



Departamento de Gestão

Mestrado em Gestão de Empresas

Área de Especialização em Marketing

***MARKETING RELACIONAL NO SECTOR TURÍSTICO
ALENTEJANO***

Sónia Isabel Duarte da Silva

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas

Orientação: Prof.^a Doutora Cristina Isabel Galamba Marreiros

Évora, Setembro de 2010



Departamento de Gestão

Mestrado em Gestão de Empresas

Área de Especialização em Marketing

***MARKETING RELACIONAL NO SECTOR TURÍSTICO
ALENTEJANO***

Sónia Isabel Duarte da Silva

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas



186298

Orientação: Prof.^a Doutora Cristina Isabel Galamba Marreiros

Évora, Setembro de 2010

Para os meus pais e amigos

Agradecimentos

Quero agradecer:

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Cristina Marreiros, por todo o seu apoio e paciência na elaboração da tese.

A todos os professores que ao longo do mestrado me ajudaram e apoiaram.

Ao Dr. Dinis Pires do Convento do Espinheiro; à Dr.^a Lúcia Brito da Albergaria Vitória; ao Dr. Hugo Vieira do Hotel Ibis e ao Chefe Victor do Hotel Dom Fernando, a todo o Staff e Clientes dos referidos Hotéis por se terem mostrado disponíveis a participar neste estudo.

Quero deixar um agradecimento especial:

Aos meus Pais, pois sem o seu apoio este estudo nunca teria sido realizado. Agradeço-lhes a paciência e a compreensão que sempre demonstraram.

Aos meus Avós, Madrinha, Ricardo, Miguel, por me apoiarem durante este Natal cheio de trabalho...

Aos meus amigos: João, Susana, Pak, Elisabete, que me apoiaram nos momentos de maior dúvida e angústia e a todos os outros que me acompanham desde sempre nesta luta: Fanã, Rita, Roger, Johnny, Joantina, Susy, Susana, Dália, Mika, Herlander, Soninha, Pires Luís, Joana, Nuno...

A todos vocês obrigada por nunca me deixarem desistir!

**“Todo o conhecimento humano começou com intuições,
passou daí aos conceitos e terminou com ideias”.**

Immanuel Kant

Resumo:

O sector turístico encontra-se em crescente desenvolvimento e é necessário, cada vez mais, assegurar a competitividade das empresas e adoptar estratégias de fidelização de clientes. Neste contexto é fundamental analisar as ferramentas e políticas adoptadas pelas empresas com o objectivo de reter os clientes. Assim, este estudo tem como objectivo avaliar o impacto das diferentes estratégias e acções do Marketing Relacional na fidelização dos clientes das empresas do sector turístico Alentejano.

Para atingir o objectivo de investigação realizaram-se entrevistas pessoais aos Directores de quatro unidades turísticas hoteleiras de diferentes categorias na Cidade de Évora, de forma a avaliar as estratégias e as ferramentas de Marketing utilizadas em cada Hotel. Foram também aplicados questionários aos empregados dos Hotéis, com o objectivo de avaliar a sua opinião acerca das políticas adoptadas pelo Hotel e a sua satisfação e motivação. Por último foram ainda, aplicados questionários aos clientes, com vista a analisar a sua satisfação com as unidades hoteleiras e a sua fidelidade.

Os resultados indicaram que as unidades em estudo ainda têm um longo caminho a percorrer no que concerne à gestão da relação com os seus clientes e à utilização das estratégias e técnicas do marketing relacional. Existe uma preocupação com os serviços que são prestados ao cliente, no entanto, apenas isto não fideliza os clientes. Há necessidade de se trabalharem as relações, de forma, a serem criados laços que levem à fidelização de clientes.

Palavras-Chave: Marketing Relacional; Turismo; Fidelização; Satisfação; Alentejo

Relational Marketing in the Tourism Sector in Alentejo

Abstract

The tourism sector is in constant growth and it is needed, increasingly, to ensure the competitiveness of enterprises and implement customer's loyalty. It is therefore necessary to examine the tools and policies adopted by companies in order to retain customers. Thus, the proposed study aims to assess the impact of different strategies and actions of Relationship Marketing in the customer's loyalty to the companies of Alentejo's Tourist sector.

Data was collected through personal interviews to directors of four Hotels of different categories in Évora, in order to evaluate the strategies and marketing tools used in each hotel. Questionnaires were applied to employees of those same Hotels, in order to assess their views and opinions on the policies adopted by the Hotel, as about their satisfaction and motivation. Finally, questionnaires were also applied to customers, to analyze their satisfaction, retention and loyalty.

The results indicated that the units in the study still have a long way to go in what concerns to customer relationship management and the use of relationship marketing strategies and techniques. The organizations investigated show concern with service quality; however, this alone is not enough to ensure loyal customers. There is a need to work relationships, to create ties that will lead to customer's loyalty.

Keywords: Relationship Marketing, Tourism, Loyalty, Satisfaction, Alentejo

Índice

1. Introdução	1
1.1. Enquadramento e Problemática do Estudo	1
1.2. Objectivos	6
1.3. Organização do Estudo	7
2. Marketing Relacional e o Turismo	8
2.1. Marketing Relacional.....	8
2.2. Satisfação e Fidelização.....	11
2.3. Estratégias e ferramentas de Marketing Relacional.....	16
2.4. Marketing e Turismo	21
2.4.1. O conceito de Marketing Turístico.....	22
2.4.2. Turismo em Portugal	24
2.4.3. Turismo no Alentejo.....	27
3. Metodologia	30
3.1. Objectivos da Investigação	30
3.2. Design da Investigação	31
3.3. Tipo de Estudo	32
3.4. Recolha de dados	33
3.4.1. Tipo de Questionário	34
3.4.2. Estrutura do Questionário.....	35
3.4.3. Pré-Teste do Questionário	37
3.4.4. Estrutura da Entrevista.....	38
3.5. Modo de Aplicação.....	38
3.6. Selecção dos Inquiridos	39
4. Análise dos Resultados	42
4.1. A opinião dos colaboradores.....	42
4.2. A opinião dos hóspedes	45
4.3. Análise das entrevistas gestores.....	62
4.4. Resumo do capítulo	67
5. Conclusões	71

5.1. Resumo da Pesquisa.....	71
5.2. Principais Resultados da Pesquisa	72
5.3. Contribuições da Investigação	76
5.4. Limitações da Pesquisa	77
5.5. Sugestões para Pesquisas Futuras	77

Referências Bibliográficas

Anexos

Índice de Figuras

Figura 2.1 – Modelo conceptual do processo de desconfirmação de expectativas	12
Figura 3.1 - Estrutura da investigação	32
Figura 4.1 - Políticas de Marketing Relacional, na perspectiva dos colaboradores	44
Figura 4.2 – Motivo de Permanência por Instituição	47
Figura 4.3 - Tempo de permanência por Instituição.....	48
Figura 4.4 - Como ficou a conhecer este Hotel	49
Figura 4.5 - Factores de maior importância para os hóspedes	49
Figura 4.6 - Importância e Relacionamento com as Instituições.....	51
Figura 4.7 - Avaliação dos vários serviços prestados na Instituição A	52
Figura 4.8 - Avaliação dos vários serviços prestados na Instituição B	53
Figura 4.9 - Avaliação dos vários serviços prestados na Instituição C	54
Figura 4.10 - Avaliação dos vários serviços prestados na Instituição D	55
Figura 4.11 - Avaliação da percepção dos clientes	57
Figura 4.12 - Avaliação da percepção dos clientes	58
Figura 4.13 - Avaliação da percepção dos clientes	59
Figura 4.14 - Avaliação da percepção dos clientes	60
Figura 4.15 - Interesse	63
Figura 4.16 - Benefícios	63
Figura 4.17 - Fontes de novos clientes	65
Figura 4.18 - Como é feita a análise de dados de clientes.....	66
Figura 4.19 - Investimento anual em Marketing	66

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 - Ferramentas de Marketing Relacional	17
Tabela 4.1 - Género, Idade, Habilitações literárias	46
Tabela 4.2 - Motivo de permanência geral	46
Tabela 4.3 - Tempo permanência geral	47
Tabela 4.4 – Correlação	61

1. Introdução

Este capítulo começará por apresentar a contextualização e a problemática do estudo de forma a enquadrar a questão de investigação para a qual se pretende encontrar uma resposta nesta dissertação. Em seguida são definidos os objectivos de pesquisa, que tem como finalidade avaliar a eficácia, na fidelização de clientes, das acções de Marketing Relacional adoptadas pelas empresas do sector turístico alentejano. Posteriormente, será referida a importância do estudo, terminando o capítulo com uma breve descrição da organização da presente dissertação.

1.1. Enquadramento e Problemática do Estudo

Na actualidade, no Mundo em geral e em Portugal em particular, assiste-se a um aumento cada vez maior da importância do sector turístico, tornando-se este num centro de interesse económico, quer para empresas, quer para governos. Torna-se assim, da maior relevância estudá-lo e analisá-lo, porquanto esta poderá continuar a ser uma importante actividade económica e fonte de desenvolvimento de algumas regiões do País (AEP, 2007)¹.

O sector do Turismo tem vindo a modificar-se e a tornar-se cada vez mais competitivo, o que leva a que as empresas neste sector tenham especial atenção à concorrência e adoptem novas regras e estratégias de negócio capazes de estar à altura dos diferentes mercados. Segundo Figueira (1998), estamos diante de economias de mercado cada vez mais concorrenciais, em que as empresas turísticas têm que se adaptar aos mercados, tornando-se mais próximas dos seus clientes.

Segundo a Direcção-Geral de Turismo (2007) e a AEP (2007), o acréscimo de turistas e o peso do sector, demonstrado pelas receitas que apresenta, pela mão-de-obra que emprega e pelo valor que cria em várias áreas, têm conduzido os agentes económicos a eleger e a adoptar mais medidas na oferta do sector do turismo. O Turismo representa 8% do PIB e é responsável por 10% do emprego, o que o torna num

¹ Associação Empresarial de Portugal

dos mais importantes sectores da economia portuguesa. De acordo com a Organização Mundial de Turismo (2009), Portugal tem conseguido manter a sua participação a nível mundial. O país posicionou-se, em 2007, em 20º lugar no "ranking" dos principais destinos turísticos, com 12,3 milhões de turistas.

O Turismo português depende das excelentes condições climáticas, das paisagens e das características culturais do país. No entanto, para se obterem bons resultados há que incentivar o investimento. Segundo Coelho (2007), só se obterão bons resultados se existir um investimento consciente nos factores chave: qualificação de recursos humanos, promoção regional e requalificação das aldeias, vilas e cidades. Coelho (2007) defende a necessidade de um investimento responsável, de uma diferenciação e modificação nas preferências dos investidores, para que a aposta no Turismo não falhe. Para isso, salienta acima de tudo a necessidade de formação profissional, em parceria com instituições e grupos empresariais, de forma a qualificar os recursos.

Com base nos dados do Instituto Nacional de Estatística e segundo Ceia da Silva - responsável da Entidade Regional de Turismo (ERT) do Alentejo, em declarações à agência Lusa, o Alentejo foi a segunda região em que o Turismo mais cresceu em 2009, registando um aumento de 30 % de dormidas no Verão, face a igual período de 2008, com destaque para as visitas à região, por turistas portugueses, sendo este, até ao momento, o melhor ano turístico de sempre no Alentejo.

Sem dúvida que o sector turístico alentejano está em crescimento e conforme o Plano Estratégico Nacional de Turismo²: “As dormidas de estrangeiros no Alentejo deverão atingir os 650 mil em 2015, correspondendo a um crescimento anual de 10,8%, enquanto o crescimento de dormidas de turistas nacionais deverá ser de 3,3%. O número de turistas irá crescer e verificar-se-á um forte impulso nas receitas dos estabelecimentos hoteleiros, sobretudo após 2009. Prevê-se um crescimento médio anual de 12,5% para os próximos anos”.

Segundo Ana Barbosa da TurAventur: “O Alentejo é uma extensa região, essencialmente rural e escassamente povoada, que ocupa cerca de um terço do território nacional. A beleza da paisagem e a qualidade do seu património arqueológico, monumental, arquitectónico e etnográfico, a par da excelência da sua gastronomia e

² Ministério da Economia e da Inovação, 2007, pág. 53 e 54

vinhos, conferem-lhe condições de excepção para uma descoberta que associe o turismo de natureza e o turismo cultural”³.

Segundo a mesma fonte, há que se apostar na vocação natural de cada região, pois todas as regiões têm um agregado de recursos diferenciados, sendo que destes, alguns constituem factores de distinção. No Alentejo, destacam-se os seguintes recursos: cidade de Évora; praias virgens; castelos e fortalezas; património arqueológico e arquitectónico; Alqueva; aldeias típicas; pousadas; gastronomia e vinhos.

O Turismo assume pois uma grande importância no contexto económico e a realidade dos mercados, hoje em dia, evidencia a competitividade entre empresas. Consequentemente, para se ter sucesso nos mercados, há que planear estrategicamente acções aos vários níveis da empresa.

Numa era de orientação para o consumidor, em que este é cada vez mais exigente, as empresas têm que trabalhar de forma a estimular, a renovar, a aliciar, proporcionando um serviço de excelência, para que o cliente fique satisfeito e volte. Os serviços são a base do que distingue uma empresa e o seu valor e serão o factor decisivo para clientes cada vez mais exigentes. Segundo Franceschini (2003, p.13) “o serviço ao cliente proporciona a diferença entre a oferta de uma empresa e a dos seus concorrentes.” O serviço não é mais do que aquilo com que se pode presentear o cliente, e é esta forma de lhe agradar que pode distinguir a oferta e garantir o sucesso.

É nesta nova economia de serviços que surge a importância do Marketing Relacional, que se baseia no saber, na escuta e na compreensão dos clientes. O Marketing Relacional pode ser definido como a utilização de um conjunto de técnicas e processos de marketing, de forma individualizada e nominal, criando relações duradouras com os clientes, obtendo benefícios para ambas as partes (Stone e Woodcock, 1998). O Marketing Relacional pressupõe assim, a produção de estratégias diferenciadas para clientes distintos, com base nas necessidades dos mesmos, garantido a sua satisfação. A satisfação e a fidelização de clientes tornam-se, cada vez mais, um factor determinante no sucesso de uma empresa, logo é necessário apostar em acções que fortaleçam estes conceitos.

Segundo Kotler (1998, p. 53) a satisfação é: "(...) o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado do produto (ou

³ In, *O Melhor do Alentejo* - Guia de Sugestões, 2008, pág 4

resultado) em relação às expectativas da pessoa." Gale (1996) afirma que a satisfação pode ser definida como o grau de atendimento das expectativas dos clientes em relação a um produto ou serviço.

A satisfação dos consumidores depende do desempenho percebido do produto e da sua relação com o valor e com as expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se excede as expectativas, ele fica encantado.

As companhias com uma orientação de Marketing envidam grandes esforços para manter seus clientes satisfeitos. Clientes satisfeitos repetem as suas compras e falam aos outros sobre as suas boas experiências com o produto. A chave é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa. As empresas inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram (Kotler e Armstrong, 1999).

