparativo entre três estabelecimentos hoteleiros de categorias diferentes (3, 4 e 5 estrelas), de modo a criar uma análise comparativa e, assim, verificar a performance de marketing em cada um desses estabelecimentos.

Investigar como poderiam ser concretizadas as etapas sugeridas por Kotler para melhorar a performance de marketing nos estabelecimentos hoteleiros, tendo em conta o contexto económico, social e formativo existente em S. Tomé e Príncipe.

Por último, seria também importante realizar um estudo que identificasse a quantidade de investimento financeiro que os estabelecimentos hoteleiros em São Tomé e Príncipe utilizam anualmente para a área de marketing.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahrens, J., & Coyle, R. (2011). *A content analysis of registration processes on websites: how advertisers gather information to customize marketing communications*.
- Akyol, & Ozay. (2006). *Examining the Turkish wine industry: marketing effectiveness and recommendations for increasing its competitive performance*.
- Almeida, L., Sousa, L., & Mello, C. (2010). *A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação*. Gest.
- Alves, N. (2008). *Perfis dos utilizadores da internet em Portugal. Análise Social*''vol. XLIII (3.º). .
- American Marketing Association. (2013). *Definition of Marketing*. Chicago.
- Barretto, M. (2006). *Manual de Iniciação ao Estudo do Turismo* (17ª ed.). Papyrus Editora.
- Berli, A., & Martin, J. (2004). *Factors influencing destination image*. Annals of Tourism Research.
- Bekin, F. (2004). *Endormarketing: como praticá-lo com sucesso*. Prentice Hall.
- Beni, C. (2003). *Globalização do turismo: megatendências do setor e realidade brasileira*. São Paulo: Aleph.
- Beni, C. (2007). *Análise Estrutural do Turismo* (12ª ed.). Senac: São Paulo.
- Bogmann, M. (2000). *Marketing de relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. Nobel.
- Booking. (Novembro de 2019). *Booking*. Obtido de Encontre ofertas em hotéis, casas, apartamentos: <https://www.booking.com/>
- Botelho, & Coutinho. (2007). *Marketing Turístico da cidade de Manaus*. Revista Eletrônica Aboré, Publicação da Escola Superior de Artes e Turismo : ISSN.
- Brambilla, F. (2005). *Brambilla, F. (2005). Abordagem Conceptual de Marketing Interno*. *Dissertação de Mestrado em Administração e Negócios*.

- Brito, B. (2004). *Turismo ecológico: uma via para o desenvolvimento sustentável em São Tomé e Príncipe*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Brum, A. (2010). *Endomarketing de A a Z*. Dora Luzzatto.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2010). *Gestão de Marketing*. Lisboa: Escolar Editora.
- Caixa Geral de Depósito. (2014). *São Tomé e Príncipe: Oportunidade e Potencial de Desenvolvimento*. Lisboa.
- Carrelhas, P. (2015). *Gestão de destinos: Análise da viabilidade da criação de um operador turístico especializado na cidade de Coimbra*.
- Carrera, F. (2009). *Marketing Digital na versão 2.0 - O que não Pode Ignorar*. Lisboa: Edições Sílabo Lda.
- Carvens, D., & Piercy, N. (2009). *Strategic Marketing*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Casa, L. (2006). *Marketing de Serviços*. (1ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Castelli. (2001). *Administração hoteleira*. Caxias do Sul: EDUCS.
- Chaffey. (2009). *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (4ª ed.). Edimburg: Financial Times/ Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração: teoria, processo e prática*.
- Chung, H., & Wang, Z. (2006). *Analysis of marketing standardization strategies – A "city" market framework*. Journal of Global Marketing.
- Chung. (2006). *The impact of knowledge management on marketing performance*. Hong Kong Polytechnic University.
- Churchill, & Peter. (2000). *Criando valor para o cliente*. São Paulo : Saraiva .
- Conceição, J. (2012). *A utilização do marketing interno na construção de uma cultura empresarial comum: o caso Grupo Lena*. Universidad de Extremadura.
- Connor, & Tynan. (1999). *In sickness and in health: exploring and redeveloping a measure of marketing effectiveness*. Journal of Marketing Management.
- Constantinides, E. (2009). *Social Media/Web 2.0 as marketing parameter: An introduction*.

