

Fatores competitivos dos hotéis: O caso dos hotéis de cinco estrelas da cidade de Lisboa

MARIA CATARINA BRITO MENDES * [catarinamendes@ua.pt]

MARIA JOÃO CARNEIRO ** [mjcarneiro@ua.pt]

Resumo | A concorrência no setor hoteleiro é cada vez mais agressiva, sendo fundamental os hotéis terem uma diversidade de recursos e formas flexíveis de responder às necessidades de um mercado em constante mudança. Apesar da relevância da competitividade na hotelaria, a investigação sobre estratégias para incrementar a competitividade dos hotéis é escassa, existindo pouca investigação aprofundada sobre o impacto de alguns fatores na competitividade dos hotéis. No presente artigo pretende analisar-se mais aprofundadamente a importância de quatro fatores competitivos que revelaram ter maior relevância na literatura: os recursos humanos, a tecnologia, o marketing e o produto. Pretende-se ainda, através de um estudo empírico com base em entrevistas semiestruturadas realizadas a diretores de hotéis de cinco estrelas da cidade de Lisboa, analisar a relevância dos quatro fatores mencionados na competitividade destes hotéis de luxo. Os resultados revelam que os quatro fatores considerados são muito relevantes para a competitividade dos hotéis de cinco estrelas em análise e identificam-se importantes estratégias para os hotéis de cinco estrelas alcançarem competitividade ao nível dos quatro fatores em estudo.

Palavras-chave | Fatores competitivos, Hotéis de luxo, Recursos humanos, Tecnologia, Marketing, Produto.

Abstract | The competition in the hotel industry is increasingly aggressive, being crucial for hotels to have a variety of resources and flexible ways to meet the needs of a changing market. Despite the importance of competitiveness in the hotel industry, research on strategies to increase the competitiveness of hotels is scarce; there is little detailed research on the impact of some factors on the competitiveness of hotels. In the present paper it is intended to further analyze the importance of four competitive factors which were found to have greater relevance in the literature: human resources, technology, marketing and product. It is also intended, through an empirical study based on semi-structured interviews with directors of five star hotels in Lisbon, to analyze the relevance of the four factors mentioned in the competitiveness of these luxury hotels. The results show that the four factors considered are very important for the competitiveness of the five star hotels in analysis and identifies important strategies so that the five star hotels achieve competitiveness on the four factors studied.

Keywords | Competitive factors, Luxury hotels, Human resources, Technology, Marketing, Product.

* **Mestre em Gestão e Planeamento** em Turismo pela Universidade de Aveiro.

** **Doutora em Turismo** pela Universidade de Aveiro. **Professora Auxiliar** na Universidade de Aveiro e **Investigadora** na Unidade de Investigação GOVCOPP.

1. Introdução

O turismo tem crescido significativamente e é uma atividade de grande relevância a nível mundial. Este setor cresceu rapidamente, tendo vindo a ter um impacto social e económico importante no mundo. No entanto, a saturação da oferta nos destinos maduros, combinada com o crescimento irregular da procura, tem aumentado a necessidade de melhorar a competitividade das empresas de turismo (Organização Mundial do Turismo, 2001).

Nesta investigação pretende-se estudar e identificar os fatores competitivos associados à competitividade dos estabelecimentos hoteleiros, mais especificamente dos hotéis de cinco estrelas. A relevância do tema provém, principalmente, do ambiente de competição incessante e implacável que se vive em todo o mundo (Ritchie & Crouch, 2003) e da necessidade de compreender que fatores competitivos estão associados à hotelaria e permitem aos hotéis alcançar uma vantagem competitiva a longo prazo.

Nas últimas décadas, a preocupação com a competitividade tem atraído a atenção de investigadores nas áreas do setor hoteleiro, aspeto evidenciado pelo número crescente de estudos neste âmbito (Tsai, Song & Wong, 2009). No entanto, a investigação sobre as potenciais estratégias a utilizar para incrementar a competitividade dos hotéis é escassa, existindo pouca investigação aprofundada sobre o impacto de alguns fatores na competitividade dos hotéis. O presente artigo pretende contribuir para aumentar o conhecimento existente sobre os fatores competitivos dos hotéis, analisando mais aprofundadamente a importância de alguns desses fatores.

O objetivo central desta investigação é identificar os fatores competitivos dos hotéis de luxo da cidade de Lisboa, sendo que para dar resposta a esta questão concreta, são definidos alguns objetivos mais específicos, nomeadamente:

i) Identificar os fatores competitivos do setor hoteleiro;

- ii) Analisar a potencial importância de quatro fatores – os recursos humanos, a tecnologia, o marketing e o produto – na competitividade dos hotéis;
- iii) Analisar a importância dos quatro fatores acima referidos na competitividade dos hotéis de cinco estrelas de Lisboa;
- iv) Identificar as principais dificuldades dos hotéis de cinco estrelas de Lisboa para alcançar uma vantagem competitiva no mercado;
- v) Fornecer orientações relativamente às estratégias em que se deve apostar no futuro para os hotéis de cinco estrelas alcançarem uma vantagem competitiva no mercado.

No presente artigo começa por se fazer uma revisão da literatura em que se identificam os potenciais fatores competitivos dos hotéis e em que se analisa e discute a importância dos fatores mais referidos na revisão da literatura. Seguidamente apresentam-se e discutem-se os resultados de um estudo empírico em que se procura compreender a importância dos fatores mais referidos na literatura para a competitividade dos hotéis de cinco estrelas de Lisboa, na perceção de diretores destes hotéis. Por último, são apresentadas conclusões e implicações do estudo empírico para os responsáveis pela gestão de hotéis.

2. Análise da relevância dos fatores competitivos na hotelaria

A competitividade das empresas tem sido um dos temas mais importantes da pesquisa nas áreas de ciências económicas e empresariais (Tsai et al., 2009). A pesquisa sobre competitividade começa, indiscutivelmente, com o estudo sobre a competitividade das nações, associada à produtividade da utilização dos recursos (Porter, 1990).