A satisfação dos clientes é, pois, um importante instrumento de Marketing para o sucesso de uma empresa, mas não é o único. Muitas vezes o aumento dos níveis de satisfação têm como objectivo aumentar as taxas de fidelização dos clientes. Segundo Kotler (1998), para se ter clientes fiéis a primeira coisa a fazer é conhecer quem são os clientes, arranjar formas de os recompensar e oferecer um conjunto de benefícios que acrescente um alto valor percebido ao produto ou serviço. A fidelização é um relacionamento a longo prazo, em que é preciso conhecer o cliente, identificar as suas características, necessidades e desejos, utilizando estas informações para estabelecer um elo de confiança entre cliente e empresa, tornando um cliente fiel a um produto, marca ou serviço.

Gremler e Brown (1996) (*cit.*Caruana, 2002), definem a fidelização de um serviço como o grau em que o cliente faz compras repetidas, exhibe uma atitude positiva perante um prestador de serviços, e recorre apenas a este prestador quando existe uma determinada necessidade de serviço. Para Baloglu (2002) os consumidores só são verdadeiramente fiéis quando estão fortemente envolvidos afectivamente com a marca, de modo a realizarem compras repetidas.

Actualmente, a questão da fidelização de clientes tornou-se uma das prioridades nas estratégias de Marketing das empresas e é neste âmbito que surge o Marketing Relacional, preocupado em construir relações duradouras com os clientes. Segundo Zeithaml e Bitner (2003), o Marketing Relacional baseia-se no conhecimento, na

comunicação, na escuta e recompensa dos clientes. Pressupõe a produção de estratégias diferenciadas para clientes distintos, com base nas necessidades dos mesmos.

Torres (2002) é da opinião que o desenvolvimento adequado do Marketing Relacional ajuda as empresas a conseguir a fidelidade dos seus clientes. As acções de Marketing Relacional têm um enorme impacto na satisfação e consequente fidelização dos clientes, tornando-se assim numa ferramenta a usar no desenvolvimento de inúmeros sectores, entre os quais se destaca, neste estudo, o sector turístico, onde o Marketing Relacional tem cada vez mais peso.

Para que possa haver evolução do sector surge a necessidade de existirem objectivos para as políticas turísticas e de se traçarem estratégias de Marketing com o objectivo de atrair e captar clientes. Gronroos (1994), defende que para se ter uma real orientação e sucesso no mercado, uma organização deve guiar os seus recursos e capacidades estratégicas, de forma a produzir valor e satisfação ao cliente. Este valor e satisfação dos clientes são o factor de captação e retenção dos mesmos, essencial ao sucesso do sector turístico. Surge assim, a necessidade de se estudarem quais as estratégias de Marketing Relacional adoptadas e a adoptar no sector turístico, por forma, a promover o êxito do mesmo.

Perante este panorama, é evidente a necessidade de reter e fidelizar clientes em qualquer empresa de serviços, incluindo as do sector turístico. Posto isto, a utilização estratégica do Marketing Relacional pode ser de importância vital para as empresas, em especial para as empresas turísticas da região do Alentejo.

Mas será que o Marketing Relacional tem tido a relevância necessária? Será este um factor de importância no sector hoteleiro do Alentejo? Será que os hotéis se preocupam com as necessidades e opiniões dos clientes? Será que a satisfação e retenção dos clientes são uma preocupação central nas suas acções de Marketing?

Como o sector turístico alentejano, é bastante vasto, o estudo irá centrar-se na Cidade de Évora, Património Mundial e capital do Alto Alentejo, sendo por isso, uma localização privilegiada no que concerne ao turismo. Neste estudo, serão analisadas algumas unidades Hoteleiras representativas do sector, de forma a identificar as ferramentas de Marketing Relacional utilizadas, para que se consiga compreender a sua importância e eficácia junto dos clientes, apontando estratégias a adoptar para aumentar a competitividade deste sector.

Em resumo, torna-se pertinente saber se as empresas do sector turístico Alentejano põem em prática acções de Marketing Relacional e qual a sua importância na satisfação, fidelização e retenção de clientes. Pretende compreender-se ainda, se os clientes têm a percepção das acções de Marketing postas em prática pelas empresas do sector, avaliando a relação entre as acções de Marketing Relacional e a fidelidade dos clientes. O estudo visa ainda identificar estratégias de Marketing Relacional adequadas à fidelização, satisfação e retenção de clientes e propor políticas de Marketing Relacional de forma a aumentar o crescimento do sector.

O presente estudo reveste-se, assim, de importância para as empresas do sector, pois visa contribuir para um aumento dos seus resultados, permitindo criar e/ou manter uma superioridade competitiva, distinguindo-se no mercado através da oferta de valor superior aos seus clientes.

1.2. Objectivos

O objectivo geral deste estudo é assim avaliar a eficácia das acções de Marketing Relacional, adoptadas pelas empresas do sector turístico alentejano (anexo VII), na satisfação e fidelização de clientes.

Para responder ao objectivo geral proposto será necessário alcançar os seguintes objectivos específicos:

- Caracterizar as empresas do sector turístico alentejano;
- Numa amostra das empresas do sector, caracterizar as acções de Marketing Relacional adoptadas;
- Na mesma amostra de empresas medir a fidelidade dos clientes;
- Avaliar a relação entre as acções do Marketing Relacional e a fidelidade dos clientes;
- Identificar a percepção dos clientes relativamente às acções de Marketing postas em prática pelas empresas da amostra.
- Propor políticas de Marketing Relacional para aumentar a satisfação e a retenção de clientes.

1.3. Organização do Estudo

Esta dissertação divide-se em 5 capítulos. Neste primeiro capítulo introdutório, contextualizou-se o estudo e definiu-se a sua problemática, bem como os objectivos da investigação. No segundo capítulo, faz-se uma revisão da literatura sobre os temas relevantes para a investigação, nomeadamente o Marketing Relacional e o Turismo, passando pela definição do Marketing Relacional e o seu impacto no valor, satisfação e fidelização do cliente. Neste capítulo discutem-se também os conceitos de satisfação e fidelização. Posteriormente, são referidas algumas estratégias e ferramentas que o Marketing Relacional utiliza, fazendo-se no final do capítulo uma caracterização do Turismo em Portugal e no Alentejo.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia adoptada, descreve a população em estudo e as técnicas de amostragem utilizadas, bem como, as técnicas de recolha de dados. No quarto capítulo apresentam-se e discutem-se os resultados da análise dos dados recolhidos através de questionários e entrevistas.

Por último, o quinto capítulo apresenta as conclusões finais, bem como as implicações e as limitações desta investigação e sugestões para estudos futuros.

2. Marketing Relacional e o Turismo

O conceito de Marketing é algo que se vem modificando ao longo de várias décadas. Estas mudanças devem-se a vários factores, como por exemplo, factores tecnológicos e económicos. É a partir dos anos 90, com aumento da concorrência e da exigência dos consumidores, que as empresas e o Marketing passaram a centrar, cada vez mais, a sua atenção no cliente, na sua relação com o mesmo e no aumento de conhecimento sobre o seu processo de decisão.

Para Gummesson (1987), o velho conceito de Marketing deve ser substituído, já que não garante a abordagem que é necessária no novo meio envolvente, bastante competitivo, em que nos encontramos. A concorrência torna-se cada vez maior e as empresas têm agora de ir ao encontro das necessidades dos clientes e têm de se adaptar a eles. A cada dia que passa os clientes são mais exigentes e estão mais informados e é daqui que nasce a necessidade de um outro tipo de Marketing, o Marketing Relacional. Esta abordagem ao Marketing tenta perceber e conhecer os comportamentos, desejos e atitudes dos seus clientes, de forma aprofundada e individualizada, proporcionando-lhes soluções de valor acrescentado e respondendo particularmente às suas necessidades.

Neste capítulo de revisão da literatura, o conceito de Marketing Relacional, as suas ferramentas e estratégias irão ser discutidas. Será ainda analisado o impacto que este tipo de Marketing pode ter no valor, satisfação e fidelização do cliente, particularmente no sector do turismo.

2.1. Marketing Relacional

Segundo Kotler (2006) o Marketing abrange a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais e, hoje em dia, existe uma cada vez maior preocupação em conseguir esta satisfação, pois existe um aumento na quantidade de serviços e bens disponíveis, na quantidade de informação, e na comparação de impressões entre consumidores quanto a produtos e serviços. Assim é imprescindível para as empresas chegar ao cliente, compreendê-lo e satisfazê-lo de forma continuada, usando para isso, o denominado Marketing Relacional.

“O Marketing Relacional pressupõe a criação de estratégias diferenciadas para clientes diferenciados que vão muito para além do contacto directo, baseando-se no conhecimento das necessidades desses clientes e da sua percepção de serviço” Lendrevie et al (2004, pág.136).

Uma das características que distingue o Marketing Relacional do Marketing tradicional é o facto de o primeiro se centrar em clientes já existentes, com um horizonte temporal a longo prazo. Este tipo de Marketing utiliza uma estratégia de Marketing Interactivo, em que existe feedback e uma identificação individual do cliente, uma enorme frequência de diálogo e uma gestão baseada no cliente. Já o Marketing tradicional, contrariamente, baseia-se na conquista de novos clientes a curto prazo, comunicando de forma casual com o cliente “anónimo”. (Antunes e Rita, 2008).

Cada vez mais, as empresas, para serem sustentáveis, têm que criar uma relação duradora com o cliente de forma a estabelecer vínculos entre a empresa e o consumidor. Segundo Desatnick e Detzel, (1995), o factor distintivo de uma organização não é encontrado na excelência de produtos, mas no serviço e no cuidado dado ao cliente que passam a ser as ferramentas de mensuração do êxito da organização. A qualidade dos serviços deve ser a meta e uma das estratégias de Marketing das organizações, uma vez que a primazia dos serviços propiciará o aumento nas vendas, na participação do mercado e na redução de custos.

Gronroos (1994) afirma que o Marketing Relacional tem por função estabelecer, manter e aumentar os relacionamentos com clientes e outros parceiros, de forma lucrativa e de maneira a que os objectivos das partes envolvidas sejam atingidos. Isto é alcançado através da troca mútua e do cumprimento de promessas. Este tipo de Marketing baseia-se na oferta de serviços capazes de satisfazer o cliente, mantendo-o unido à empresa.

Segundo Mckenna (1996) o Marketing Relacional é essencial à liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à obtenção da fidelidade do consumidor. Segundo este autor, num mundo cheio de alternativas, a única coisa capaz de manter a fidelidade é a relação que se constrói com o cliente. O Marketing Relacional procura unir progressivamente a empresa aos clientes, construindo uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado por eles.

Kotler e Armstrong (1999) afirmam que o Marketing Relacional procura criar novo valor para os clientes e partilhar esse valor entre o produtor e o consumidor.

Os autores reconhecem o papel fundamental que os clientes individuais têm, não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam. No passado, esperava-se que as empresas identificassem e fornecessem esse valor a partir daquilo que elas consideravam um produto. Com o Marketing Relacional, entende-se que o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. Assim, o valor é criado com os clientes e não para eles.

McKenna (1996), defende que o cliente é a razão de ser da empresa, e ao Marketing cabe a função de atendê-lo e satisfazê-lo. Obter clientes ainda é indispensável, mas retê-los passou a ser vital para os vendedores em qualquer sítio do mundo. O primeiro passo para manter a fidelidade do cliente é pesquisar e inquirir tudo o que for significativo sobre o indivíduo (Collins, 1996). Existe, assim, necessidade de acompanhar o cliente e desenvolver uma estratégia de Marketing centrada nesse cliente.

As acções de Marketing Relacional têm um enorme impacto na satisfação e consequente fidelização dos clientes. Baseiam-se na busca contínua da satisfação do cliente, tentando unir clientes a empresas. Procura-se a satisfação com vista à fidelização.

Antunes e Rita (2008, pág. 37) escrevem: o Marketing Relacional surge como “uma evolução que vai no sentido de uma relação mais individualizada e de aprendizagem com cada um dos seus clientes, através de uma grande interactividade, de modo a obter a informação necessária para conseguir oferecer um produto/serviço personalizado e ajustado às necessidades específicas de cada cliente”. Há que se individualizar a relação com o cliente, aumentando a possibilidade de serviços que podem ser postos perante ele, ou seja, benefícios extra que o cliente poderá obter ao ser consumidor de certa empresa, pois, só assim, se consegue obter a sua fidelização.

“Uma unidade empresarial de sucesso mede-se não só por indicadores financeiros mas, também, pela taxa de fidelização dos clientes, pela análise da sua satisfação, pela constante inovação que imprime na actividade e pela forma como são geridos os recursos humanos, designadamente ao nível da motivação (...) O Marketing Relacional é uma das áreas do Marketing com mais expansão em Portugal. A necessidade de interagir com os clientes, de os valorizar, informar e seduzir fazem parte do *core business* das empresas de sucesso!” (Leal, 2005)

Devemos conseguir perceber o processo de decisão do cliente: o porquê deles optarem por certos serviços e a forma como os avaliam no final. “Para comercializar

serviços com eficiência, os gestores de Marketing devem entender os processos de pensamento usados pelos clientes durante cada um dos três estágios do processo de decisão do cliente: a decisão de alternativas antes da compra, a reacção do cliente durante o consumo e a avaliação ou satisfação após a compra”(Hoffman, 2006, pág. 92).

São vários os factores que influenciam a tomada de decisão de um cliente, mas o Marketing Relacional, é segundo McKenna (1996), sem dúvida, uma estratégia de negócios, que influencia a rumo das decisões dos clientes, edificando relacionamentos entre a organização e os seus clientes, contribuindo para o sucesso de uma empresa.

Sheth (1994) defende que o Marketing Relacional envolve a criação e distribuição de valor. É esta produção de valor, que se leva à maior satisfação e à consequente fidelização. Valor, satisfação e fidelização são conceitos centrais ao Marketing Relacional e factores determinantes para o seu sucesso. O Marketing Relacional é diferenciador da oferta da organização, trazendo um grande potencial de benefícios ao aumentar o valor, satisfação e, consequentemente, fidelização do cliente.

2.2. Satisfação e Fidelização

Como se referiu na secção anterior, a satisfação do cliente é uma das áreas mais importantes no Marketing Relacional. Se os clientes não se sentirem satisfeitos, não compram e se não compram, a empresa deixa de existir (Kotler, 1998).

A satisfação está relacionada com as expectativas que o cliente tem de um determinado serviço e são essas as expectativas que têm de ser superadas para aumentar a satisfação.

“A satisfação é uma comparação das expectativas do cliente com as suas percepções a respeito do encontro de um serviço real. Essa comparação baseia-se naquilo que se designa por modelo desconfirmação da expectativa. De modo simples: se as percepções de um cliente satisfizerem as suas expectativas, diz-se que as expectativas foram confirmadas e que o cliente está satisfeito. Se as percepções e as expectativas não forem iguais, diz-se que a expectativa foi quebrada” Hoffman e Bateson (2006, p.330). A desconfirmação resulta da discrepância entre expectativas e o desempenho percebido. A magnitude do efeito da desconfirmação determina o nível de satisfação. A Figura 2.1 apresenta os componentes essenciais que compõem o paradigma da desconfirmação.