- Cooper, C., Fletcher, J., Wanhill, S., Gilbert, D., & Shepherd, R. (1998). *Turismo: Princípios e Prática*. Editora Bookman.
- Correia, J. (2015). *As variações da procura turística e as incidências sobre a gestão hoteleira – o caso dos hotéis em Lisboa*. Estoril: Mestrado em Turismo.
- Costa, A. (2018). *Plano Estratégico e de Marketing para o Turismo de São Tomé e Príncipe*. Governo de São Tomé e Príncipe.
- Costa, R. (2012). *Introdução à Gestão Hoteleira* (4ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Crescitelli, E., & Caceres, L. (2013). *O comportamento do consumidor em sites de compras colectivas*. São Bernardo do Campo: C&S.
- Cruz, R. (2013). *Marketing Teoria e Conceitos*. In Oliveira-Brochado, A et al, *Marketing e Comunicação Desafios da Globalização*. Lisboa: Escolar Editora.
- Cunha, L. (2001). *Introdução ao Turismo* (1ª ed.). Lisboa: Editorial Verbo.
- Cunha, L. (2007). *Introdução ao Turismo*. Obtido de Knoow.net: <http://knoow.net/terraselocais/turismo/estabelecimentos-hoteleiros/>
- Custódio, M. (2017). *Plano de marketing para o hotel pestana alvor praia premium beach & golf resort*. Leiria.
- Diário da República. (2016). *Actividade de Turismo e Hotelaria* -. São Tomé e Príncipe : Governo.
- Diário da República: STP. (2014). *Decreto Lei 28/2014 - Regulamento de Atividade Hoteleira em São Tomé e Príncipe*. Obtido de https://turismo.gov.st/documentos/decreto_lei_28_lowres.pdf
- Digital, S. (2019). *São Tomé e Príncipe no top 10 dos países africanos de TIC's*. Obtido de <https://stpdigital.net/2018/06/19/sao-tome-e-principe-no-top-10-tics/>
- Dunn, Mark, Davis Norburn, & Sue Birley. (1994). *The impact of organisational values, goals and climate on marketing effectiveness Journal of Business Research*. Journal of Business Research.
- Easey, M. (2009). *Fashion Marketing* (3ª Edição ed.). Reino Unido: Wiley Blackwell.

- Fernandes, A. (2008). *Metodologia de avaliação da eficácia organizacional para o Ensino Superior*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação - da Concepção à Realização* (5ª ed.). Lisboa: Lusociência.
- Freixo, V. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Graciana, V. (2010). *Avaliação da Eficácia do marketing nos hotéis do algarve*. Faro.
- Greenberg, P. (2001). *Customer Relationship Management na velocidade da luz: conquista e lealdade de cliente em tempo real na internet*.
- Gronroos. (2004). *The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction Dialogue, Value*. Journal of Business and Industrial Marketing.
- Hayes, K., & Ninemeier, D. (2005). *Gestão de operações hoteleiras*. Pearson Prentice Hall.
- Holzner, S. (2009). *Facebook Marketing: Leverage Social Media to Grow Your Business*. QuePublishing.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *Prémio de execução - Concretize a estratégia do seu negócio com eficácia e reforce a sua vantagem competitiva*. Lisboa: Actual Editora.
- Kastenholz, E. (2002). *The role and marketing implications of destination images on tourist behavior: The case of Northern Portugal*. Universidade de Aveiro: Tese de Doutoramento.
- Kolb. (2006). *Tourism Marketing for Cities and Towns – Using branding and events to attract tourists*. United States of America: Elsevier.
- Kotler, P., Hayes, & Bloom. (2002). *Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua actividade, sua imagem e suas lucros* (2ª ed.). Baruer: Manole.
- Kotler, Kartajaya, & Setiawan. (2016). *Marketing 3.0 – Do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Lisboa: Actual Editora.