Apesar da sua grande importância económica, o setor hoteleiro está imerso num ambiente globali-

zado, num ambiente de negócios dinâmico, no qual os turistas alteraram as suas preferências, sendo os hotéis e os destinos obrigados a competir de uma forma cada vez mais agressiva (Claver-Cortés, Molina-Azorín & Pereira-Moliner, 2006). O setor hoteleiro está imerso num ambiente incerto e competitivo onde existe grande concorrência (Claver-Cortés et al., 2006).

Se é verdade que a competitividade tem sido objeto de estudo nas indústrias de manufatura e setores relacionados desde a década de 90, apenas recentemente alguns investigadores começaram a examinar a competitividade no setor do turismo e, especificamente, ao nível da hotelaria (Tsai et al., 2009).

Desenvolver a estratégia competitiva é uma tarefa complicada para muitos hoteleiros, dado que o setor está a mudar radicalmente, em consequência da intensidade da concorrência, dos rápidos avanços tecnológicos e do aumento da sofisticação dos clientes (Tavitiyaman, Qu & Zhang, 2011). Parece claro que possuir vantagens

competitivas pode ser a chave do sucesso para o setor hoteleiro (Tsai et al., 2009).

Kotler, Armstrong, Saunders e Wong (2002) consideram que as empresas devem selecionar cuidadosamente as formas através das quais competem com os seus concorrentes e se diferenciam deles. Segundo os autores, a diferença competitiva deve, entre outros aspetos, ser importante para os consumidores, ser superior a outras formas através das quais o consumidor pode obter o benefício, ser comunicável aos consumidores, não ser oferecida pelos concorrentes e não ser facilmente copiável por eles. Por outro lado, tal como Lovelock (1984), Lovelock e Wirtz (2011) referem, a identificação de uma posição competitiva no mercado implica a análise do mercado, da concorrência e dos recursos internos da organização que fornece o produto.

No sentido de identificar os fatores que mais influenciam a competitividade dos hotéis, foi realizada uma revisão de literatura diversa, incluindo estudo empírico ou não, onde se tentava identificar estes fatores. A figura 1 pretende, de forma resumida, identificar

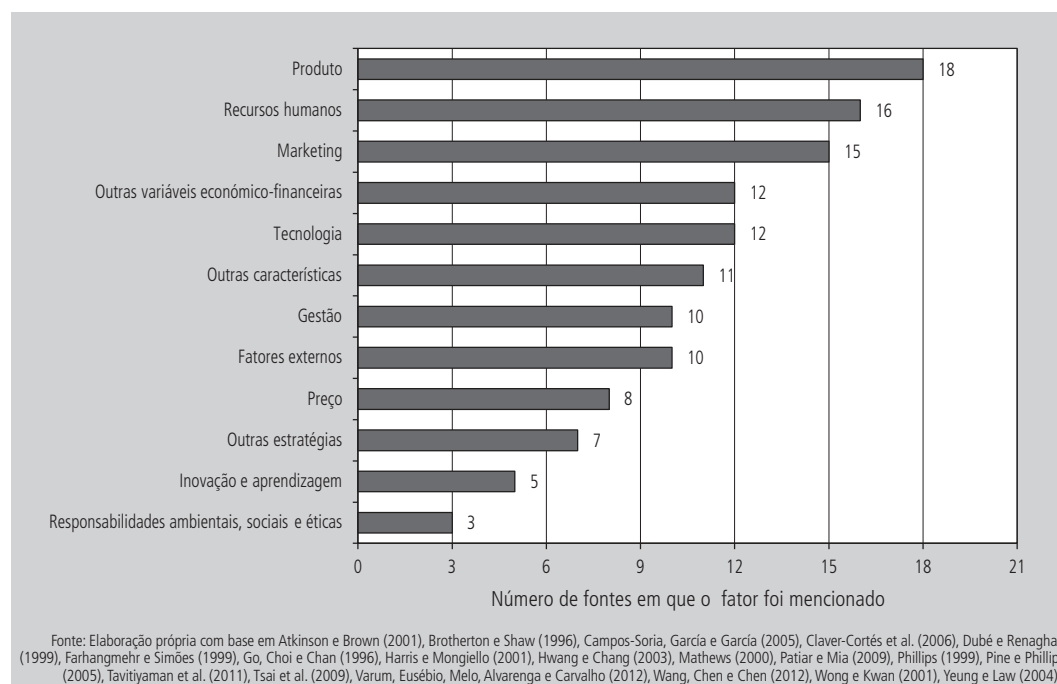


Figura 1 | Fatores competitivos do setor hoteleiro de acordo com a revisão bibliográfica.

os fatores competitivos mencionados na literatura analisada, que incluiu vinte fontes bibliográficas, bem como evidenciar os fatores mencionados num maior número de fontes bibliográficas.

Tal como se pode verificar através da figura 1, existem vários fatores de sucesso que podem influenciar a competitividade das empresas do setor hoteleiro no mercado. Mais especificamente, a competitividade das organizações hoteleiras pode depender de fatores relacionados com as seguintes dimensões: produto, recursos humanos, marketing, tecnologia, variáveis económico-financeiras, características relacionadas com o hotel tais como dimensão e categoria do hotel, tipo de gestão, preço, outras estratégias (ex. alianças estratégicas e outras estratégias), inovação e aprendizagem e, por último, responsabilidades ambientais, sociais e éticas. O produto e o preço, embora sejam componentes do *marketing mix*, foram autonomizados nesta análise devido à sua importância, correspondendo, nesta análise, o marketing, sobretudo, ao processo de planeamento de marketing, à distribuição e à promoção. Pela análise dos quadros, compreende-se que existem vários fatores competitivos que se destacam, por terem sido referidos num maior número de fontes bibliográficas, nomeadamente: os recursos humanos, a tecnologia, o marketing e o produto. Considerando a relevância concedida pelos autores a estes fatores internos dos hotéis, este artigo analisa e discute mais aprofundadamente estes fatores, bem como as estratégias que lhes estão associadas e que, conseqüentemente, podem conceder vantagem competitiva às empresas hoteleiras no mercado.

2.1. Recursos humanos

As atitudes e ações dos funcionários afetam o sucesso do serviço do hotel (Tavitiyaman et al., 2011), pelo que é necessário um bom plano de recrutamento e seleção. Segundo Dubé e Renaghan (1999 p. 31), os atributos pessoais específicos

subjacentes à “atitude certa” variam, sendo muitas vezes identificadas como importantes características o facto de ser “boa pessoa”, “motivada para servir”, “extrovertida, organizada e que consegue pensar por si própria”, “divertida, afável e justa” e ainda ter “capacidade para trabalhar sem supervisão”.