Figura 2.1 – Modelo conceptual do processo de desconfirmação de expectativas



Fonte: Cadotte et al., 1987

Segundo este modelo, crê-se que no tempo t, dá-se a escolha de um produto ou serviço assente nas expectativas, atitudes e intenções. Enquanto, que na etapa t+1, ocorrem as percepções quanto ao cumprimento, iniciando-se aqui o processamento da avaliação da experiência do consumidor.

Também para Zeithaml & Bitner (2003), a satisfação é uma avaliação feita pelos clientes acerca de um produto ou serviço, em que a satisfação do cliente é influenciada pelos atributos específicos do produto/serviço e pelas percepções de qualidade dos mesmos.

A satisfação visa, portanto, identificar as características do produto que são cruciais para o cliente e isolar as especificidades que podem arquitectar a base de uma diferenciação bem sucedida de um serviço em relação a outros já existentes no mercado (Albrecht, 1998).

Johnson et al. (1996) descreve a satisfação com duas definições básicas: a satisfação referente a uma transacção específica – que se refere ao desenvolvimento transitório do cliente com um produto ou serviço e a satisfação acumulada – que descreve a experiência total com os produtos e serviços, tornando-se esta num preditor de acções futuras.

Para Beber (1999), as experiências de consumo modificam as expectativas dos clientes em relação a usos futuros, mostrando, com isto, que a satisfação do cliente vai determinar a sua relação com as empresas onde compra, como compra e com que frequência compra.

Segundo Whiteley (1996), a satisfação do cliente é absolutamente determinante, não apenas para o êxito da empresa, mas também para a sua continuidade.

Cada cliente é um cliente, e como tal, cada um tem uma diferente expectativa dos serviços, tendo cada um, a sua própria ideia de satisfação ou seja, o que para um cliente é um serviço de qualidade para outro pode não o ser, por isso, e segundo Vavra (1993) os clientes devem ser identificados, reconhecidos, informados em relação à satisfação, de forma, a ser-lhes dada uma resposta específica à sua necessidade. O que é a necessidade de um, pode não ser a necessidade de outro.

Também, segundo Kotler e Armstrong (1999, pág.6) “a satisfação depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se excede as expectativas, ele fica encantado. As companhias voltadas para o Marketing desviam-se do seu caminho para manter seus clientes satisfeitos. Clientes satisfeitos, repetem as suas compras e falam aos outros sobre as suas boas experiências com o produto. A chave é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa”. A satisfação é uma forma de tornar uma empresa mais competitiva e torná-la numa empresa de topo.

Segundo Kotler “há uma estreita ligação entre a qualidade dos produtos e dos serviços, satisfação de clientes e lucros da empresa. Os níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes” (2000, pág.79). A satisfação do cliente está intimamente ligada à qualidade. As empresas necessitam de apostar, conseqüentemente, numa gestão de qualidade, delineando constantemente melhorias na qualidade dos seus produtos, serviços e processos de Marketing. Conseqüentemente, a qualidade é uma das ferramentas mais decisivas no sucesso organizacional e crescimento das empresas.

Também para Vavra (1993) a satisfação de clientes é frequentemente equiparada à qualidade. Segundo ele, o sucesso da empresa está relacionado com a qualidade percebida dos bens ou serviços de uma empresa.

As empresas que pretendem desenvolver uma estratégia de Marketing relacional devem dirigir uma grande parte dos seus esforços para que os seus clientes percebam que consagram a qualidade nos seus serviços, já que esta é fundamental para alcançar a satisfação dos clientes (Barroso e Martín, 1999). A qualidade do serviço é um

antecedente da satisfação do cliente (Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1996). A qualidade começa com a necessidade do cliente e acaba com a satisfação do mesmo.

Um dos mais populares modelos que mede e explica a qualidade nos serviços é o modelo Servqual, criado por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996). Segundo Hoffman e Bateson (2002) esta é uma ferramenta de diagnóstico empírica que mede com duas secções (22 itens em cada) as expectativas e as percepções dos clientes de uma organização. Esta ferramenta baseia-se em 5 dimensões: tangibilidade, confiabilidade, atendimento, segurança e empatia. Cada questão é avaliada por uma escala de 1 a 7 pontos pelo cliente e são os próprios clientes que atribuem um peso a cada uma das dimensões. No âmbito do poder de previsão, a Servqual incorpora as expectativas do cliente proporcionando informações mais valiosas do que um mero rácio numérico.

Segundo Hoffman e Bateson (2002), as cinco dimensões da qualidade do serviço medem-se por:

1. No caso da ausência de um bem **tangível** o cliente avalia a gestão dos tangíveis à volta do serviço prestado, quer os equipamentos e instalações quer o pessoal e meios de comunicação.
2. A **confiabilidade** é a dimensão mais importante para os clientes, sendo esta a dimensão que "...reflecte a coerência e a confiança que o desempenho de uma empresa inspira" (pág. 369). É aqui avaliado até que ponto um bem ou serviço não varia a sua qualidade a cada vez que é realizado.
3. Na dimensão do **atendimento** enquadra-se a disponibilidade dos funcionários, conjuntamente com a formação que estes receberam para atender os clientes, reflectindo-se assim o "... compromisso da empresa de fornecer os seus serviços prontamente" (pág. 370).
4. A **segurança** é tripartida entre a competência demonstrada, cortesia oferecida e segurança nas operações com a empresa. Fazem parte da dimensão da segurança os riscos físicos, financeiros e de confidencialidade.
5. **Empatia** é entender as sensações dos outros como se fossem nossas ou, no caso, perceber as sensações como sendo o cliente. A empresa que atinja com sucesso esta dimensão consegue com mais sucesso tornar os seus serviços acessíveis aos seus clientes.

Todos os pormenores são analisados pelos clientes, por isso, as empresas devem ter atenção a todos os seus gestos e serviços, devendo desenvolver acções que mantenham a qualidade e lhes permitam aumentar a sua superioridade. Segundo Detzel e Desatnick, (1995), os cinco segredos para a superioridade dos serviços, estão fundamentados em cinco acções:

1. Criar um foco no cliente em toda a organização.
2. Estabelecer padrões de desempenho nos serviços prestados pelos funcionários.
3. Medir o desempenho dos serviços em relação aos concorrentes de referência (benchmarks) superiores.
4. Reconhecer e recompensar os comportamentos exemplares nos serviços.
5. Sustentar o entusiasmo, a consistência e a previsão das necessidades para o cliente.

É com base nestas actuações que a empresa pode alcançar a qualidade no ambiente interno, aumentando a qualidade no atendimento e possibilitando assim, o aumento das vendas. Assim, pode afirmar-se que a satisfação deriva de uma série de elementos, associados aos serviços e produtos, sendo fundamental às empresas trabalhar estes factores, para que consigam atingir e a manter a satisfação do cliente.

Contudo, clientes satisfeitos não são necessariamente clientes fiéis. Um cliente pode ficar satisfeito, mas isso, não significa que numa próxima compra/aquisição ele volte a procurar a empresa. Neste contexto, Gummesson (1998) afirma que as empresas devem alimentar, constantemente, a relação com os clientes, proporcionando incentivos que levem à compra e lealdade, pois a satisfação, por si só, não conduz à retenção e aos lucros.

Pinheiro (2003) define a fidelidade do cliente como sendo uma predisposição para comprar novamente um produto ou serviço oferecido por uma empresa, mostrando que não basta apenas tornar um cliente satisfeito. É necessário que, além de satisfeito, o cliente sinta o desejo de voltar para adquirir o produto ou serviço.

Para se conseguir a fidelidade é necessário conhecer o cliente, reconhecendo as suas características e identificando as suas necessidades e desejos. É com esta informação que podemos gerar proximidade com o cliente, conquistando assim, a sua confiança e consequente, fidelização.

Bogmann (2001) define cliente fiel, como o que volta sempre à organização por ocasião de novas transações ou aquisições, por estar satisfeito com o produto ou serviço. O cliente fiel é caracterizado por Griffin (2001) pela forma como compra; por repetir as suas compras regularmente; por recomendar a empresa, os seus produtos e serviços a outras pessoas; por ser imune à pressão da concorrência; por tolerar eventuais falhas no atendimento que recebe, em função do relacionamento estabelecido por um serviço habitualmente bom.

A fidelidade só é alcançada a partir do momento em que o cliente sinta que teve um serviço de qualidade e se sinta satisfeito. A satisfação pode ser alcançada numa única transação, ao contrário da fidelidade, que se conquista a longo prazo. Nada garante que um cliente satisfeito irá recusar as ofertas da concorrência, no entanto se for um cliente fiel, a probabilidade disso acontecer é alta, pois um cliente fiel tem uma relação tal, de confiança com a empresa, que constrói uma barreira à concorrência.

Segundo Moutella (2002), no mercado, fidelizar clientes significa reter os clientes, evitando assim que os mesmos partam para a compra na concorrência. O que torna um cliente fiel à empresa é a forma de relacionamento a longo prazo, que gera um grau de confiança, de respeito e atenção que torna difícil que ele queira o produto da concorrência.

A fidelização deve ser encarada como um factor de sobrevivência, devendo ser um compromisso estabelecido na missão e na cultura de todas as empresas. Satisfação, qualidade, fidelização, valor, são prioridades das estratégias do Marketing Relacional, cujo interesse se centra na construção das relações duradouras com os clientes, baseando-se, para isso, na procura contínua da satisfação do cliente, de forma a obter, a sua fidelização.

2.3. Estratégias e ferramentas de Marketing Relacional

O Marketing Relacional deverá estabelecer e manter boas relações com os clientes e para isso é necessário: “conhecer, ser relevante, comunicar, escutar, recompensar pela sua fidelidade e associar à vida da empresa ou da marca” Lendrevie et al (2004,pág.636).

Para Bird (2000), o Marketing Relacional é uma ferramenta que auxilia as empresas a conhecer e a recolher informações sobre os clientes, com o objectivo de compreender e enriquecer as informações, de forma a obter a fidelização de clientes.

Para obter essas informações, o Marketing Relacional utiliza algumas técnicas e ferramentas, como por exemplo: Cross e Up-Selling; Database Marketing; CRM; Bases de Dados; Direct Mail; TeleMarketing; Internet Marketing; SMS Marketing; Mass Media; Internet; E-mail; Inquéritos; entre outras.

Essas ferramentas de Marketing Relacional têm sempre algum objectivo, conforme podemos verificar na seguinte tabela seguinte:

Tabela 2.1 - Ferramentas de Marketing Relacional

Objectivos	Ferramentas
Conhecer e ser Relevante para os clientes	Bases de Dados
Comunicar com os clientes	Revistas; correio personalizado; página na Internet; e-mail; SMS; iTV; Mass Media; Pontos de Venda; Força de Vendas.
Escutar os clientes	Inquéritos; serviço ao cliente; call center; página na Internet; capacidade de guardar as informações transaccionais.
Recompensar os clientes	Cartões e pontos de fidelização.
Associar os clientes	Clubes de clientes; eventos; fóruns; etc.

Fonte: Lendrevie et al (2004 – pág.636)

Conforme verificamos na tabela 2.1, são vários os objectivos que se pretendem conseguir no Marketing Relacional e são, mais ainda, as ferramentas utilizadas no alcance desses objectivos. Uma dessas ferramentas são as bases de dados, que ajudam no conhecimento dos clientes. Elas podem e devem desempenhar um papel essencial ao nível da fidelização dos clientes, pois são uma ferramenta muito eficaz na comunicação de produtos ou serviços da empresa.

As bases de dados deverão ter a informação necessária para contactar o cliente e informação sobre os gostos e interesses do mesmo, de forma a reconhecerem-no e tratarem de forma individual. Se a gestão das bases de dados for bem trabalhada, as acções perante os clientes serão mais precisas e consequentemente mais rentáveis.

Uma das formas de trabalhar estas bases de dados é através do Database Marketing que “é uma combinação de Marketing estratégico, comunicação criativa, dados, tecnologia e técnicas de análise estatística” Lendrevie et al (2004, pág.638). Este programa cria bases de dados de identificação de clientes individualmente e permite direccionar campanhas para estes mesmos clientes.

Segundo Bretzke (2004) o Database Marketing é a “gestão de um sistema dinâmico de base de dados inteligíveis, actualizados, com dados relevantes sobre os clientes actuais e potenciais, desenvolvendo modelos preditivos, que capacitarão o envio das mensagens desejadas no tempo certo, no formato certo, para as pessoas certas”. Tem como objectivo desenvolver uma relação de qualidade a longo prazo, construindo lealdade e retendo os clientes actuais.

Esta forma de Marketing ajuda a comunicação directa da empresa com o cliente, tentando saber o que compram os clientes e porquê. É uma forma de conseguir chegar ao que os clientes desejam, tratando-os com individualidade e não como uma massa. Nestas bases de dados ficam registados os historiais dos clientes, o que ajuda as empresas a prestar a informação certa, na hora certa.

O Database Marketing regula-se por sistemas electrónicos que armazenam dados por forma, a que seja possível a criação de relatórios como resposta a determinadas questões - *Data Warehouses*. Um *Data Warehouse* é um conjunto de dados por assunto, variável com o tempo, e não-volátil, que serve de suporte ao processo de tomada de decisão do negócio (Inmon, 1996). Esta base de dados beneficia os relatórios, a análise de grandes volumes de dados e a obtenção de informações estratégicas que podem facilitar as decisões.

O *Database Marketing* apoia-se, também, no *Data Mining* que consiste na procura de questões específicas nessas bases de dados. O *Data Mining*, segundo Han e Kamber (2006) permite descobrir padrões interessantes de grandes quantidades de dados. As suas funcionalidades incluem a descoberta de conceitos / descrições de classe, associações e correlações, classificação, previsão, análise de tendência de agrupamentos, análise de variância e análise de similaridade. Ou seja, *Data Mining* é a extracção do conhecimento de grandes quantidades de informação.

As bases de dados ajudam, portanto, a implementar o Marketing Relacional, pois permitem que os esforços de Marketing se tornem mais eficientes, identificando clientes

por segmentos, permitindo-lhes apresentar ofertas, produtos ou serviços adequados, de maneira personalizada e rentável.

Para além destas ferramentas, o Marketing Relacional utiliza também o CRM – Customer Relationship Management - que consiste em “construir relações duradouras através da compreensão das necessidades e preferências individuais e, desta forma, acrescentar valor à empresa e ao cliente” Lendrevie et al (2004,pág.647).

Segundo Bretzke (2004), o CRM “é a integração entre o Marketing e a tecnologia de informação para prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real, transformando estes dados em informações que disseminadas pela organização permitem que o cliente seja “conhecido” e cuidado por todos.”

O objectivo do CRM é a geração de valor para a empresa, que ajusta os produtos ou serviços às necessidades dos seus clientes. Este pretende também, a fidelização e a rentabilização dos clientes, bem como, a construção de uma boa imagem, perante os clientes.