- Kotler, P. (1977). *From sales obsession to marketing effectiveness*. Harvard Business Review.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (2002). *Administração de Marketing. São Paulo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z, John Wiley & Sons*. New Jersey.
- Kotler, P. (2010). *Marketing para o século XXI (6ª ed.)*. Barcarena: Presença.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing (12ª ed.)*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, L. (2006). *Administração de Marketing (12ª ed.)*. Prentice Hall.
- Lancaster, & Withey. (2006). *Marketing Fundamentals*. UK: Elsevier, Ltd.
- Laudon, k., & Traver, G. (2013). *E-commerce: business, technology, society (9ª ed.)*. Upper Saddle River : Prentice Hall.
- Lechter, D. (2003). *Novos conceitos e tendências de gestão, Equipotel, nº 252 de*.
- Lima, M. (2011). *O Sector Privado em São Tomé e Príncipe: A Qualificação da Mão-de-obra e as Condições de Trabalho no Sector do Turismo*. ISCSP: Lisboa.
- Lindon, D. (2004). *Teoria e prática do Marketing*. Dom Quixote.
- Lisboa, J., Coelho, f., & Almeida, F. (2007). *Introdução à gestão de organizações*. Barcelos: Vida Económic.
- Lovelock, C., & Wrigth, L. (2007). *Serviços: marketing gestão* . São Paulo: Saraiva.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional. Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva (1ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Martins, E. (2006). *Marketing Relacional na Banca-A Fidelização e a Venda Cruzada,*. Vida Económica.
- Mascarenhas, M., & Costa, C. (2011). *Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas. Uma perspectiva sociológica*.

- Matos, E., & Pires, D. (2006). *Teorias Administrativas e Organização do Trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem*.
- Mendes, B. (2014). *A Importância da Gestão de Fornecedores na Organização da Empresa: Caso SONAE*. Coimbra: Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão.
- Mendonça, S. (2015). *Petróleo: um contributo para o desenvolvimento em São Tomé e Príncipe*.
- Minadeo. (2008). *R. Gestão de Marketing*. Atlas.
- Montana, & Charnov. (2010). *Administração: Tradução Cid Knipel Moreira*. Saraiva.
- Morais. (2013). *Auditoria Interna: Função e Processo, Áreas Editora* (4ª ed.). Atualizada e ampliada.
- Morrison, M. (2002). *Hospitality and Travel Marketing* (3ª ed.). New York: Delmar Publishers.
- Nunes, P. (2018). *Conceito da Concorrência*. Economista pela Universidade Nova de Lisboa.
- O'Connor, P. (2010). *Managing a Hotel's Image on TripAdvisor Marketing & Management*. Journal of Hospitality.
- O'Sullivan, D. (2007). *The measurement of marketing performance in Irish firms*. Irish Marketing Review.
- Okada, & Souza. (2011). *Estratégias de Marketing Digital na Era da procura*.
- OMT. (1999). *Actualización de las Recomendaciones Sobre Estadísticas de Turismo*.
- OMT. (2001). *Introdução ao turismo*. Organização Mundial do Turismo.
- OMT. (2003). *Year book of tourism statistics*. Madrid: Organização Mundial de Turismo.
- OMT. (2006). *Tourism market trends, world overview and topics*. OMT: Madrid.
- Payne. (1988). *A four nation study of the relationship between marketing effectiveness, corporate culture, corporate values, and market orientation*. Journal of International Business Studies.
- Payne. (1988). *Developing a marketing-oriented organization*. Business Horizons.

- PEDT. (2001). *Plan Strategique pour le Developpment du Tourisme de STP*. Madrid: OMT e PNUD.
- Pereira, A. (2012). *Plano de Comunicação de Marketing Integrado para a Quinta de la Rosa*. Dissertação de Mestrado em Marketing.
- Pinto, N., & Coronel, D. (2017). *Eficiência e eficácia na administração: proposição de modelos*. Revista Unemat de Contabilidade.
- Prodonov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho académico*. Feevale.
- Proença, F. (2008). *Marketing de Serviços Públicos: Casos de Estudo Portugueses*. Lisboa: Escola Editora.
- Quintas, M. (1998). *Animación Sociocultural, nuevos enfoques*. Amarú Ediciones.
- Quintas, M. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira Volume I, II e III*. Oteltur.
- Rafiq, M., & Ahmed. (2000). *Advances in the internal marketing concept: definition. Synthesis and extension*. Journal od Services Marketing.
- Rei, F. (2010). *Como elaborar uma Dissertação de Mestrado*. Lisboa: Pactor.
- Rosa, D. (2013). *A Aplicação do Servqual aos Hotéis de 3 Estrelas*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria.: Leiria .
- Rossi, J. (2015). *Fornecedores e suas importancias nos dias atuais: Avaliação pela qualidade*. XI Congresso Nacional pel Excelência em Gestão.
- Rublescki. (2009). *Webmarketing e cibercliente: o Marketing em tempos de “4Ps + 2Ds + 4Cs*.
- Saias, L. (2007). *Marketing de Serviços: Qualidade e Fidelização de Clientes*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Santos , S. (1999). *Métodos quantitativos e qualitativos na pesquisa biomédica*.
- Santos, R. (2015). *A procura e a Oferta* . Lisboa : Universidade Autónoma de Lisboa .
- Schuler , R., & Jackson, S. (1997). *Linking competitive strategies with human resource practices*. The Academy of Management Executive.