Considerando que o desempenho do setor hoteleiro também é determinado por empregados com boa formação (Go et al., 1996), a competitividade dos hotéis depende dos planos de formação estabelecidos pelos gestores dos hotéis (Tavitiyaman et al., 2011).

Os elevados custos associados aos processos de recrutamento e formação, bem como a importância de reter colaboradores com formação adequada, realçam a importância da redução das taxas de rotatividade dos empregados (Barrows & Powers, 2009, Cho, Woods, Jang & Erdem, 2006, Patiar & Mia, 2009).

Dubé e Renaghan (1999) também destacam a necessidade de cuidar e reter os melhores funcionários através de uma política de recursos humanos que engloba a formação, uma boa definição das funções, uma adequada remuneração e uma boa avaliação do desempenho, bem como oportunidades de carreira. Estas estratégias podem contribuir, em grande medida, para motivar os funcionários. Para Farhangmehr e Simões (1999), a existência de recursos humanos com formação e compensações adequadas faz com que estes alcancem um melhor desempenho, levando-os a permanecer mais tempo na organização e a necessitar de menos supervisão. Segundo Patiar e Mia (2009) os empregados que são envolvidos nas tomadas de decisão tendem também a prestar um serviço de qualidade superior.

O sistema de remuneração deve reconhecer o desempenho de cada empregado (Olmos, 2012), podendo as recompensas monetárias ter também um impacto relevante no desempenho dos colaboradores.

Segundo Hayes e Ninemeier (2009), a gestão e avaliação do desempenho dos colaboradores contribui para melhorar os níveis de desempenho do hotel, o que pode ser conseguido através de processos

contínuos de planeamento do trabalho e definição de expectativas, da monitorização do desempenho de forma continuada, do desenvolvimento das competências dos funcionários, da avaliação periódica do desempenho de uma forma objetiva e da recompensa pelo bom desempenho.

Embora os comportamentos e capacidades dos empregados possam ser reconhecidos como recursos imitáveis (Kim & Oh, 2004), para Farhangmehr e Simões (1999) a existência de empregados com uma atitude positiva aliada a uma orientação para o consumidor leva a que se torne muito difícil ser imitado por outras empresas, podendo este facto constituir um trunfo poderoso para enfrentar a concorrência.

2.2. Tecnologia

São vários os estudos empíricos que têm vindo a demonstrar o papel da tecnologia no aumento da produtividade dos hotéis (Tsai et al., 2009). De acordo com Tavitiyaman et al. (2011), a tecnologia é uma componente essencial no processo de planeamento estratégico do desempenho empresarial dos hotéis e na melhoria do serviço ao cliente. Num mundo de negócios que se encontra em permanente mudança, a tecnologia é uma ferramenta competitiva essencial para conquistar e reter clientes (Wong & Kwan, 2001).

Algumas das áreas dos hotéis em que a tecnologia pode ser implementada por forma a melhorar a competitividade hoteleira são (Ham, Gon Kim & Jeong, 2005, Knowles, 1998): (i) o *front office* (ex. aplicações tecnológicas integradas no domínio dos sistemas de reservas, da gestão dos quartos, da gestão de informação interna sobre os clientes e dos módulos para contabilidade dos hóspedes); (ii) o *back office* (ex. módulos de compras, módulos de contabilidade, módulos de inventário, vendas e catering, e tecnologias que permitem fazer relatórios financeiros); (iii) a promoção e distribuição (onde assumem particular relevância os *websites*

e os sistemas de reservas *online*); (iv) a gestão do restaurante e banquetes (e.g. ao nível da gestão do menu, da análise de vendas e preços do menu e do controlo de custos das comidas e bebidas); e (v) as tecnologias que podem ser utilizadas pelos hóspedes durante a sua estada no hotel (e.g. tecnologias de entretenimento existentes no quarto, *Virtual Private Network*).

Wang et al. (2012) consideram que mudanças na tecnologia, como a informatização e o comércio eletrónico, podem impulsionar a comunicação no âmbito do trabalho e a gestão de processos, contribuindo para a criação de produtos e serviços inovadores.

De acordo com Tavitiyaman et al. (2011), uma estratégia competitiva de tecnologias de informação, por exemplo, pode trazer conveniência tanto para os clientes como para os funcionários, podendo os gestores dos hotéis utilizar mesmo a tecnologia como uma ferramenta de gestão dos recursos humanos. A tecnologia permite, ainda, que os hotéis consigam diferenciar-se dos concorrentes, sendo premente que os gestores hoteleiros adotem novas tecnologias e melhorem as suas estratégias com o propósito de auxiliar os funcionários do hotel para um melhor atendimento aos clientes, que resulte num melhor desempenho financeiro (Tavitiyaman et al., 2011).

2.3. Marketing

O marketing, enquanto “processo social e de gestão pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam ou desejam, através da criação e troca de produtos e valor com outros” (Kotler, Bowen & Makens, 2006, p. 13), é também reconhecido como um dos fatores que pode contribuir para uma maior competitividade dos hotéis.

Na verdade, diante de um ambiente altamente competitivo, tornou-se essencial para a sobrevivência das empresas a formulação de uma estratégia de marketing que fortaleça as operações da empresa e aumente a qualidade do serviço (Hwang & Chang,

2003). Tal como acontece com a maioria das empresas, também no ramo hoteleiro se investe consideravelmente em ações de marketing (Keh, Chu & Xu, 2006; Tsai et al., 2009).

Todo o processo de marketing, incluindo a conceção de planos de marketing e a definição de estratégias de marketing, poderá contribuir para uma maior competitividade ao nível da hotelaria. Segundo Knowles (1998), os planos de marketing estratégico podem ser vistos como uma ferramenta vantajosa que providencia uma estrutura sistemática que guia todos os elementos de uma organização para a realização dos objetivos identificados.