O CRM é a congregação da filosofia do Marketing Relacional, com a tecnologia de informação (Berry e Linoff, 2000), de forma a estabelecer com os clientes um constante contacto, aumentando o relacionamento com os clientes, de forma duradoura.

O CRM é um sistema informático que permite capturar e gerir todas as informações relacionadas com cada cliente: contactos, histórico de compras, reclamações, etc.. O sistema de CRM fornece dados extremamente úteis e detalhados sobre os clientes permitindo elaborar informações que possibilitam, entre outras coisas, identificar as necessidades dos clientes e a importância que os clientes atribuem a cada característica dos produtos e serviços das empresas.

Portanto, o *Database Marketing* - base de dados actualizados, com dados indispensáveis sobre os clientes actuais e potenciais, desenvolvendo uma relação com os clientes, detectando ameaças e oportunidades de forma a edificar uma relação de lealdade, retendo os clientes - é utilizado para fazer CRM, pois, juntos combinam o Marketing Relacional com as tecnologias de informação, integrando canais de relação e administrando as relações com o cliente, incorporando valor a cada relação.

Para além destas técnicas acima descritas, existem ainda diversas ferramentas a que se pode recorrer para atingir os objectivos propostos pelo Marketing Relacional e conseguir comunicar com o cliente, são elas:

- **Direct Mail** – meio publicitário personalizado, selectivo e de elevada eficácia, que tem como objectivo divulgar, promover e vender produtos/serviços. “É um método de comunicar uma mensagem directamente a uma determinada pessoa, família ou empresa. É o uso do serviço postal para distribuir alguma literatura informativa ou outro material promocional aos possíveis clientes. Pode consistir em qualquer coisa, desde uma carta até a catálogos de produtos”. Lancaster e Reynolds (2005, pág. 200).
- **TeleMarketing** – que permite um relacionamento de natureza pessoal, e que segundo Stone eWyman (1992) compreende a aplicação integrada e sistemática das tecnologias de telecomunicações e processamento de dados com vista a otimizar as comunicações de Marketing de forma a chegar aos clientes.
- **Internet Marketing** – diz respeito ao Marketing de produtos ou serviços na Internet, com o objectivo de comunicar, promover e vender os seus produtos e serviços pela internet. Friedman (2005) diz-nos que na história da humanidade, esta é a era em que as pessoas têm a possibilidade de encontrar inúmeras informações num único local – a internet. Assim, a internet torna-se uma ferramenta fundamental na procura de qualquer informação e o Marketing passou a utilizar esta rede como um canal de promoção e distribuição de produtos e serviços.
- **SMS Marketing** – conteúdos de Marketing enviados através de telemóveis.
- **Mass Media, TV e Revistas.**

Posteriormente, à que utilizar meios de inquirição de clientes, como os serviços ao cliente, os call centers e os inquéritos.

Para que os possamos fidelizar temos de os recompensar utilizando, para isso, cartões e pontos de fidelização.

Por fim, à que associá-los através de eventos, clubes de clientes, entre outros.

Importa ainda referir, o Cross e Up-Selling, que são duas das técnicas de aumento de valor para os clientes. O Cross-Selling é uma técnica de venda de mercadorias e serviços a clientes já em carteira, tentando prolongar ao máximo o relacionamento com o cliente e visando reforçar a lealdade do mesmo, enquanto, o Up-

Selling é uma técnica de vendas, na qual um vendedor tenta levar o cliente a comprar bens mais caros, superiores, extras e outras opções de forma a produzir uma venda mais rentável.

O Cross-Selling quando bem utilizado aumenta a rentabilidade da empresa e gera valor para o cliente, gerando fidelização e retenção de clientes. Permite conhecer as exigências e necessidades do cliente, de forma a perceber o que vender e como vender. É uma estratégia que implica um bom conhecimento do cliente. Esta é uma técnica menos dispendiosa, pois, baseia-se na venda de produtos a clientes já em carteira e vender produtos ou serviços a um cliente já em carteira é até quatro vezes menos dispendioso do que fazê-lo a um cliente novo (Esteban, 2006).

A técnica de Up-Selling é uma estratégia de vendas e consiste numa maior venda do mesmo serviço ou produto, ou de versões mais avançadas ou complementares desse mesmo produto⁴. Permite encurtar o ciclo de vendas e corresponder de forma mais rápida aos pedidos dos clientes.

Portanto, verificamos que são várias as estratégias e ferramentas que são postas à disposição do Marketing Relacional. Cabe, às empresas aproveitar estas estratégias e ferramentas e trabalhá-las, de forma, a aumentarem os seus resultados. Deverá, por isso, conhecer-se bem o cliente, saber comunicar, escutar as suas necessidades e reconhecer a sua fidelidade.

2.4. Marketing e Turismo

O Turismo é uma actividade socioeconómica que visa satisfazer as necessidades das pessoas. Lage e Milone (2000, p. 26) definem o turismo como “a ciência, a arte e a actividade de atrair, transportar e alojar visitantes, a fim de satisfazer suas necessidades e seus desejos.” O turismo é, portanto, uma indústria complexa que para além de tentar satisfazer os seus clientes, cada vez mais exigentes, tem de ter em atenção os serviços que permitem captar a atenção e retenção dos turistas.

⁴ <http://www.businessdictionary.com/>

2.4.1. O conceito de Marketing Turístico

Segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT, 2007) um plano de Marketing turístico deve inventariar as atrações e as actividades existentes e analisar a concorrência, clarificar os objectivos da comunidade, deve estimar os níveis de procura actual, definir os serviços de apoio, determinar os objectivos de mercado e deve determinar os segmentos e as metas de mercado.

As técnicas de concepção de um plano de marketing podem vulgarmente ser aplicadas a qualquer tipo de produto, bem ou serviço, pois os instrumentos passam sempre por uma investigação, segmentação, definição de produtos e de preços, definição dos canais de distribuição, promoção, entre outros. No entanto, em cada produto ou serviço existe sempre uma especificidade e, por isso, é importante analisar cada caso, como um caso (Figueira, 2007).

Segundo Figueira (2007), “os serviços apresentam uma natureza muito própria que os diferencia claramente da venda de bens tangíveis. Pode, inclusivamente, afirmar-se por exemplo, que uma medida promocional aplicada a um produto tangível tem a vantagem de, na eventualidade da sua comercialização ou venda não se realizar num curto período de tempo, o bem permanecer e a acção promocional gerar os seus efeitos posteriormente. Já no que respeita aos serviços, a falta de êxito na venda do produto não se solucionará vendendo-o passado algum tempo pois nessas circunstâncias não se estaria a vender aquele bem mas sim um outro, distinto, na medida em que os serviços não são passíveis de se armazenar.”

Assim pode afirmar-se que existem especificidades que distinguem os bens materiais dos serviços. Segundo Kotler (1991) as principais características específicas dos serviços são:

- **Intangibilidade:** Não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados;
- **Inseparabilidade:** São produzidos e consumidos ao mesmo tempo;
- **Variabilidade:** São altamente variáveis, na medida em que dependem de, por quem, quando e onde são executados.
- **Percibilidade:** Não podem ser armazenados, pois a entrega é imediata e o sistema de produção é accionado pelo cliente. Os serviços existem no momento em que estão a ser prestados ao cliente.

O turismo é uma indústria que inclui vários serviços, que vão desde o alojamento ao transporte, passando pela alimentação, animação e atracções culturais. É aqui que entra o Marketing, tentando conciliar da melhor forma esta junção por forma, a satisfazer a procura turística na sua totalidade. Isto é, ao contrário do que acontece noutras indústrias, os fornecedores de serviços turísticos são bastante interdependentes, o que torna o Marketing destes produtos bastante complexo.

Encontramo-nos perante um mercado cada vez mais concorrencial sendo, por isso, necessário apostar-se num bom Marketing Interno Relacional e na qualidade do serviço, acima de tudo (Barroso e Martín, 1999). Sendo que o sucesso do Marketing é independente do tamanho da organização, este passa quer por uma boa gestão, quer por uma correcta motivação e envolvimento de todos os funcionários. À que se apostar na crescente qualidade dos empregados que estão na primeira linha de contacto com o cliente, pois são estes que lidam directamente com o cliente e mostram o valor da instituição (Albrecht, 2000). Assim, o Marketing Relacional surge como um factor decisivo nas estratégias utilizadas.

Os turistas passam palavra entre si, conversam com amigos, familiares, falam num ou noutro destino, recomendando-o ou não, conforme a satisfação que tenham conseguido e, é aí que surge a importância do Marketing Relacional, pois só com uma boa estratégia de Marketing Relacional é que se capta a atenção, satisfação e fidelização do cliente.

O Marketing Relacional vem então identificar, no contexto turístico, os comportamentos e as motivações dos visitantes, dos turistas, desenhando estratégias de Marketing adequadas às motivações e desejos explícitos e implícitos destes, adaptando os planos de Marketing de forma a ampliar as potencialidades dos respectivos destinos, assegurando a sua rentabilidade e sustentabilidade (Moutinho, 1987). O Marketing Relacional potencia assim o conceito de Marketing Turístico, um ramo dedicado às estratégias para satisfazer as necessidades turísticas dos visitantes.

O Marketing Turístico é um Marketing de serviços, que se revela como factor de diferenciação na competitividade dos destinos turísticos - OMT (2008). Segundo Montaner (1998) o Marketing Turístico é um agregado de políticas e técnicas organizadas e ordenadas conduzidas por empresas, organismos públicos e privados sobre o plano local, regional, nacional e internacional, de forma a atingir a satisfação

ótima das necessidades e motivações turísticas dos consumidores, alcançando, desta forma, um benefício adequado.

De acordo com Altés (1997) é um conjunto de técnicas que visam a antecipação, identificação e satisfação das necessidades do consumidor de forma a conseguir atingir os objectivos da empresa de forma rentável. O produto turístico deve, segundo ele, ser competitivo, seguro, acessível e estável. Os seus resultados devem traduzir-se na procura, na incrementação e aceitação do produto. Deve diferenciar-se da concorrência, renovar, reposicionar e identificar novos segmentos. No final, deve ter conseguido obter clientes e mantê-los. Segundo Greene (1982) o ciclo do Marketing passa pela investigação, estudo e análise de mercado, pelo estudo dos pontos fortes e fracos, pela estratégia de preços e finalmente pela venda.

Importa acrescentar a estas ideias, uma outra referida por Middleton (1988) a de que, apesar de ser necessário estabelecer objectivos, utilizar o Marketing-Mix, programar acções de comercialização e coordenação, deve ser efectuado um controlo regular para, atempadamente serem detectados desvios, de outra forma correm-se sérios riscos de perder clientes. O Marketing Turístico é portanto, um conjunto de técnicas que devidamente utilizadas poderão ajudar a atingir os objectivos estratégicos das empresas. Conclui-se, portanto, que Marketing e turismo estão intimamente ligados sendo necessária uma boa política de Marketing para um bom sucesso a nível turístico.

2.4.2. Turismo em Portugal

O turismo em Portugal tem vindo, a registar um aumento, mostrando-se este sector em forte crescimento. De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), Portugal é um dos 20 maiores destinos do mundo. Em 2006, quase 12 milhões de turistas visitaram Portugal. É um país conhecido na Europa pelo sol, praias, gastronomia, herança cultural e patrimonial e é um dos principais destinos para os praticantes de golfe. Os segmentos oferecidos em Portugal são: Turismo de Sol e Praia; Turismo Residencial; Turismo de Desporto; Turismo de Negócios; Turismo Urbano; Turismo Cultural; Turismo Rural; Ecoturismo; Turismo de Aventura; Turismo de Saúde; Turismo Espiritual/Religioso; Turismo Temático e Cruzeiros.

Segundo a OMT (2007), Portugal registou em 2006 um acréscimo de 6,3% (11,3 milhões) de chegadas de turistas, que se traduziram num total de 6,6 milhões de euros

em receitas do turismo (+7,3%), pelo que foi considerado um ano de recuperação. O crescimento verificado nas chegadas (6,3%) foi superior ao registado no Mundo (4,9%) e na Europa (4,3%), e em termos de receitas, superior ao aumento verificado na Europa (6,7%), o que permitiu o aumento das respectivas quotas de mercado.

Portugal posicionou-se no ranking mundial na 19ª posição das chegadas (quota 1,34%) e em 23º das receitas (quota 2,22%). Em relação à Europa, Portugal manteve o 12º lugar (quota 2,47%) das chegadas e 13º das receitas (quota 2,22%). Durante o ano de 2006 as chegadas de turistas a nível mundial ascenderam a 842 milhões, apresentando um crescimento de 4,9% relativamente ao ano de 2005. Em relação às receitas internacionais do turismo, a OMT apurou para 2006, 586 mil milhões de euros, o que se traduziu num acréscimo de 7,5% relativamente a 2005. Este foi certamente um ano de relevância para o Turismo. Mas será que a tendência se mantém?

Parece que sim, uma vez que “apesar da conjuntura económica desfavorável, em 2008 o crescimento do consumo turístico interior (+2,5%) *versus* a evolução da economia nacional avaliada a preços de mercado (+1,9%), revela que o turismo cresceu a um ritmo superior ao da economia, o que já se tinha verificado em anos anteriores”. Turismo de Portugal (2008).

Segundo o Instituto Nacional de Estatística verifica-se que em Dezembro de 2009, o saldo da balança turística foi de 280 milhões de euros. No mês homólogo de 2008 tinha sido de 269 milhões de euros, o que significa que se registou um aumento de 4,1%, ou seja, mais 11 milhões de euros. As receitas do turismo foram de 497 milhões de euros e representaram também um acréscimo, face a Dezembro de 2008, de 1,5% (+7 milhões de euros).

Verifica-se assim, que o Turismo é sem dúvida uma importante actividade económica em Portugal, sendo fundamental estudá-lo, para que se consiga manter esta actividade, no topo da Economia Portuguesa. Este é um sector que sofre uma enorme concorrência e por isso, existe necessidade de se criarem estratégias que captem e retenham os turistas. Para isso, há que apostar na valorização dos recursos humanos e na criação de relações com os turistas – no Marketing Relacional.

É também indispensável que existam investimentos por parte do sector público, desde a renovação e requalificação do património, até ao melhoramento e modernização das acessibilidades e infra-estruturas, para que este sector continue em crescimento e possa fortalecer-se a competitividade do turismo português. “É necessário encontrar



soluções que permitam reforçar os recursos financeiros e alargar as competências das regiões de turismo, racionalizando as suas estruturas, de forma a torná-las instrumentos eficazes e modernos de articulação das políticas nacionais de turismo, com as realidades regionais e, desde logo, com as autarquias e as empresas” (ex-secretário de Estado do Turismo, Vítor Neto *in* Turismo - Gestão Estratégica, 2003).

Portugal é um destino que tem inúmeras potencialidades, que nem sempre foram aproveitadas. No entanto, Portugal soube como ultrapassar uma visão reducionista para conceber uma política turística moderna, capacitada para responder às necessidades que se transformaram, evoluíram e que são diferenciadas, juntando aos destinos tradicionais os recursos de um capital cultural e histórico constituído ao longo dos séculos (Baptista, 2003).