- Snell, L., & White. (2009). *An exploratory study of the application of internal. Services marketing quarterly.*
- Soares, J. (2008). *Eficiência versus Eficácia. Hospital do futuro.*
- Torres, C. (2015). *O nosso sistema obrigatório de classificação de hotéis: a necessária. Publituris.*
- Trindade, M. (2017). *Um projeto de patrimonialização e desenvolvimento turístico da Roça Agostinho Neto – São Tomé e Príncipe.*
- Vas, N. (2001). *Marketing turístico:receptivo e emissivo. São Paulo: Pioneira.*
- Webster. (1995). *Marketing culture and marketing effectiveness in service firms. Journal of Services Marketing.*
- Yoon , & Kang. (2005). *Validation of marketing performance model for service industries in Korea. Services Marketing Quarterly.*
- Yoon, & Kim. (1999). *The new approach to assessing the marketing effectiveness of Korean firms. Asia Pacific Journal of Management.*

ANEXOS

Anexo 1 - Instrumento de medição da eficácia de marketing de Kotler

Exhibit
Outline for marketing effectiveness (check one answer to each question)

Customer philosophy

A. Does management recognize the importance of designing the company to serve the needs and wants of chosen markets?

Score

0 Management primarily thinks in terms of selling current and new products to whoever will buy them.

1 Management thinks in terms of serving a wide range of markets and needs with equal effectiveness.

2 Management thinks in terms of serving the needs and wants of well-defined markets chosen for their long-run growth and profit potential for the company.

B. Does management develop different offerings and marketing plans for different segments of the market?

0 No.

1 Somewhat.

2 To a good extent.

C. Does management take a whole marketing system view (suppliers, channels, competitors, customers, environment) in planning its business?

0 No. Management concentrates on selling and servicing its immediate customers.

1 Somewhat. Management takes a long view of its channels although the bulk of its effort goes to selling and servicing the immediate customers.

2 Yes. Management takes a whole marketing systems view recognizing the threats and opportunities created for the company by changes in any part of the system.

Integrated marketing organization

D. Is there high-level marketing integration and control of the major marketing functions?

0 No. Sales and other marketing functions are not integrated at the top and there is some unproductive conflict.

1 Somewhat. There is formal integration and control of the major marketing functions but less than satisfactory coordination and cooperation.

2 Yes. The major marketing functions are effectively integrated.

E. Does marketing management work well with management in research, manufacturing, purchasing, physical distribution, and finance?

0 No. There are complaints that marketing is unreasonable in the demands and costs it places on other departments.

1 Somewhat. The relations are amicable although each department pretty much acts to serve its own power interests.

2 Yes. The departments cooperate effectively and resolve issues in the best interest of the company as a whole.

F. How well-organized is the new product development process?

0 The system is ill-defined and poorly handled.

1 The system formally exists but lacks sophistication.

2 The system is well-structured and professionally staffed.

Adequate marketing information

G. When were the latest marketing research studies of customers, buying influences, channels, and competitors conducted?

0 Several years ago.

1 A few years ago.

2 Recently.

H. How well does management know the sales potential and profitability of different market segments, customers, territories, products, channels, and order sizes?