Para Kotler et al. (2006) a definição de uma estratégia de marketing integra várias fases tais como: (i) a identificação do mercado alvo, que implica, frequentemente, a segmentação do mercado, ou seja, a divisão do mercado em grupos distintos que podem requerer diferentes produtos e/ou marketing mix; (ii) a definição do posicionamento do produto, isto é, da imagem que se pretende que os consumidores tenham do hotel comparativamente com os concorrentes; (iii) a seleção de um ou mais *marketing mix* – características do produto, preço, tipo de distribuição e tipo de promoção – a adotar para alcançar o posicionamento competitivo no mercado alvo.

Considerando, especificamente, ao nível do marketing mix, a promoção e a distribuição, pode concluir-se que, ao nível da promoção, são muitas as decisões estratégicas que poderão contribuir para uma maior atratividade da promoção e uma maior competitividade dos hotéis. Algumas dessas decisões estão associadas à mensagem a utilizar e às ferramentas de comunicação a adotar tais como (Middleton, Fyall, Morgan & Ranchhod, 2009): a publicidade, as relações públicas, o marketing direto, os patrocínios e a promoção de vendas.

No que concerne à distribuição, são particularmente relevantes as decisões relativamente aos tipos de distribuição a adotar – distribuição direta (venda diretamente aos consumidores), distribuição indireta (com recurso a intermediários) ou uma

combinação de ambas – e, no caso da distribuição indireta, relativamente aos intermediários a utilizar (Kotler et al., 2006).

A crescente importância da distribuição direta justifica-se pelo facto de, com o aumento verificado na adoção de novas tecnologias, os consumidores agora terem acesso mais fácil e mais conveniente a uma escolha mais ampla de produtos turísticos e pelo facto de as empresas estarem mais capacitadas para atingirem os seus mercados alvo diretamente, com reduzidos custos de marketing e operacionais. No entanto, embora o impacto das tecnologias tenha alterado as dinâmicas de distribuição ao nível da hotelaria, contribuindo para um determinado nível de ‘desintermediação’ e de novas formas de intermediação, a combinação da distribuição direta e indireta continua a ser comum no setor hoteleiro (Middleton et al., 2009).

2.4. Produto

O produto, sendo um dos elementos do *marketing mix* suscetível de ser gerido pelos diretores dos hotéis, assume particular relevância na competitividade destes meios de alojamento.

Conforme Enz (2010), Harris e Mongiello (2001), Knowles (1998) e Middleton et al. (2009) referem, no setor hoteleiro o produto engloba bens e serviços relacionados com alojamento, alimentação e bebidas. Harris e Mongiello (2001) mencionam que uma análise mais profunda revela que, através do fornecimento integrado de quartos, alimentação e serviço de bebidas, os hotéis englobam três tipos muito diferentes de atividades industriais. Dolnicar e Otter (2003), especificando um pouco mais, identificam algumas componentes importantes do produto dos hotéis: (i) os quartos (incluindo, por exemplo, a televisão, rádio, computador, ar condicionado, minibar, secador de cabelo, roupão de banho, serviço de quartos e segurança do quarto); (ii) alimentação e bebidas (e.g. tipo de restaurante, bar, qualidade do serviço de restauração, variedade

de menus); (iii) serviços e equipamentos de lazer (e.g.. piscina, centro de *fitness*, sauna, sala de jogos); (iv) serviços e equipamentos de negócios (e.g. sala de reuniões, centro de negócios, equipamento audiovisual, máquina fotocopadora, máquina de *fax*); (v) outros (e.g. estacionamento, elevadores, espaços públicos, lojas de *merchandising*, sistemas de *check in* e *check out*, serviço de lavanderia, serviço *shuttle*).

Também a atratividade física do hotel incluindo, entre outros aspetos, a sua arquitetura e decoração, pode influenciar a competitividade do hotel (Dubé & Renaghan, 1999). Segundo Dubé e Renaghan (1999, p. 30) é quase desnecessário dizer que a localização de um hotel é uma qualidade estrutural

que representa uma “enorme fonte de vantagem competitiva sustentável”. O hotel deve situar-se no local mais conveniente de forma a atrair o tipo de consumidores para o qual foi construído (Farhangmehr & Simões, 1999, Knowles, 1998). A atratividade da localização pode estar associada à proximidade a parques de estacionamento, ao aeroporto, ao centro da cidade, a centros de conferências, a restaurantes (Dolnicar & Otter, 2003) e, também, à atratividade das áreas circundantes (Farhangmehr & Simões, 1999), por exemplo em termos estéticos.

Outros autores realçam também, de um modo especial, a importância da qualidade, da diferenciação e da inovação do produto do hotel (e.g. Knowles,