É no âmbito do aproveitamento destes recursos de capital cultural, que surge a cidade de Évora, uma cidade classificada como Património Mundial e que surge como um destino de turismo cultural, que está para além do turismo de sol e praia. Este é um “novo” tipo de Turismo que tem que ser trabalhado e aproveitado. É necessário compreender que este novo género turístico, se destina a pessoas com gostos diferentes e que por isso, é indispensável conhecê-los, escutá-los e criar estratégias diferentes, pois só assim, conseguiremos cativá-los, satisfazê-los e retê-los.

O turismo é um sector que tem contribuído imenso para o desenvolvimento do país. Ele, por si só, já constitui uma importante actividade económica e deve ser garantida a sua sustentabilidade. Para isso tem que se apostar na qualidade, no posicionamento, na diferenciação, na satisfação e retenção. É daqui que surge a importância do Marketing Relacional, pois este, vai trabalhar de forma a criar medidas que permitam qualificar, entre outras coisas, os recursos humanos e reforçar as bases para que se possa competir.

2.4.3. Turismo no Alentejo

Segundo o Plano Operacional de Turismo do Alentejo de Setembro de 2009, a procura actual do Alentejo, está a sofrer uma crise estrutural generalizada, tendo que ser reestruturado o modelo de organização do Turismo Regional. O Alentejo, em termos de posicionamento, está ausente dos canais internacionais e tem pouca presença nos canais nacionais, sendo necessário apostar nestes canais e estruturar produtos específicos para diferentes mercados. Segundo o PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo (2007) - o Alentejo mostra-se como um destino com baixo nível de competitividade turística, havendo por isso necessidade de tornar os recursos turísticos mais acessíveis e de redefinir a vocação dos produtos turísticos do Alentejo. Há carência de uma entidade *Umbrella*, que agilize esforços e estabeleça parcerias e é indispensável a criação de programas inovadores e competitivos.

O Alentejo tem enormes potencialidades que não estão a ser aproveitadas, sendo necessária uma intervenção urgente, para que as mesmas sejam trabalhadas e aproveitadas. Se assim acontecer o PENT (2007) prevê que as dormidas de estrangeiros no Alentejo devam atingir os 650 mil em 2015, correspondendo a um crescimento anual de 10,8%. O número de turistas (hóspedes estrangeiros) irá crescer 6,4% ao ano. Nas receitas (proveitos totais em estabelecimentos hoteleiros) verificar-se-á um forte impulso, sobretudo após 2009. Em termos de dormidas de origem nacional, prevê-se, para a região alentejana, um aumento de 3,3%, até 2015. O crescimento médio anual será de 12,5%.

Segundo o PENT (2007) (pág.82): “o modelo de desenvolvimento de curto prazo do Alentejo passa pelo contraste entre um ambiente tranquilo e uma região *playground*, com diversas actividades ao ar livre. Assim, o produto *core* da região é o *Touring* Cultural e Paisagístico, secundado pelo Sol e Mar. O Golfe, o Turismo Náutico, a Saúde e Bem-estar, os *Resorts* Integrados, o Turismo Residencial e a Gastronomia e Vinhos constituem produtos diversificadores da oferta”.

O Alentejo tem, portanto, uma enorme oferta turística. O Turismo Ambiental e Paisagístico, expresso pelas grandes propriedades agrárias, pelas áreas protegidas que oferecem uma excelente qualidade ambiental e proporcionam a contemplação da fauna e flora. O Turismo da Gastronomia e Enologia, em que se encontra uma enorme variedade gastronómica e de vinhos e que se distingue pelo pão, migas, açordas,

ensopados, ervas aromáticas, azeite puro, queijos, enchidos e vinhos alentejanos de marcas conceituadas. Nos vinhos destaca-se ainda o programa Rota dos Vinhos, onde os turistas visitam as adegas e fazem degustações no produtor. O Turismo de Sol e Mar, caracterizado pelos extensos areais dourados, rochas, falésias, barragens e inúmeras albufeiras. Neste Turismo podem observar-se aves selvagens, golfinhos, pratica-se naturismo, *Surf e Bodyboard*.

O Alentejo fomenta ainda o Turismo Activo, em que se descobrem diversos trajectos pedonais: encontram-se ecopistas para caminhar ou andar de bicicleta. Aposta-se no Turismo Equestre e na criação de aventuras todo-o-terreno. Pode-se pescar, caçar, praticar canoagem, asa-delta, parapente, pára-quedismo e até balonismo. Aposta-se ainda no Golfe, que atrai inúmeros turistas⁵.

Esta região conta ainda com o Turismo de Negócios, que propõe através de uma variedade de paisagens, o relaxamento, o isolamento e a renovação de energias capazes de despoletar aos empresários novas ideias para a sua actividade.

Estes são apenas algumas das inúmeras áreas de Turismo do Alentejo, pois existem ainda outras, como o Turismo Náutico, Hoteleiro, Residencial, de Saúde, ou o Turismo Cultural e Patrimonial, sendo este último, o que mais se destaca na Cidade em Estudo – Évora.

Évora é uma cidade Património Mundial e por aqui vemos a importância que este tipo de Turismo pode ter, para a sua sobrevivência, enquanto destino turístico. Esta cidade é caracterizada pelos seus monumentos, grutas, ruínas, antas, cromeleques, aquedutos, muralhas, arcos, vestígios fenícios e romanos, artefactos, igrejas e castelos. Aqui encontramos uma enorme variedade de actividades culturais, como os cantos populares, o comércio tradicional, o artesanato, e as tapeçarias, como o tão conhecido Tapete de Arraiolos.

Cada vez mais, o Turismo em Portugal, deixa de ser um Turismo caracterizado pelo Sol e Mar. Hoje os Turistas querem ver mais, descobrir novas zonas, querem novas experiências. O Alentejo surge então, como uma zona que tem inúmeras escolhas à disposição, sendo uma mais-valia, com fortes potencialidades, mas que necessita de criar programas e acções capazes de aumentar a sua competitividade e rentabilidade.

⁵ <http://www.visitalentejo.pt>, consultado em Setembro de 2010

É com vista a aumentar esta competitividade e rentabilidade que se decidiu estudar o Marketing Relacional no Sector Turístico Alentejano, para que Évora deixe de ser um ponto de passagem, é importante que o sector turístico use o Marketing Relacional como forma de fidelização.

É necessário fomentar as relações com os turistas, compreendendo os seus gostos e conseguindo, através disso, e dos variados recursos que esta zona tem, conquistá-los e retê-los.

Évora é capital do Alto Alentejo e contem um Património muito rico, que deve ser valorizado e aproveitado, por isso, torna-se urgente estudar este segmento turístico, de forma a aumentar a sua competitividade, trabalhando, dessa forma, na retenção de clientes.

3. Metodologia

Este capítulo descreve e justifica a metodologia de investigação adoptada neste trabalho. A metodologia define-se “como o conjunto de métodos e procedimentos técnicos que dirigem um processo de pesquisa” (Diógenes, 2005, pág.27). Segundo Ciribelli (2003), a metodologia científica é uma das condições necessárias para o êxito de qualquer pesquisa. Connolly (1999) diz que, para se obterem resultados válidos e significativos numa investigação temos que estudar o método mais adequado ao tema e implementar a estratégia de estudo certa.

O presente capítulo começa por apresentar os objectivos da investigação, descrevendo-se, seguidamente, a sua estrutura. Em seguida, explica-se o tipo de estudo aplicado, o método de recolha de dados, a estrutura dos questionários, o pré-teste dos questionários, a estrutura da entrevista, o seu modo de aplicação, a selecção dos inquiridos, a população e a amostra.

3.1. Objectivos da Investigação

Conforme foi referido na introdução deste trabalho, esta pesquisa tem como objectivo geral avaliar a eficácia das acções de Marketing Relacional, adoptadas pelas empresas do sector turístico alentejano, na satisfação e fidelização de clientes.

Para responder ao objectivo geral proposto será necessário alcançar os seguintes objectivos específicos:

- Caracterizar as empresas do sector Turístico Alentejano;
- Numa amostra das empresas do sector, caracterizar as acções de Marketing Relacional adoptadas;
- Na mesma amostra de empresas medir a fidelidade dos clientes;
- Avaliar a relação entre as acções do Marketing Relacional e a fidelidade dos clientes;
- Identificar a percepção dos clientes relativamente às acções de Marketing postas em prática pelas empresas da amostra.

- Propor políticas de Marketing Relacional para aumentar a satisfação e a retenção de clientes.

Estes objectivos decorrem das questões que constituem a problemática desta investigação:

- Será que o sector Hoteleiro Alentejano utiliza estratégias de Marketing Relacional?
- Será que os hotéis conseguem reter e fidelizar clientes?
- Será que os clientes permanecem fiéis aos hotéis deste sector turístico, devido a uma relação que mantêm com os mesmos?
- Os hotéis preocupam-se com as necessidades e opiniões dos clientes?
- Qual a importância do Marketing Relacional na satisfação, fidelização e retenção de clientes?

3.2. Design da Investigação

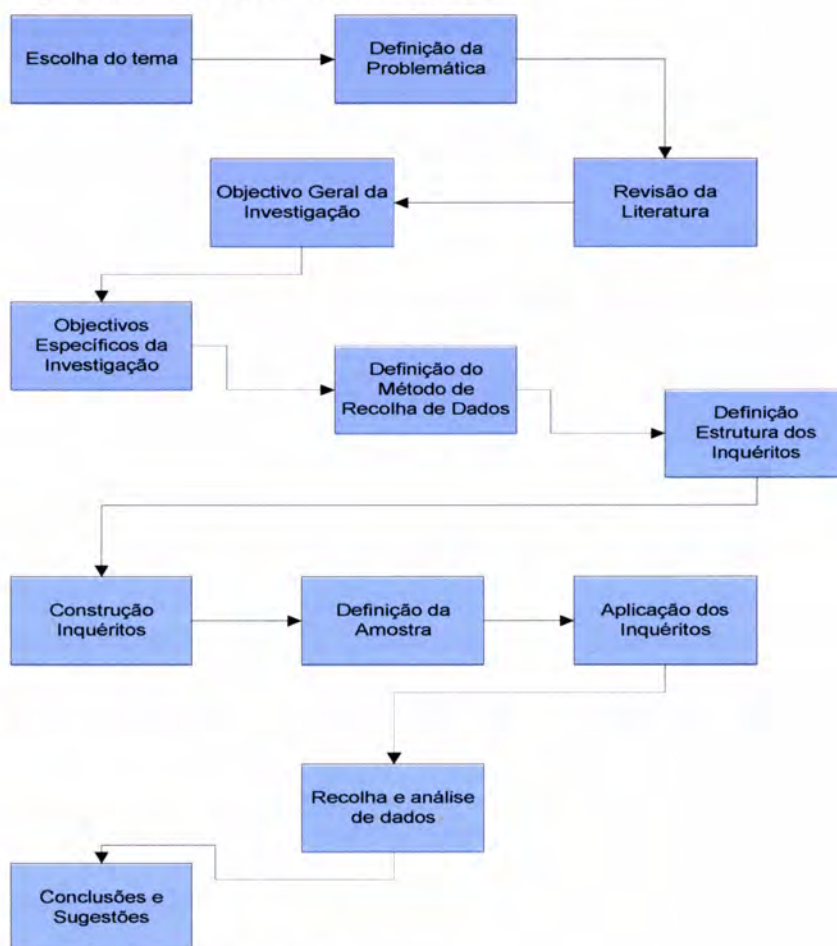
De forma a investigar o tema em estudo fez-se um levantamento bibliográfico e para caracterizar o estado da arte sobre os temas revistos e discutidos nos capítulos anteriores. Após este levantamento e pesquisa, constatou-se que o turismo é um sector com inúmeras potencialidades, mas que não tem sido valorizado e reavaliado. As organizações neste sector sofrem de deficiências estratégicas, nomeadamente ao nível da gestão das relações com os seus clientes, pelo que o tema em estudo é bastante pertinente e relevante para os gestores da oferta turística.

Para tornar o estudo exequível e conseguir responder e atingir o objectivo geral de investigação, circunscreveu-se o estudo do sector turístico alentejano, relativamente à satisfação e fidelização de clientes, ao estudo do sector hoteleiro. No entanto, como este ainda se mostrava como um vasto campo de estudo, seleccionou-se uma amostra representativa das categorias de hotéis existentes na cidade de Évora.

Foram realizados e aplicados questionários nos locais em estudo e, posteriormente, procedeu-se à análise dos mesmos, recorrendo-se ao *software SPSS*.

A estrutura da investigação encontra-se esquematizada na figura seguinte:

Figura 3.1 - Estrutura da investigação



Fonte: Elaboração própria

3.3. Tipo de Estudo

Esta pesquisa visa registar e examinar os fenómenos de interesse, tendo como preocupação reconhecer os factores que contribuem para a ocorrência dos fenómenos. Assim esta é uma pesquisa explicativa, que visa fazer compreender, o porquê das coisas serem de determinada maneira. A pesquisa explicativa é complexa, pois para além de assinalar, analisar, qualificar e interpretar os fenómenos estudados procura ainda identificar e explicar a relação entre esses fenómenos (Lopes, 2006).

No entanto, dada ausência na literatura de uma teoria enraizada sobre os temas em estudo, esta investigação reveste-se ainda de um carácter exploratório. Como qualquer estudo exploratório e explicativo, o trabalho começa por descrever os

fenómenos em análise, pelo que o trabalho é também, numa primeira fase, uma pesquisa descritiva.

A pesquisa exploratória é, segundo Gil (1999), uma pesquisa que tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar ideias e conceitos, de forma a tornar mais explícito o tema ou a construir hipóteses a seu respeito. Ela é o primeiro passo de todo o trabalho científico e tem como finalidade proporcionar mais informações sobre determinado assunto, ajudando a definir os objectivos ou a formular as hipóteses de uma pesquisa.

A pesquisa descritiva consiste, segundo Gil (1999) em traçar as características de determinada população ou fenómeno, mediante a utilização da técnica de recolha de dados padronizada.

3.4. *Recolha de dados*

Esta pesquisa utiliza questionários e entrevistas como ferramentas de recolha de dados, com vista a recolher as informações fundamentais para a compreensão do fenómeno em estudo, concretamente a implementação do Marketing Relacional no Sector Turístico Alentejano.

Aos directores dos hotéis aplicou-se uma entrevista, pois privilegiou-se o contacto directo, de forma a potenciar a partilha de informação e a troca ideias. A entrevista permite uma maior eficácia de resposta e um maior aprofundamento de respostas, quando os interlocutores são conhecedores dos temas em investigação e têm um estatuto elevado no contexto da pesquisa.

Aos funcionários e aos hóspedes, optou-se por questionários, de forma, a que estes questionários fossem preenchidos conforme a sua disponibilidade e vontade, não dando a sensação de obrigação e consequentemente aumentando as taxas de resposta. Por outro lado, o questionário garante o anonimato das respostas, o que no caso dos funcionários pode ser relevante e padronização dos dados o que facilita a sua análise e a comparação das respostas.