0 Not at all.

1 Somewhat.

2 Very well.

I. What effort is expended to measure the cost-effectiveness of different marketing expenditures?

0 Little or no effort.

1 Some effort.

2 Substantial effort.

Strategic orientation		O. Does management show a good capacity to react quickly and effectively to on-the-spot developments?	
J. What is the extent of formal marketing planning?		0	<input type="checkbox"/> No. Sales and market information is not very current and management reaction time is slow.
0	<input type="checkbox"/> Management does little or no formal marketing planning.	1	<input type="checkbox"/> Somewhat. Management receives fairly up-to-date sales and market information; management reaction time varies.
1	<input type="checkbox"/> Management develops an annual marketing plan.	2	<input type="checkbox"/> Yes. Management has installed systems yielding highly current information and fast reaction time.
2	<input type="checkbox"/> Management develops a detailed annual marketing plan and a careful long-range plan that is updated annually.	<hr/>	
K. What is the quality of the current marketing strategy?		Total score	
0	<input type="checkbox"/> The current strategy is not clear.	<hr/>	
1	<input type="checkbox"/> The current strategy is clear and represents a continuation of traditional strategy.	Rating marketing effectiveness	
2	<input type="checkbox"/> The current strategy is clear, innovative, data-based, and well-reasoned.	The auditing outline can be used in this way. The auditor collects information as it bears on the 15 questions. The appropriate answer is checked for each question. The scores are added—the total will be somewhere between 0 and 30. The following scale shows the equivalent in marketing effectiveness:	
L. What is the extent of contingency thinking and planning?		0-5	None
0	<input type="checkbox"/> Management does little or no contingency thinking.	6-10	Poor
1	<input type="checkbox"/> Management does some contingency thinking although little formal contingency planning.	11-15	Fair
2	<input type="checkbox"/> Management formally identifies the most important contingencies and develops contingency plans.	16-20	Good
Operational efficiency		21-25	Very good
M. How well is the marketing thinking at the top communicated and implemented down the line?		26-30	Superior
0	<input type="checkbox"/> Poorly.	To illustrate, 15 senior managers in a large building materials company were recently invited to rate their company using the auditing instrument in this exhibit. The resulting overall marketing effectiveness scores ranged from a low of 6 to a high of 15. The median score was 11, with three-fourths of the scores between 9 and 13. Therefore, most of the managers thought their company was at best "fair" at marketing.	
1	<input type="checkbox"/> Fairly.	Several divisions were also rated. Their median scores ranged from a low of 3 to a high of 19. The higher scoring divisions tended to have higher profitability. However, some of the lower scoring divisions were also profitable. An examination of the latter showed that these divisions were in industries where their competition also operated at a low level of marketing effectiveness. The managers feared that these divisions would be vulnerable as soon as competition began to learn to market more successfully.	
2	<input type="checkbox"/> Successfully.	An interesting question to speculate on is the distribution of median marketing effectiveness scores for <i>Fortune</i> "500" companies. My suspicion is that very few companies in that roster would score above 20 ("very good" or "superior") in marketing effectiveness. Although marketing theory and practice have received their fullest expression in the United States, the great majority of U.S. companies probably fail to meet the highest standards.	
N. Is management doing an effective job with the marketing resources?			
0	<input type="checkbox"/> No. The marketing resources are inadequate for the job to be done.		
1	<input type="checkbox"/> Somewhat. The marketing resources are adequate but they are not employed optimally.		
2	<input type="checkbox"/> Yes. The marketing resources are adequate and are deployed efficiently.		

Anexo 2 - Questionário

Situação Atual de Marketing nos Estabelecimento Hoteleiros em São Tomé e Príncipe

Inquérito aos Gestores de Topo do Estabelecimento

1. Género

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

2. Idade

Marcar apenas uma oval.

- 25-34
 35-44
 45-54
 >55

3. Habilitações Literárias

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Básico
 Ensino Secundário
 Curso Profissional
 Bacharelato
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

4. Das opções abaixo indique, por favor, a sua área de formação

Marcar apenas uma oval.

- Gestão/Administração
 Economia
 Marketing e Publicidade
 Turismo e Operações
 Relações Públicas
 Outra: _____

Característica do Estabelecimento Hoteleiro

5. Qual é a categoria do Estabelecimento Hoteleiro?

Marcar apenas uma oval.

- 3 Estrelas
 4 Estrelas
 5 Estrelas

6. Indique o número de funcionários com contrato permanente no estabelecimento hoteleiro:

Marcar apenas uma oval.