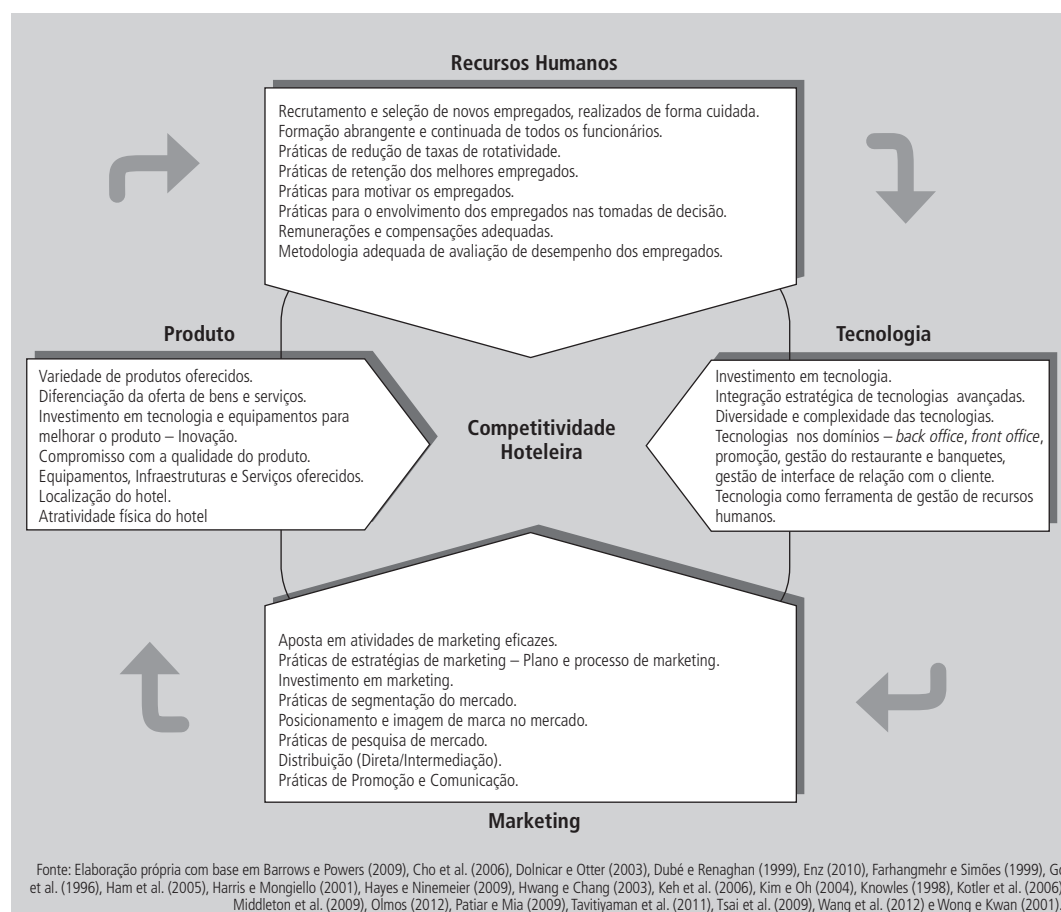


Figure 2 | Estratégias de recursos humanos, tecnologia, marketing e produto que podem permitir alcançar uma vantagem competitiva no setor hoteleiro.

1998, Patiar & Mia, 2009) para a competitividade destes meios de alojamento. De facto, para que um hotel tenha um posicionamento competitivo, não basta que o hotel possua determinados equipamentos e serviços, sendo necessário que estes sejam de qualidade, que permitam ao hotel diferenciar-se dos concorrentes, e que haja um investimento na inovação dos equipamentos e serviços de modo a que o hotel se mantenha atrativo.

A figura 2 apresenta, sucintamente, os principais fatores competitivos dos hotéis – recursos humanos, tecnologia, produto e marketing –, bem como os aspetos que lhe estão associados e que vão ser alvo de investigação no estudo empírico do presente artigo, por poderem conferir uma considerável competitividade aos hotéis.

3. Metodologia do estudo empírico

A população em estudo são os 22 diretores hoteleiros dos hotéis de cinco estrelas da cidade de Lisboa. Nesta investigação não foi aplicada nenhuma técnica de amostragem uma vez que a população total foi contactada para responder a uma entrevista semiestruturada. Contudo, devido à sensibilidade relativamente ao tema em estudo, a taxa de resposta foi de 41%, ou seja, nove diretores hoteleiros participaram na investigação. Foram agendadas reuniões para a aplicação das entrevistas, sendo que estas se realizaram durante o mês de Outubro de 2013, nas unidades hoteleiras que os entrevistados geriam. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos respondentes tendo-se, posteriormente transcrito apenas pequenos extratos das referidas entrevistas, de forma a assegurar a confidencialidade das mesmas.

As respostas às entrevistas foram analisadas utilizando a análise de conteúdo. Desta forma, para alcançar os objetivos deste estudo, foram criadas algumas categorias de análise baseadas tanto na revisão da literatura como, também, na análise

das próprias respostas às entrevistas. As categorias criadas correspondem, assim, às temáticas que emergiram da revisão da literatura e das respostas às entrevistas, sobretudo às diversas estratégias competitivas associadas aos fatores competitivos em estudo. As respostas dos inquiridos foram depois codificadas com base nas diferentes categorias de análise criadas. A análise de conteúdo teve como objetivo perceber que dimensões de análise eram mais mencionadas pelos inquiridos (através do cálculo das frequências associadas às diversas categorias criadas), bem como identificar os diversos tipos de respostas associados a cada uma das dimensões de análise (representadas pelas diversas categorias). Na secção seguinte analisam-se os principais resultados do estudo.

4. Análise e discussão dos resultados

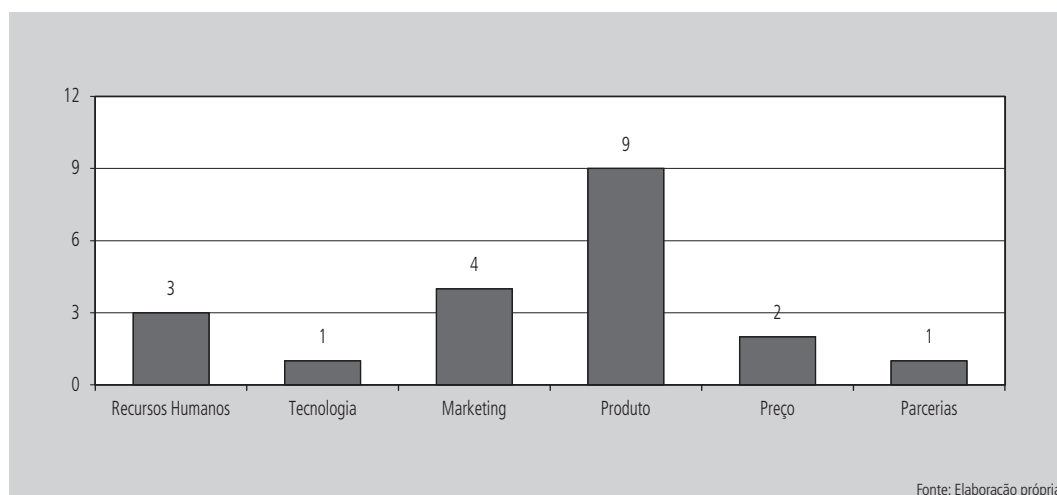
Numa primeira fase da entrevista, foi solicitado aos diretores das unidades hoteleiras que referissem, de uma forma geral, quais os principais fatores competitivos do hotel que o diferenciam dos principais concorrentes. Compreendeu-se que, tendencialmente, os gestores hoteleiros referiram questões associadas primeiramente ao produto, seguindo-se o marketing, os recursos humanos, o preço, a tecnologia e, finalmente, as parcerias (ver figura 3).