Através da aplicação destes questionários e entrevistas, foi possível recolher informações que permitam conhecer melhor os pontos fortes e as lacunas dos hotéis, de forma, a melhorar as metodologias utilizadas pelos mesmos.

Através de entrevistas pessoais aos Directores dos Hotéis pretendeu-se avaliar as estratégias e as ferramentas de Marketing, utilizadas em cada Hotel. Com a aplicação dos questionários aos empregados dos Hotéis, desejou-se avaliar a sua opinião acerca das políticas adoptadas pelo Hotel, bem como a sua satisfação relativamente às suas funções e a centragem no cliente.

Por último para medir a fidelização e conhecer as opiniões dos clientes sobre as diferentes unidades hoteleiras, tanto no que concerne à qualidade dos serviços oferecidos como à satisfação com o tipo de relacionamento estabelecido foram, aplicados questionários aos clientes.

3.4.1. Tipo de Questionário

A aplicação de questionários possibilita obter uma amostra dos conhecimentos, atitudes, valores e comportamentos. Desta forma é necessário ter em conta o que se quer e como se vai avaliar. Deve existir rigor no apuramento do tipo de questionário a aplicar de maneira a ampliar a credibilidade do mesmo. O questionário deve ser capaz de responder aos objectivos da investigação, delineados através do problema da pesquisa. Requer conhecimento e objectividade de forma a obter os resultados de forma precisa (Thums, 2003).

O questionário deve ser claro, adequado e agradável para o inquirido e ser apresentado de forma clara e simples, de modo a evitar uma reacção negativa por parte do inquirido.

Para isso, os questionários utilizados foram estruturados para que se conseguissem obter dados quantitativos ou quantificáveis. Foram utilizados questionários de resposta mista: questões de resposta fechada e aberta e perguntas em escala.

As questões de resposta fechada permitem obter uma resposta objectiva com maior rapidez, uniformidade e facilidade. Além disso, facilitam a categorização das respostas para posterior análise. As questões de resposta aberta, permitem indicar alguns factores que os clientes julguem importante referir e permitem recolher informação variada sobre o tema em questão (Cooper e Schindler, 2003).

Como foi referido os questionários incluíram também várias perguntas de escala, nomeadamente:

- *Concordo Totalmente; Concordo; Não concordo nem discordo; Discordo; Discordo Totalmente; Não tenho opinião/ Não se aplica* – Escala de Likert;
- *Muito Mau; Mau; Regular; Bom; Muito Bom; Não tenho opinião/ Não se aplica* – Escala de avaliação;
- *Sempre; Frequentemente; Por vezes; Raramente; Nunca; Não tenho opinião/ Não se aplica* - Escala de Frequência.

Os questionários foram ainda traduzidos em inglês, francês e espanhol (anexo II A; B; C), uma vez que os clientes das unidades hoteleiras de Évora são provenientes de várias regiões do mundo e era importante obter a opinião da maior variedade possível de clientes. As traduções foram feitas a partir do questionário original em português. A tradução em Inglês foi feita pela autora desta tese e as restantes traduções, foram feitas com a ajuda de professores da área de Espanhol e Francês.

3.4.2. Estrutura do Questionário

A estrutura dos questionários teve em atenção a comodidade de resposta, rapidez, retorno de informação e apresentação.

Existem 2 tipos de questionários: um para os clientes (anexo II) e outro para os empregados (anexo I). Ambos os questionários, têm uma introdução onde se explica o estudo e os seus objectivos. A introdução inclui o tempo médio de preenchimento, factor determinante para os inquiridos e para as taxas de resposta. Esta secção do questionário termina com a explicação da forma de preenchimento e agradece, atempadamente, a colaboração.

O questionário dos clientes é composto por 3 partes. A primeira parte é constituída por 8 perguntas de resposta mista (questões de resposta aberta que permitem ao inquirido responder por palavras suas e questões de resposta fechada em que o inquirido selecciona entre as opções apresentadas a que mais se adequa à sua opinião - “sim”, “não”, “outros, especifique”); a segunda parte segue uma escala de avaliação (“muito mau”, “mau”, “regular”, “bom”, “muito bom”, “não tenho opinião/ não se aplica”) com 24 questões; a terceira parte, segue uma escala de Likert com 9 questões, (“concordo totalmente”, “concordo”, “não concordo, nem discordo”, “discordo”, “discordo totalmente”, “não tenho opinião/ não se aplica”) e termina com 4 questões sócio-demográficas.

Com os questionários aplicados aos clientes pretendeu-se fazer uma caracterização geral da clientela dos hotéis, caracterizando sócio-demograficamente os clientes do sector turístico alentejano: idade, género, habilitações e proveniência dos clientes. Pretendeu-se ainda, compreender qual o motivo e tempo de permanência no Hotel, as razões de escolha do hotel, bem como as fontes de informação sobre o mesmo.

Tentou-se ainda medir a fidelidade dos hóspedes através de diferentes questões (pergunta 6, 10, 28, 38, 39, 41, 42). Com as perguntas 14 a 31, foi elaborada uma avaliação dos vários serviços prestados por cada unidade hoteleira, de forma a avaliar a satisfação e aferir opinião dos clientes relativamente à qualidade dos serviços prestados. Depois disto, tentou-se ainda medir a percepção dos clientes relativamente às acções de Marketing postas em prática pelas empresas da amostra, tendo para isso sido utilizadas as perguntas 7, 11, 32, 33, 34, 35, 36, 37 e 40.

O questionário aos colaboradores (Anexo I) é constituído por 7 questões de resposta mista. Estas perguntas encontram-se divididas em 2 partes, sendo a primeira baseada em perguntas acerca da formação e experiência profissional, e a segunda parte, baseada em perguntas sobre as políticas adoptadas pela Unidade Hoteleira. O questionário inclui ainda 10 perguntas numa escala de frequência (“sempre”, “frequentemente”, “por vezes”, “raramente”, “nunca”, “não tenho opinião/ não se aplica”) e finaliza com 3 questões sócio-demográficas.

Os questionários aplicados aos colaboradores dos Hotéis, pretendem avaliar a sua opinião acerca das políticas de Marketing relacional adoptadas pelo Hotel. Isto é, pretendeu-se compreender se, na perspectiva dos colaboradores, o hotel tem preocupação em adoptar políticas e instrumentos de Marketing Relacional. Isto é, se desenvolve acções específicas para reter os clientes; se adopta um atendimento personalizado no *check-in*; se recolhe a opinião dos clientes; se os hóspedes frequentes são tratados de forma diferente.

Pretendeu-se ainda, de forma geral, caracterizar sócio-demograficamente estes respondentes no que concerne ao género, idade e habilitações literárias. O questionário recolhe também informação sobre a experiência e formação profissional dos colaboradores, para tentar compreender se as unidades apostam na formação dos empregados, pois esta formação poderá melhorar alguns serviços prestados aos clientes, influenciando a fidelidade dos clientes. Por último, inclui-se um conjunto de questões

relativas à comunicação interna e à satisfação e motivação dos colaboradores, factores determinantes da satisfação dos clientes e da sua fidelidade.

3.4.3. Pré-Teste do Questionário

Antes de ser aplicado o questionário deve-se sempre proceder a uma revisão pormenorizada, de modo a assegurar a compreensão das questões e das instruções de preenchimento, evitar erros ortográficos, gramaticais ou induções nas respostas dos inquiridos. Desta forma, e de maneira a validar e verificar as questões do questionário aos clientes, tentando minimizar ao máximo possíveis erros de estrutura, compreensão e preenchimento, realizou-se um pré-teste, junto de 12 clientes de uma das unidades hoteleiras.

Este pré-teste, revelou que a estrutura do questionário era de fácil compreensão, não sendo necessário efectuar alterações no mesmo e permitiu verificar que o tempo pré-determinado de resposta estava adequado.

Uma vez que os questionários foram traduzidos para Inglês, Francês e Espanhol, aplicaram-se 2 questionários a clientes da nacionalidade em causa para verificar se existiam dificuldades de compreensão. Como estes não revelaram dificuldades, validaram-se os mesmos.

Relativamente, ao questionário dos colaboradores, o mesmo foi aplicado a 5 funcionários de uma das unidades hoteleiras, que apontaram a sugestão de nas perguntas 6 e 8, relativas à sua formação profissional, adicionar algumas possibilidades de áreas de formação. Posto isto, alterou-se a primeira versão do questionário e aditou-se as áreas de formação, sugeridas pelos mesmos. Verificou-se que o tempo pré-determinado de resposta estava apropriado.

3.4.4. Estrutura da Entrevista

A entrevista aos directores dos hotéis é constituída por duas partes: uma onde se faz uma breve explicação do que é o estudo e quais os seus objectivos (anexo III) e outra que consiste numa entrevista semi-estruturada (anexo III A) com 25 questões de resposta mista, que irão tentar conhecer as estratégias de Marketing Relacional adoptadas pelas unidades hoteleiras, analisando de que forma, as mesmas se relacionam com a fidelização e retenção dos clientes.

Esta entrevista é semi-estruturada, pois permite organizar um conjunto de questões sobre o tema que está a ser estudado, permitindo ao mesmo tempo, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo com o desenrolar do tema principal (Padua, 2004). Desta forma, consegue-se ter uma melhor noção das ideias do entrevistado.

A entrevista usa ainda perguntas de resposta mista - questões de resposta aberta que permitem ao inquirido responder por palavras suas e questões de resposta fechada em que o inquirido selecciona entre as opções apresentadas a que mais se adequa à sua opinião. Este tipo de perguntas é utilizado quando é possível prever, com alguma fiabilidade, as opções de resposta existentes.

A entrevista tem questões específicas sobre Marketing Relacional, sobre as técnicas e acções que são usadas para captar a lealdade dos clientes, sobre os benefícios oferecidos ao cliente, sobre a avaliação das expectativas do cliente, sobre as responsabilidades da unidade hoteleira e sobre a análise de dados acerca dos clientes e suas opiniões. Com estas perguntas pretende-se avaliar o que é feito ao nível do Marketing Relacional e da fidelização nestas instituições.

3.5. Modo de Aplicação

Para que se pudesse realizar este estudo, foi feito um contacto via e-mail às unidades hoteleiras seleccionadas a explicar o objectivo do estudo e a solicitar a colaboração das mesmas. Posteriormente, foi feito um contacto pessoal, junto dos responsáveis das mesmas, explicitando melhor os objectivos da investigação e de que forma, iria decorrer esta investigação.

Em primeiro lugar foi realizada a entrevista aos directores das unidades hoteleiras. Estas entrevistas foram feitas pessoalmente, em Setembro de 2009. As entrevistas foram gravadas, o que permite uma maior qualidade dos dados e da sua análise.

Seguidamente, foram aplicados os questionários aos funcionários desses hotéis. Esses questionários foram também aplicados em Setembro de 2009. Foram entregues directamente aos funcionários e recolhidos, unicamente, pela pesquisadora, no sentido, de garantir a confidencialidade dos mesmos.

Por fim, foram deixados nessas unidades hoteleiras os questionários dirigidos aos clientes, para que no *check-out* os funcionários solicitassem o seu preenchimento. Estes questionários foram aplicados em Outubro e Novembro de 2009. A fim de limitar a duração do trabalho de campo estipulou-se, portanto, o prazo de 2 meses, como o tempo em que estes questionários estariam disponíveis para entrega no *check-out*.

3.6. *Seleccção dos Inquiridos*

Segundo Malhotra (2006), a população é o conjunto de elementos que possuem informação procurada pelo pesquisador e sobre as quais devem ser feitas inferências. Nesta perspectiva, a população de estudo são os hóspedes das unidades hoteleiras do Sector Turístico Alentejano, os funcionários e os directores dessas instituições. Como tem vindo a ser referido, esta investigação pretende estudar os vários actores envolvidos no relacionamento entre organização e clientes. No entanto, e uma vez que inquirir os diferentes públicos de todas as unidades hoteleiras da região exigiria uma grande quantidade de recursos temporais e financeiros, seleccionou-se uma amostra, que se tentou que fosse a mais representativa possível da população em estudo.

Este trabalho utiliza o método de amostragem não-probabilística por conveniência, cujas definições se fundam no julgamento pessoal e conveniência do pesquisador e não na selecção aleatória dos elementos da amostragem (Malhotra, 2006). Nesta investigação a conveniência centraliza-se no período da recolha de dados (Setembro a Novembro de 2009) e localização geográfica da amostra (Évora).

Portanto, para se atingir os objectivos desta pesquisa foi seleccionada uma amostra da população em estudo, tendo sido escolhida uma cidade representativa do

sector turístico Alentejano, neste caso a Cidade de Évora. A escolha desta cidade justifica-se pelo seu imenso potencial a nível turístico, sendo Cidade Património Mundial.

Na cidade foram seleccionadas quatro unidades turísticas hoteleiras de diferentes categorias. Foi seleccionado um Hotel de 5 estrelas – Convento do Espinheiro; um Hotel de 4 estrelas – Albergaria Vitória; um Hotel de 3 estrelas – Hotel Dom Fernando; e um Hotel de 2 estrelas – Hotel Ibis. A amostra foi diferenciada por categoria para se poder testar se o foco no Marketing Relacional, no cliente e na sua fidelidade, varia de acordo com a categoria da unidade e do tipo de público-alvo.

Para que não seja comprometido a reputação de nenhuma destas Unidades Hoteleiras e se mantenha a confidencialidade das respostas às entrevistas e questionários, a análise destes resultados irá ser, aleatoriamente, nomeada por:

- Instituição A
- Instituição B
- Instituição C
- Instituição D

No que concerne aos clientes, não é possível definir de forma precisa o tamanho da população, no entanto, podemos considerar que ela é composta por todos os clientes que estiveram hospedados nestes Hotéis durante os meses de Outubro e Novembro de 2009. No entanto, pode-se definir o número de clientes que responderam a estes questionários:

1. Na Instituição A responderam 16 hóspedes;
2. Na Instituição B responderam 9 hóspedes;
3. Na Instituição C responderam 39 hóspedes;
4. Na Instituição D responderam 10 hóspedes.

Foram aplicados questionários a todos os colaboradores da linha da frente das instituições em estudo, pelo que:

1. Na instituição A foram realizados 2 questionários;
2. Na instituição B foram realizados 5 questionários;
3. Na instituição C foram realizados 10 questionários;
4. Na instituição D foram realizados 6 questionários;

Foi ainda realizada uma entrevista a cada um dos directores, das unidades hoteleiras em estudo, uma vez que são estes que gerem as unidades, conhecem os seus

princípios, valores e práticas e podem definir e implementar técnicas de Marketing Relacional.

4. Análise dos Resultados

Os resultados deste estudo permitem avaliar o impacto das diferentes estratégias e acções do Marketing Relacional na fidelização dos clientes das empresas do sector turístico Alentejano.