- 0 - 20
 21 - 41
 42 - 62
 + 63

7. O estabelecimento hoteleiro tem o hábito de recolher informações sobre a satisfação dos seus clientes

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

8. Existe um departamento para área de marketing na estrutura do estabelecimento hoteleiro?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

8.1. Se respondeu "sim", indique onde está sediado o departamento de marketing?

Marcar apenas uma oval.

- São Tomé e Príncipe
 Outra: _____

9. O Estabelecimento Hoteleiro está presente na internet e/ou redes sociais digitais?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

9.1. Se respondeu "sim" indique onde está presente?

Marcar tudo o que for aplicável.

- Site Próprio
 Facebook
 Instagram
 LinkedIn
 Twitter
 Trip-Advisory
 Booking
 Airbnb
 Outra: _____

10. Em média qual a percentagem de clientes que voltam a usufruir dos serviços no estabelecimento hoteleiro?

Marcar apenas uma oval.

- 0 a 20%
- 20 a 40 %
- 40 a 60%
- 60 a 80%
- 80 a 100%

Filosofia voltada para o cliente

Avalia as questões que se seguem numa escala de 0-5, sendo 1= Nada Importante 5= Muito importante

11. A administração reconhece a necessidade de preparar o estabelecimento para atender às necessidades e desejos dos segmentos de mercado escolhidos?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

12. A administração do estabelecimento desenvolve ofertas e planos de marketing para os diferentes segmentos do mercado?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

13. A administração assume uma visão sistemática de marketing (fornecedores, canais, concorrentes, clientes, ambiente) ao planear o negócio do estabelecimento?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

Organização integrada do marketing

Avalia as questões que se seguem numa escala de 0-5, sendo 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente

14. Há integração e controlo de alto nível das principais funções de marketing?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

15. O departamento de marketing trabalha bem com os departamentos do estabelecimento (produção, compras, distribuição física e finanças)?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

16. O processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços no estabelecimento está bem organizado?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

Informação de marketing adequada

17. Quando foram realizados os últimos estudos de pesquisa de marketing sobre clientes, influências de compra, canais e concorrentes?

Marcar apenas uma oval.

- Há vários anos
- Há poucos anos
- Recentemente

18. Quão bem conhece a administração, o potencial de vendas e lucro dos diferentes segmentos de mercado, clientes, territórios, produtos, canais e volume de encomendas?

Marcar apenas uma oval.

- Não conhece
- Conhece um pouco
- Sim, conhece muito

19. Que esforços são empreendidos para avaliar a relação custo/benefício das diferentes despesas de marketing?

Marcar apenas uma oval.

- Pouco ou nenhum esforço
- Algum esforço
- Esforços substanciais

Orientação estratégica

20. Qual é a duração do plano de marketing?

Marcar apenas uma oval.

- A administração realiza pouco ou nenhum plano de marketing
- A administração desenvolve um plano de marketing anual
- A administração desenvolve um plano detalhado de marketing anual e um plano estratégico de longo prazo

21. Como avalia a qualidade da estratégia de marketing atual?

Marcar apenas uma oval.

- A estratégia atual não é clara
- A estratégia atual é um pouco clara
- A estratégia atual é muito clara

22. Qual é a amplitude do pensamento e plano de contingência?

Marcar apenas uma oval.

- A administração tem pouco ou nenhuma preocupação com a contingência
- A administração preocupa-se com o plano de contingência
- A administração identifica formalmente as contingências mais importantes e elabora planos para colmata-las

Eficiência operacional

23. A estratégia de marketing é bem comunicada e implantada?

Marcar apenas uma oval.

- Não
- Um pouco
- Sim, com sucesso

24. A administração utiliza os recursos de marketing de forma eficaz?

Marcar apenas uma oval.

- Não. Os recursos de marketing são inadequados para o trabalho a ser feito
- Um Pouco. Os recursos de marketing são adequados, mas não são implementados da maneira ideal
- Sim. Os recursos de marketing são adequados e implementados de modo eficiente

25. A administração demonstra uma boa capacidade para reagir rápido e de modo eficaz a desenvolvimentos repentinos?

Marcar apenas uma oval.

- Não. As informações de vendas e de mercado razoavelmente atualizadas; o tempo de reação da gerência varia.
- Um pouco. A administração recebe informações de vendas e de mercado razoavelmente atualizadas; o tempo de reação da gerência varia
- Sim. A gerência instalou sistemas que geram informações altamente atualizadas e de reações rápidas