Ao nível dos fatores internos de competitividade que constituíram o foco do estudo – recursos humanos, tecnologia, marketing e produto – obtiveram-se também importantes conclusões. No que concerne aos recursos humanos (ver quadro 1), no processo de recrutamento e seleção a maior preocupação dos gestores parece ser em selecionar os colaboradores pelo seu comportamento, nomeadamente pessoas “muito, mas muito focadas no cliente”, valorizando-se também, neste processo, as pessoas que são “polivalentes e flexíveis”, “orientadas para as vendas” e, também, as pessoas que são “jovens”. A preocupação em assegurar a existência de um

Quadro 1 | Recursos humanos como fonte de vantagem competitiva.

Recursos humanos como fonte de vantagem competitiva	N
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE NOVOS COLABORADORES	
– Definição de perfis de entrada	3
– Know- How transmitido internamente	4
– Testes psicotécnicos	1
– Nível comportamental	5
– Pessoas focadas no cliente	4
– Pessoas polivalentes e flexíveis	2
– Pessoas orientadas para as vendas - gestão	2
– Pessoas jovens	2
FORMAÇÃO DOS COLABORADORES	
– Abrangência e continuidade	4
– Dificuldade de assegurar formação	1
– Bolsa interna de formadores - on the job	3
– Cross-training	3
– Ações de formação	1
– Formação de introdução à empresa	2
– Formação específica	1
– Temática das formações	5
RETENÇÃO, MOTIVAÇÃO, ENVOLVIMENTO, COMPENSAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS COLABORADORES	
– Ambiente de trabalho - Bem-estar - Integração	6
– Tornar públicos resultados de avaliação e comentários de clientes - identificação dos colaboradores que se destacam	2
– Participação nas tomadas de decisão	4
– Colaboradores têm margem para errar	2
– Oportunidades de carreira - promoções	5
– Dificuldade de reter os empregados	2
– Avaliação de desempenho	6
– Prémios e compensações	2

Fonte: Elaboração própria.



Fonte: Elaboração própria.

Figura 3 | Aspectos identificados pelos diretores entrevistados como sendo fatores competitivos do hotel de cinco estrelas da cidade de Lisboa que geriam.

Quadro 2 | Tecnologia como fonte de vantagem competitiva.

Tecnologia como fonte de vantagem competitiva	N
DOMÍNIOS ONDE A TECNOLOGIA PODE SER APLICADA	
– Front-Office	5
– Back- Office	6
– Promoção	8
– Gestão do restaurante e banquetes	3
– Gestão da relação de interface com o cliente	5
– Outras tecnologias	1
BENEFÍCIOS E VANTAGENS DA IMPLEMENTAÇÃO DE TECNOLOGIA	
– Alcance de mercados	2
– Produtividade Interna	6
– Serviço ao cliente	4

Fonte: Elaboração própria.

determinado nível de conhecimentos técnicos não é tão visível, apostando vários hotéis em transmitir “o *know-how* de como fazer [...] a tarefa em si” internamente, como se verá quando se abordar o tema da formação. Há alguma preocupação em definir perfis de entrada, por exemplo “de acordo com os *standards* da cadeia hoteleira” (mas só por parte de um terço dos inquiridos) e apenas um diretor se referiu à realização de testes psicotécnicos.

Compreende-se que existe também uma preocupação por parte dos gestores hoteleiros em implementar nos seus hotéis uma formação abrangente e continuada, embora um diretor mencione que “é muito difícil assegurar uma formação de 360 graus”. Os diretores referiram dois tipos de formação: uma mais informal (*on the job* e *cross training*) e outra com uma vertente mais formal (incluindo “ações de formação”, “formações de introdução à empresa”, “formações específicas” para cada departamento e outras que podem incidir sobre vários temas). Os temas de formações especificamente referidos pelos inquiridos são muito variados, abrangendo desde temas relacionados com a vertente comportamental – incluindo a “orientação para os clientes” – (aspetos já muito valorizados no recrutamento e seleção), com determinadas tarefas e com a língua inglesa.

Relativamente às práticas de retenção, motivação, envolvimento, compensação e avaliação

dos colaboradores, compreendeu-se que os entrevistados privilegiam mais o “bom ambiente de trabalho”, o “bem-estar” e “integração dos colaboradores no hotel”, bem como a “avaliação do desempenho dos colaboradores” (de forma contínua ou pontual), do que propriamente uma motivação e retenção dos colaboradores através de remunerações e compensações financeiras. É dado ainda especial destaque à publicação de resultados de avaliação e comentários dos clientes, identificando os “colaboradores que se destacam”, ao “envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão”, à oferta de oportunidades de carreira. São muito poucos os diretores que mencionam, neste âmbito, a importância de conceder margem aos funcionários para errarem.

A tecnologia (ver quadro 2) como fonte de vantagem competitiva foi considerada pelos entrevistados como um aspeto fundamental e essencial. Quanto aos domínios do hotel onde a tecnologia é aplicada, a promoção do hotel é a área mais destacada. Existe uma grande tendência para apostar na promoção *online*, através do site oficial do hotel, das redes sociais, dos sistemas globais de distribuição (GDS) e das *Online Travel Agencies* (OTAs). A seguir à promoção, as áreas onde há maior adoção da tecnologia são o *back-office*, o *front-office* e a gestão da relação de interface com o cliente. Seis entrevistados referiram que as tecnologias de *back-office* representam

um fator de competitividade, nomeadamente pelo facto de estes sistemas representarem o “elo de ligação” com os outros domínios do hotel. A tecnologia nesta área é principalmente utilizada a nível financeiro, por exemplo, para “emitir faturas”, “realizar relatórios financeiros”, “módulos de compras”, “notas de encomenda”, entre outros. No domínio do *front-office*, foram apenas destacados os “sistemas centrais de reservas”. Pouca relevância foi dada à utilização de tecnologia na gestão do restaurante e banquetes. Relativamente ao domínio de gestão da relação de interface com o cliente, a tecnologia é principalmente utilizada na gestão da informação, relação e comunicação com o cliente, com recurso, por exemplo, a práticas de *Customer Relationship Management* (CRM). Neste âmbito, a tecnologia é importante para armazenar informações dos clientes.