A análise destes resultados será dividida em 3 partes. A primeira, consiste na análise de questionários aos funcionários das unidades em estudo, com vista a avaliar a sua opinião acerca das políticas de Marketing relacional adoptadas pelo respectivo Hotel. A segunda, compõe-se da análise dos questionários aos clientes destas unidades, de forma a fazer-se uma caracterização sócio-demográfica dos clientes, o porquê das suas escolhas, a sua percepção, relativamente às acções de Marketing postas em prática pelos hotéis e da sua satisfação e fidelização. A terceira consiste na análise das entrevistas aos gestores dos hotéis em estudo, onde se pretende verificar as acções de Marketing Relacional que são adoptadas em cada unidade hoteleira.

Depois deste trabalho de campo, os dados foram codificados (anexo anexo IV, V,VI), inseridos no Microsoft Excel, posteriormente inseridos no SPSS (anexo VIII) e a partir daí foram analisados.

4.1. A opinião dos colaboradores

Como já foi referido na etapa da recolha de dados, foram aplicados questionários aos funcionários dos hotéis com o objectivo de avaliar a sua opinião acerca das políticas de Marketing Relacional adoptadas.

Para verificar estas acções, foram aplicados questionários aos funcionários da linha da frente de cada instituição.

5. Na instituição A foram realizados 2 questionários;
6. Na instituição B foram realizados 5 questionários;
7. Na instituição C foram realizados 10 questionários;
8. Na instituição D foram realizados 6 questionários;

Com estes questionários aos funcionários pretendeu-se ainda fazer uma descrição geral dos empregados da linha da frente destas unidades. Importa referir que

dado o reduzido número de unidades em estudo, a análise e conclusões retiradas dos dados recolhidos, não podem ser directamente transpostas para a população e a generalização dos dados recolhidos deve ser feita com precaução.

Verificou-se que 57% dos funcionários respondentes eram do sexo masculino. A média de idades dos funcionários está entre os 31 a 40 anos (48%) e em termos de habilitações literárias, estes funcionários têm entre 10 a 12 anos de escolaridade (48%).

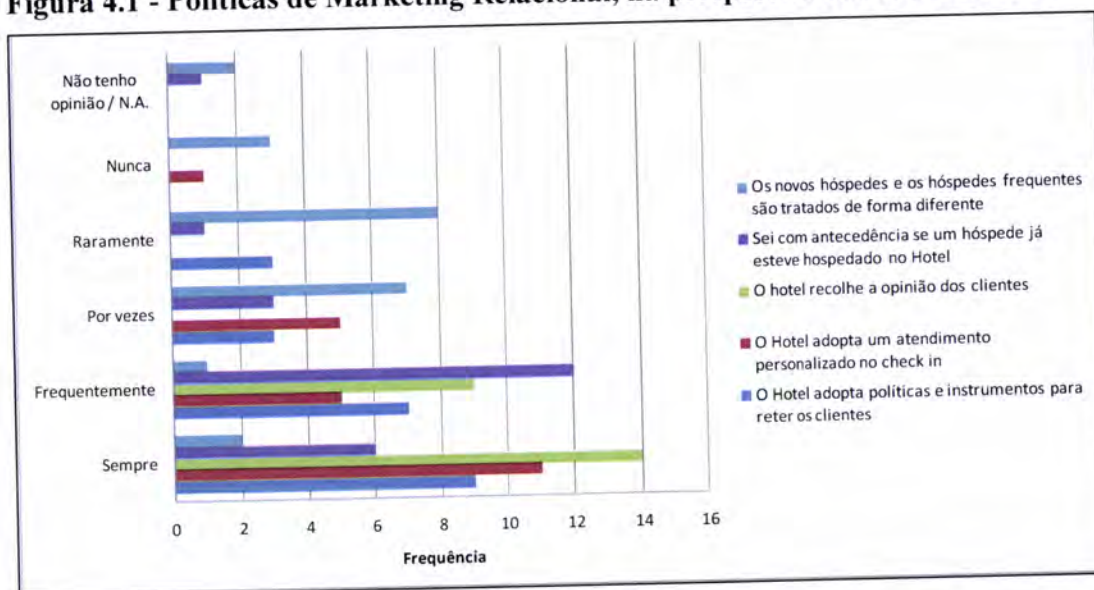
No que concerne à experiência de trabalho, os colaboradores deram informação sobre a sua experiência de trabalho em turismo, formação específica nas áreas onde trabalham, a necessidade de terem mais formação e se a têm. Estas questões visavam compreender se as unidades de turismo em estudo apostam na formação dos empregados, pois esta formação influencia a qualidade dos serviços prestados aos clientes e, conseqüentemente, a fidelidade dos clientes.

Verificou-se, assim, que 34,8% dos funcionários trabalha há mais de 10 anos em turismo e que 73,9% tem formação específica na área onde trabalham. Para além disso, 50,5% dos funcionários têm formação regular disponibilizada pelo hotel. Esta formação é-lhes facultada trimestralmente ou anualmente. No entanto, apesar desta formação, 63,5% dos funcionários acha que necessita de mais formação, principalmente nas áreas de línguas e gestão.

Como foi referido, no capítulo anterior, este questionário incluiu 5 questões, numa escala de frequência, sobre as políticas de Marketing Relacional, na perspectiva dos colaboradores: se o hotel adopta políticas e instrumentos para reter os clientes, se adopta um atendimento personalizado no *check-in*, se recolhe a opinião dos clientes, se informa os funcionários com antecedência de estadias prévias de determinados hóspedes e, se há distinção no tratamento dos hóspedes sendo eles novos ou recorrentes. A figura 4.1 ilustra a frequência de respostas a cada uma destas questões.

Como se pode observar na figura, e segundo os seus funcionários, na sua maioria as unidades adoptam “Sempre” políticas e instrumentos para reter os seus clientes, um atendimento personalizado no *check-in* e recolhem a opinião dos clientes. Isto mostramos que há uma preocupação, por parte das unidades, na retenção e satisfação de clientes.

Figura 4.1 - Políticas de Marketing Relacional, na perspectiva dos colaboradores



Relativamente à antecedência com que os funcionários são informados se determinado hóspede já esteve ou não instalado no hotel, verificamos que na sua maioria as unidades hoteleiras, disponibilizam esta informação frequentemente. Quanto ao tratamento diferenciado entre os novos hóspedes e os hóspedes recorrentes, verificamos que raramente são tratados de forma diferente. Isto mostra-nos que, apesar de haver cruzamento de dados e uma preocupação em verificar se existem hóspedes recorrentes, estes dados não têm impacto na relação com o cliente. Este facto pode indiciar que apesar de haver já, na maioria das unidades em estudo, uma focagem no cliente, os recursos e a informação recolhida não estão a ser utilizados de forma óptima.

Um outro objectivo da pesquisa foi compreender se há uma preocupação das empresas em ouvir os empregados da linha da frente, uma vez que são estes que mais contactam e melhor conhecem os clientes. Quando os empregados são ouvidos, sentem-se reconhecidos no seu trabalho, logo, ficam mais satisfeitos e geram maior produtividade e melhor qualidade, o que gera clientes satisfeitos, trabalhando-se, por isso, para a fidelização. Para tal, foi perguntado aos colaboradores se os hotéis os informam da opinião dos seus clientes, se reconhecem o trabalho de qualidade por eles efectuado, se se interessam pela sua opinião e se sentem que o seu trabalho é reconhecido pelo hotel.

Para melhor compreender as políticas de recursos humanos em prática, far-se-á uma caracterização individual de cada unidade hoteleira:

- Na unidade A, as respostas dividem-se equitativamente entre “Sempre” e “Frequentemente” relativamente à transmissão da informação da opinião dos clientes, do reconhecimento do trabalho de qualidade e do interesse pelo interesse pela opinião dos funcionários. Nesta unidade os funcionários sentem que o seu trabalho é reconhecido frequentemente.

- Na unidade B, os funcionários indicam que, só por vezes, é que são informados da opinião dos clientes e que raramente o hotel reconhece quando fazem um trabalho de qualidade. Por isso, raramente sentem que o seu trabalho é reconhecido, verificando-se que o hotel raramente se interessa pela opinião do funcionário.

- Na unidade C, 70% dos funcionários afirma que são informados da opinião dos clientes. Por norma, esta unidade reconhece quando é feito um trabalho de qualidade e por isso os funcionários sentem que o seu trabalho é reconhecido. Nesta unidade, os funcionários sentem que o hotel se interessa pela sua opinião, quase sempre.

- Na unidade D, a maioria dos funcionários considera que é informado acerca da opinião dos clientes, que o hotel reconhece quando é feito um trabalho de qualidade e que por isso, frequentemente, os funcionários sentem o seu trabalho reconhecido. Os funcionários consideram que frequentemente o hotel se interessa pela sua opinião.

Verifica-se então que, na maioria dos casos, há uma preocupação em ouvir a opinião dos clientes e transmitir a mesma, aos funcionários da unidade. Quando não há transmissão desta informação, muitas vezes, os funcionários sentem que o seu trabalho não é reconhecido.

4.2. A opinião dos hóspedes

A tabela 4.1 resume as características sócio-demográficas dos respondentes ao inquérito dos clientes. Como se pode observar a maioria dos respondentes é do sexo masculino e tem mais de 30 e menos de 51 a anos de idade. Grande parte destes hóspedes estudou entre 16 a 17 anos, o que é indicador de uma população (de estudo) com um elevado grau de instrução. Dos hóspedes instalados nas unidades analisadas, 48,6% são provenientes de Portugal. A tipologia sócio-demográfica dos respondentes, relativamente diferente da população portuguesa, pode ser explicada pelo peso, nos

hóspedes das unidades hoteleiras de Évora, dos “viajantes empresariais” e de turistas estrangeiros em “turismo cultural”.

Tabela 4.1 - Género, Idade, Habilitações literárias

	Feminino	Masculino					
Sexo	38,6%	61,4%					
	18 a 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	> 60 anos		
Idade	23,2%	42,0%	24,6%	5,8%	4,3%		
	até 4 anos	5 a 6 anos	7 a 9 anos	10 a 12 anos	13 a 15 anos	16 a 17 anos	> 17 anos
Hab. Lit.	1,5%	4,5%	7,5%	25,4%	16,4%	41,8%	3,0%

A afirmação anterior é validada pelas frequências de resposta relativamente aos motivos de permanência no hotel (tabela 4.2) Como se pode verificar, embora para a maioria dos respondentes a razão de estadia seja o lazer, existe também uma quantidade significativa de hóspedes alojados por motivos profissionais. Normalmente, os hóspedes que vêm em lazer vão para a unidade C e em trabalho escolhem a unidade B (figura 4.2). Se virmos a figura 4.4, compreendemos que a maioria dos hóspedes da unidade B, vão para aquela Instituição por acordo com o local onde trabalham, ou pelo factor preço, pois, a maioria só fica por um dia (figura 4.3).

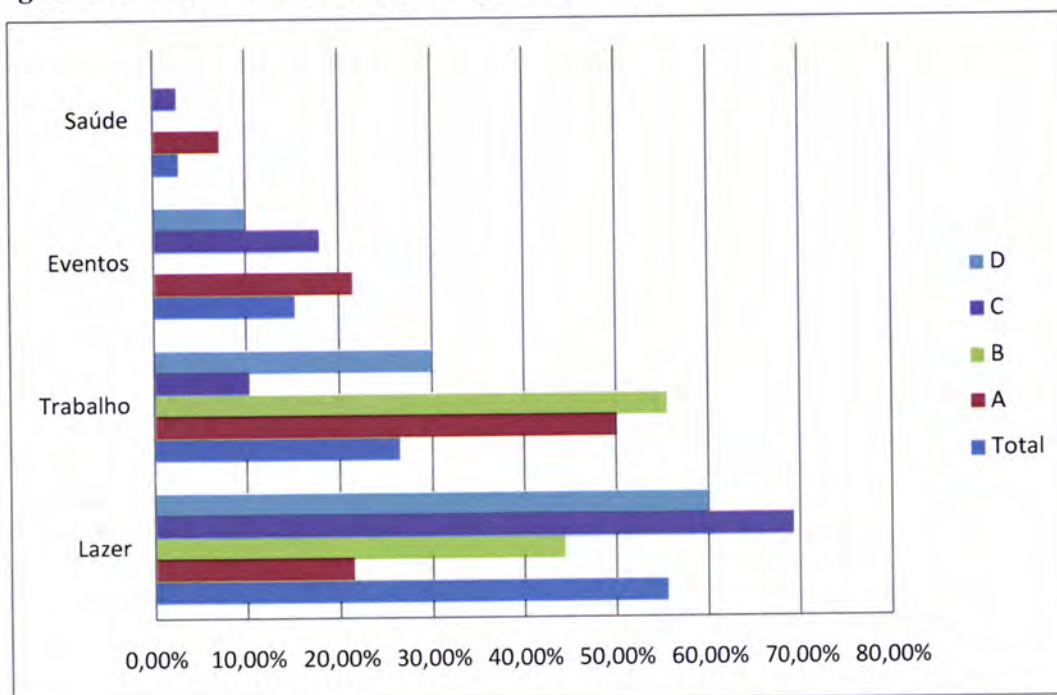
No respeitante aos hóspedes da Instituição C, privilegiam a qualidade de serviço (figura 5.4), pois, também permanecem mais tempo, entre 1 a 3 dias (figura 4.3) e vêm para repouso.

Tabela 4.2 - Motivo de permanência geral

	Percentagem Válida
Lazer	55,6
Trabalho	26,4
Eventos	15,3
Saúde	2,8
Total	100,0
Não responderam - 9	

Fonte: Output do SPSS

Figura 4.2 – Motivo de Permanência por Instituição



Quanto à duração da estadia, como se pode ver na tabela 4.3, mais de 80% dos respondentes permanece no hotel menos de 4 dias, sendo que quase metade fica apenas uma noite. Ou seja, apesar de muitos hóspedes virem em lazer, ainda se verifica que é por um período pequeno, normalmente menos de 4 dias.