Os principais benefícios da utilização de tecnologia nos hotéis dividem-se em três grupos: maior alcance de mercados (facilitado pela utilização de tecnologia na promoção), maior produtividade interna (maximizada através de sistemas tecnológicos de *front* e *back office*) e a otimização do serviço ao cliente (rentabilizada através de aplicações de interface de relação com o cliente, especificamente direcionadas para a gestão da relação com o cliente).

No que concerne ao marketing (ver quadro 3) como fonte de vantagem competitiva, verifica-se que os diretores hoteleiros entrevistados têm tendência a segmentar o mercado em termos de origem geográfica, motivação da viagem e comportamento da viagem. Em termos de domínios geográficos, existem sete mercados principais nos hotéis entrevistados, mais especificamente, os mercados de hóspedes oriundos de Portugal, França, Espanha, Reino Unido, Estados Unidos da América, Alemanha e Brasil. As motivações da viagem fomentam a divisão do mercado em clientes de lazer e negócios e outros segmentos menos relevantes, como *officials*, “tripulações” e “desporto”. Quanto ao comportamento da viagem, existe nos hotéis em análise uma proporção quase equitativa de hóspedes em viagens individuais e em viagens

Quadro 3 | Marketing como fonte de vantagem competitiva.

Tecnologia como fonte de vantagem competitiva	N
FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO	
– Vendas pessoais	6
– Brochuras	3
– Publicidade	2
– Patrocínios	1
– Feiras e Exposições	6
– Eventos	3
– Relações Públicas	4
– Parcerias	3
– Online	6
DISTRIBUIÇÃO DIRETA E INDIRETA	
– Direta	1
– Indireta	4
– Ambas	3

Fonte: Elaboração própria.

de grupo. Para alcançar e vender produtos aos mercados anteriormente referidos é imprescindível promover e distribuir o produto hoteleiro, através de diversas ferramentas de comunicação e canais de distribuição. Constatou-se que, para alcançar uma maior vantagem competitiva, as ferramentas mais utilizadas neste âmbito são as vendas pessoais, as feiras e exposições e a promoção *online*. Existe uma maior preponderância da distribuição indireta sobre a distribuição direta, sobressaindo as vendas e reservas indiretas, ou seja, através de intermediários, sobretudo *Online Travel Agencies* (OTAs). No entanto, o objetivo é “aumentar as vendas diretas”.

O produto (ver quadro 4), como fonte de vantagem competitiva, é amplamente referido pelos diretores hoteleiros. Dentro do fator competitivo que é o produto, destacam-se os equipamentos e serviços, componente abrangente que engloba vários subgrupos – quarto (e.g. dimensão dos quartos e aspetos relacionados com almofadas e colchões), alimentação e bebidas (e.g. variedade de menus e restaurante de assinatura), equipamentos e serviços de lazer (e.g. spa, piscina e terraços), equipamentos e serviços de negócios (e.g. salas de conferências e negócios) e outros (sobretudo serviço

Quadro 4 | Produto como fonte de vantagem competitiva.

Produto como fonte de vantagem competitiva	N
COMPONENTES DO PRODUTO HOTELEIRO	
– Localização do hotel	4
– Equipamentos e serviços:	9
– Quarto	5
– Negócios	8
– Alimentação e bebidas	4
– Lazer	6
– Outros (exemplo: serviço personalizado)	9
– Atratividade física do hotel	3

Fonte: Elaboração própria.

personalizado, mas também outros como internet gratuita e serviço de concierge). A localização também foi identificada como um fator crítico de sucesso por quatro diretores, sendo valorizados aspetos como, por exemplo, a acessibilidade do hotel e, concretamente, a “proximidade ao centro da cidade”. A atratividade física do hotel, em termos de decoração, mobiliário ou arquitetura do edifício, também constitui um fator crítico de sucesso em três hotéis, segundo a opinião dos seus diretores.

As principais dificuldades sentidas, ao nível da gestão hoteleira, para alcançar vantagem competitiva, provêm de fatores extrínsecos à empresa. Neste âmbito, são destacadas várias condicionantes como o “crescimento desproporcional”, e consideravelmente superior, da oferta hoteleira face ao crescimento da procura, o “fraco posicionamento da cidade de Lisboa”, a “pouca promoção da cidade” e a falta de conhecimento desta pelo mercado externo. Internamente, ao nível do próprio hotel, as dificuldades variam, sendo de destacar a dificuldade para “acompanhar as mudanças que ocorrem no ambiente externo” pelo investimento que esse processo implica, a dificuldade relacionada com a “gestão de recursos humanos em hotéis de grande dimensão”, com a “localização e acessibilidades”, a “escala do hotel” e a “promoção e divulgação do hotel”. No futuro, os entrevistados pretendem continuar a apostar em tudo o que foi anteriormente

referido, ou seja, em todos os fatores competitivos previamente identificados pelos diretores hoteleiros. No entanto, realçam as tecnologias de marketing nos processos de promoção e comunicação *online* como aspetos em que a aposta é particularmente importante. Saber identificar os concorrentes também incita a um reconhecimento das vantagens competitivas existentes em determinada unidade hoteleira. Os fatores com base nos quais os diretores têm tendência a identificar os principais concorrentes, são a semelhança no que concerne ao “produto oferecido”, à “localização” e aos “segmentos de mercado”.

5. Conclusões e implicações

Através da revisão da literatura e das entrevistas identificaram-se diversos fatores competitivos a que os diretores hoteleiros devem dar atenção, tais como: produto, marketing, recursos humanos, preço, tecnologia, variáveis económico-financeiras, outras características do hotel (e.g. dimensão, categoria), tipo de gestão (e.g. integração ou não em cadeias), inovação e aprendizagem, responsabilidades ambientais e éticas, fatores externos e parcerias. No entanto, a presente investigação sugere que os diretores de hotéis de luxo devem conferir especial atenção a quatro fatores que emergiram como os mais relevantes tanto na revisão da literatura como nas entrevistas, e que correspondem aos recursos humanos, à tecnologia, ao marketing e ao produto. Torna-se particularmente importante que os diretores hoteleiros considerem a otimização e a gestão destes fatores da melhor forma, com o intuito de alcançarem uma vantagem competitiva no mercado.

Ao nível dos recursos humanos, deve existir uma gestão abrangente e continuada de todos os membros da organização, que se inicia através de um processo de recrutamento e seleção cuidado que se baseie no comportamento, nas capacidades

de polivalência e de atenção ao cliente, e que deve progredir ao longo de todo o percurso de gestão dos colaboradores. O bom ambiente de trabalho é um aspeto fulcral, alcançado através do bem-estar e integração dos colaboradores no hotel, da publicação de resultados de avaliação e das oportunidades de carreira. Relativamente à tecnologia, os diretores hoteleiros, nas suas estratégias competitivas, devem apostar meritoriamente na promoção e distribuição *online* com recurso a um eficaz sítio *online* e às redes sociais. Neste domínio, importa referir a importância de implementar sistemas e aplicações informáticas de gestão de *back office* e gestão da informação, relação e comunicação com o cliente. Na estratégia de marketing, para além da já referida promoção online, os diretores hoteleiros devem considerar as vendas pessoais e a participação em feiras e exposições para promoverem as suas unidades. A venda direta aos consumidores, sem intermediários, parece ser um dos principais objetivos dos hotéis de cinco estrelas. Para alcançar este propósito, os diretores hoteleiros podem estabelecer estratégias de incentivo aos clientes para que, numa outra visita ao hotel, reservem diretamente com a unidade, concedendo-lhes vantagens, por exemplo, descontos e benefícios adicionais ou, por outro lado, podem assegurar que o preço estabelecido na venda direta é inferior ao estabelecido por intermediários. Finalmente, no âmbito do produto, os diretores hoteleiros devem apostar principalmente em questões relacionadas com os equipamentos, infraestruturas e serviços, destacando-se o serviço personalizado e a atenção ao cliente, os equipamentos e serviços relacionados com o segmento de negócios (salas e equipamentos para conferências e reuniões) e, também, com o segmento de lazer (spa e piscina).

No futuro, seria interessante desenvolver este tipo de estudo com hotéis de cinco estrelas de outros destinos turísticos e, inclusivamente, com hotéis de outras categorias, no sentido de compreender melhor a importância dos fatores competitivos analisados no contexto da hotelaria.

Referências bibliográficas

- Atkinson, H., & Brown, J. B. (2001). Rethinking performance measures: Assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 128-136.
- Barrows, C. W., & Powers, T. (2009). *Introduction to management in the hospitality industry* (9th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Brotherton, B., & Shaw, J. (1996). Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 113-135.
- Campos-Soria, J. A., García, L. G., & García, M. A. R. (2005). Service quality and competitiveness in the hospitality sector. *Tourism Economics*, 11(1), 85-102.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262-277.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., & Pereira-Moliner, J. (2006). Strategic groups in the hospitality industry: Intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain. *Tourism Management*, 27(6), 1101-1116.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., & Pereira-Moliner, J. (2007). The impact of strategic behaviours on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 6-20.
- Dolnicar, S., & Otter, T. (2003). Which hotel attributes matter? A review of previous and a framework for future research. Paper presented at the 9th Conference of the Asia Pacific Tourism Association (APTA), University of Technology Sydney.
- Dubé, L., & Renaghan, L. M. (1999). Sustaining competitive advantages. *Cornell Hospitality Quarterly*, 40(6), 27-33.
- Enz, C. A. (2010). *Hospitality strategic management: Concepts and cases* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Farhangmehr, M., & Simões, C. (1999). Factors affecting hotel industry development in Portugal. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 6(1), 23-46.
- Go, F., Choi, T., & Chan, C. (1996). Four seasons-regent: Building a global presence in the luxury market. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(4), 58-65.
- Ham, S., Gon Kim, W., & Jeong, S. (2005). Effect of information technology on performance in upscale hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 281-294.
- Harris, P. J., & Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 120-128.
- Hayes, D. K., & Ninemeier, J. D. (2009). *Human resources management in the hospitality industry*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hwang, S.-N., & Chang, T.-Y. (2003). Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan. *Tourism Management*, 24(4), 357-369.
- Keh, H. T., Chu, S., & Xu, J. (2006). Efficiency, effectiveness and productivity of marketing in services. *European Journal of Operational Research*, 170(1), 265-276.
- Kim, B. Y., & Oh, H. (2004). How do hotel firms obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 65-71.

- Knowles, T. (1998). *Hospitality management: An introduction* (2nd ed.). Harlow: Longman.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002). *Principles of marketing* (3rd European ed.). London: Pearson Education.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2006). *Marketing for hospitality and tourism* (Vol. 4). New Jersey: Pearson International Edition.
- Lovelock, C. (1984). *Services marketing*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services marketing: People, technology, strategy* (7th ed.). Harlow: Pearson Education Limited
- Mathews, V. E. (2000). Competition in the international hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(2), 114-118.
- Middleton, V. T. C., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A. (2009). *Marketing in travel and tourism* (4th ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Olmos, G. H. C. (2012). Hospitality competitiveness measurement system. *Journal of Global Business and Technology*, 8(2), 29-37.
- Organización Mundial de Turismo [OMT]. (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*. Madrid: Organización Mundial de Turismo.
- Patiar, A., & Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 254-262.
- Phillips, P. A. (1999). Performance measurement systems and hotels: A new conceptual framework. *International Journal of Hospitality Management*, 18(2), 171-182.
- Pine, R., & Phillips, P. (2005). Performance comparisons of hotels in China. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 57-73.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: MacMillan.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Cambridge: CABI Publishing.
- Tavitiyaman, P., Qu, H., & Zhang, H. Q. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 648-657.
- Tsai, H., Song, H., & Wong, K. K. F. (2009). Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5-6), 522-546.
- Varum, C., Eusébio, C., Melo, C., Alvarenga, A., & Carvalho, P. S. d. (2012). Critical competitiveness factors for hospitality: A look into the future. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 2(17/18), 661-668.
- Wang, C. H., Chen, K. Y., & Chen, S. C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119-129.
- Wong, K. K. F., & Kwan, C. (2001). An analysis of the competitive strategies of hotels and travel agents in Hong Kong and Singapore. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(6), 293-303.
- Yeung, T. A., & Law, R. (2004). Extending the modified heuristic usability evaluation technique to chain and independent hotel websites. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 307-313.