Tabela 4.3 - Tempo permanência geral

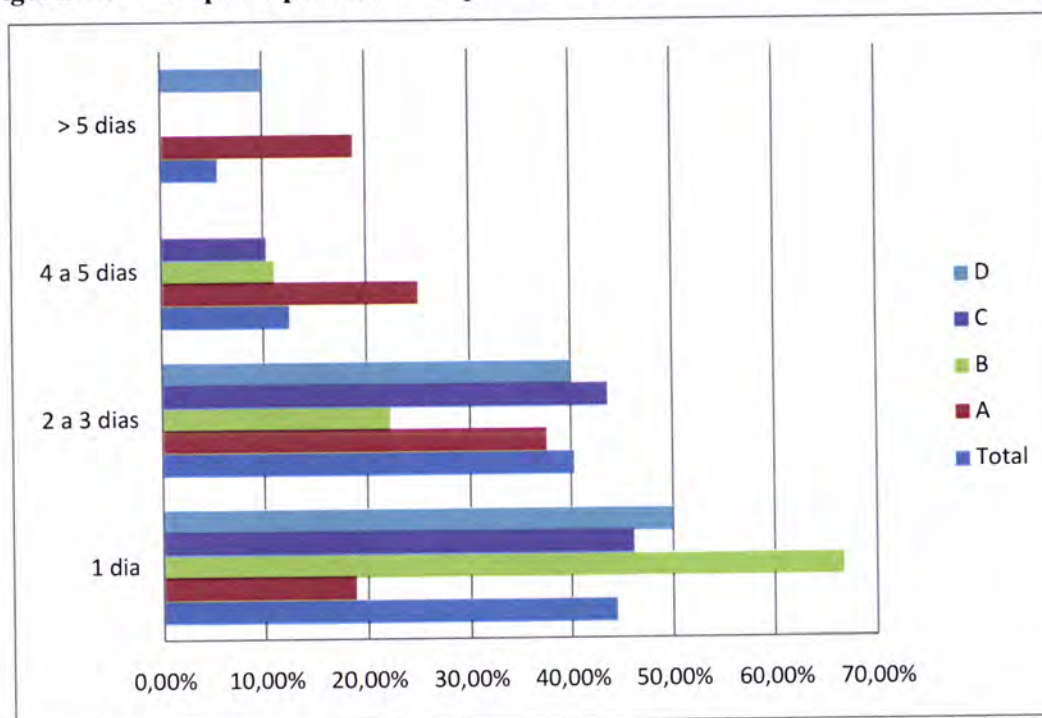
	Percentagem Válida
1 dia	43,2
2 a 3 dias	39,2
4 a 5 dias	12,2
> 5 dias	5,4
Total	100,0

Fonte: Output do SPSS

Estes números demonstram que o sector não tem sido bem valorizado, pois Évora ainda é um destino de passagem curto. Assim, uma das formas de aumentar a sustentabilidade das empresas turísticas da cidade, particularmente das suas unidades

hoteleiras, será através de estratégias que cativem e motivem os hóspedes a permanecer por um maior período de tempo na região, desenvolvendo, por exemplo, melhores áreas de lazer e organização de visitas, passeios e eventos, que, como se verificou, segundo a opinião dos respondentes, podem ainda melhorar.

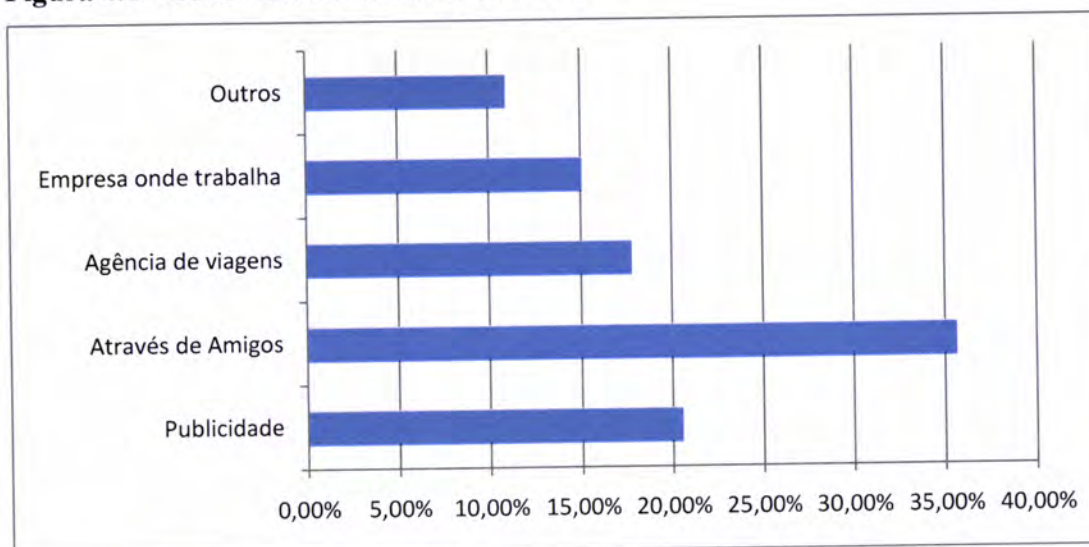
Figura 4.3 - Tempo de permanência por Instituição



A maioria dos hóspedes destas unidades teve conhecimento das mesmas, através de amigos - (figura 4.4). Isto mostra satisfação por parte dos clientes, pois a passagem de informação pela palavra, nestes casos, demonstra contentamento, que se traduz na recomendação das unidades aos amigos. No entanto, quer a publicidade, quer as empresas e as agências são também uma fonte de informação importante, pelo que se pode afirmar que as empresas devem pensar as suas estratégias de comunicação de Marketing, não descurando nenhuma das potenciais fontes de informação.

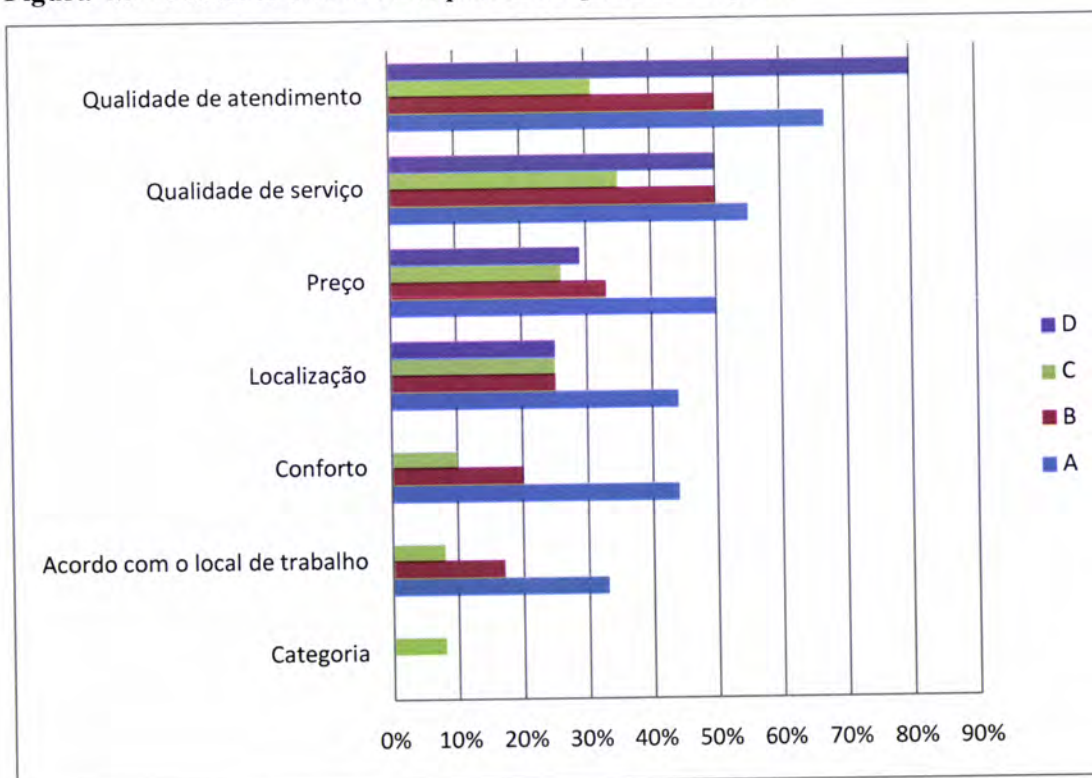
É de realçar que, de uma maneira geral, quanto mais elevada é a categoria da unidade hoteleira, maior é a importância da partilha de opinião entre amigos e em contexto social, como fonte de informação. Este facto pode traduzir por um lado, a maior satisfação e proximidade dos hóspedes com o hotel, e por outro a menor confiança que consumidores de estratos sociais mais elevados, geralmente depositam nas fontes de informação comerciais.

Figura 4.4 - Como ficou a conhecer este Hotel



Os respondentes escolheram ainda, de entre uma lista de atributos, aqueles que tiveram maior importância na sua opção de escolha do hotel. A figura 4.5 mostra a frequência de respostas, global e para cada uma das unidades em estudo, em cada um dos critérios propostos.

Figura 4.5 - Factores de maior importância para os hóspedes



Pela análise da figura pode concluir-se que, em termos gerais, os hóspedes escolhem estas unidades devido ao preço, qualidade de serviço e por acordo com o local onde trabalham. Para além disto, pode-se ainda verificar, que o tempo de permanência também influencia as preferências, pois os hóspedes que permanecem um dia dão maior importância ao preço, enquanto os que ficam mais que um dia valorizam a qualidade de serviço.

Na unidade A valoriza-se a qualidade de serviço, pois, nesta unidade os hóspedes ficam entre 2 a 3 dias e sempre que se verifica uma estadia mais prolongada a qualidade dos serviços aparece no topo de importância. Na Instituição B, tal, como já verificámos, os hóspedes vêm em trabalho e escolhem esta por acordo com o local de trabalho e pelo preço, normalmente ficam 1 dia. Na C, a qualidade de serviço e de atendimento são considerados os atributos mais importantes, pois os respondentes vêm em lazer e permanecem entre 1 a 3 dias. Na unidade D, o preço constitui o principal factor escolha: a maioria dos clientes permanece um dia, apesar de virem em lazer. Uma das justificações que se pode avançar para esta situação, é o facto dos hóspedes nesta instituição, no que concerne à organização de visitas e passeios, classificarem, por vezes, este serviço como mau (figura 4.10), podendo levar a que as pessoas não permaneçam muito tempo nesta Instituição.

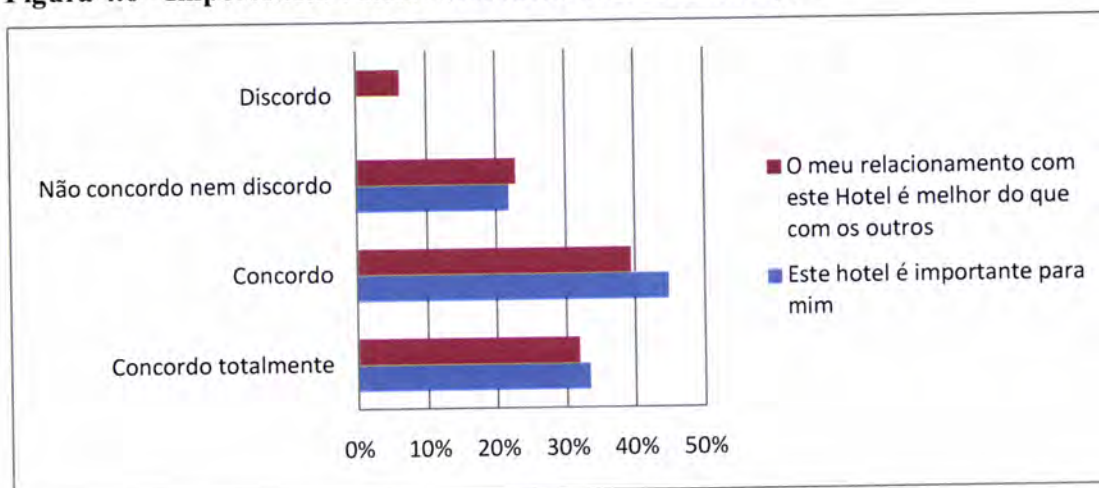
Com o questionário pretendeu-se ainda avaliar a opinião dos hóspedes em relação aos programas de fidelização das unidades hoteleiras.

Dos hóspedes da Instituição A nenhum manifestou a sua opinião, o que transmite a ideia que os programas de fidelização são inexistentes ou não têm qualquer impacto, na decisão de retorno ao hotel. Em todas as outras instituições mais de 70% dos respondentes consideramos programas de fidelização muito bons.

Para se verificar a eficácia das acções de Marketing Relacional e a fidelização, questionou-se os hóspedes se voltariam àquele hotel e se o recomendariam a terceiros. Na sua maioria – 40 a 56% dos hóspedes, respondeu que “Concorda Totalmente”, com esta afirmação, ou seja, há um bom grau de satisfação, por parte dos clientes, pois estes voltariam e recomendariam as unidades em estudo.

Para medirmos, ainda, estas acções, inquirimos, junto dos clientes qual o seu relacionamento com cada hotel e qual a importância que o mesmo tem para eles (figura 4.6).

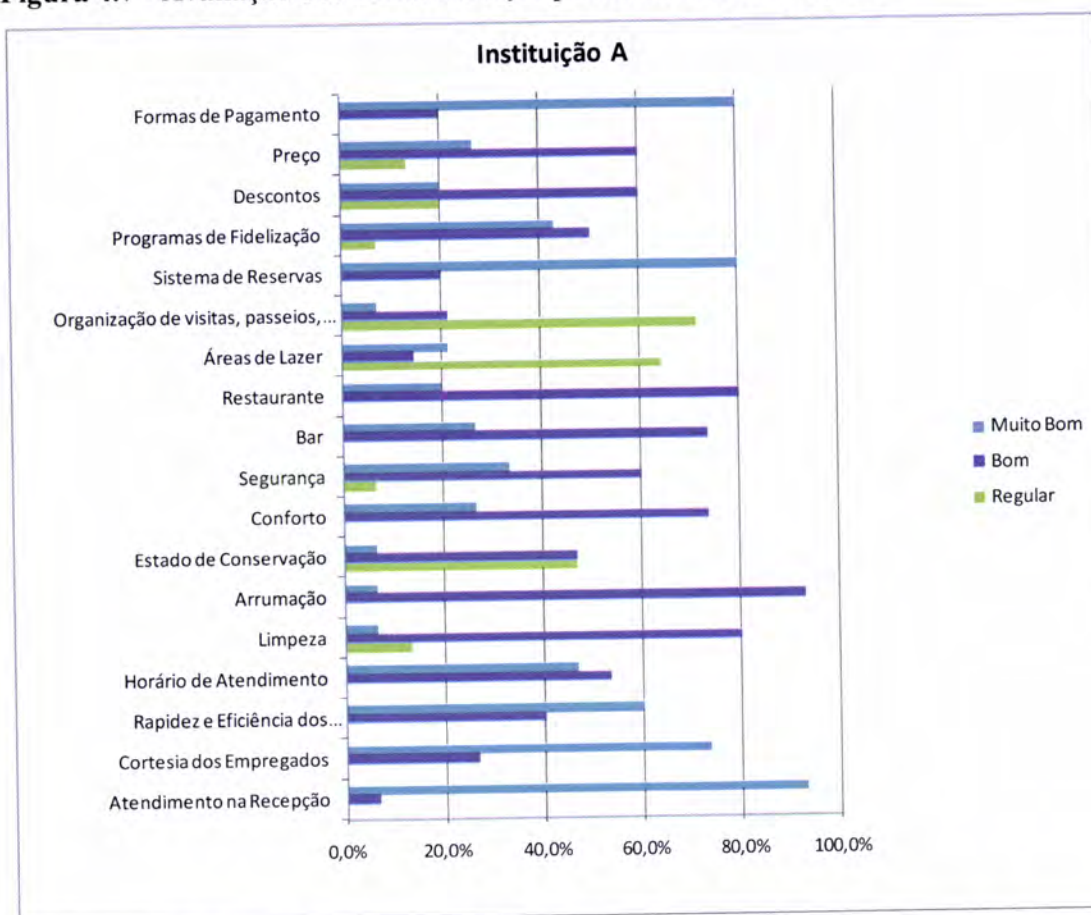
Figura 4.6 - Importância e Relacionamento com as Instituições



Posto isto, verifica-se que para a pluralidade de clientes este hotel é importante e têm um melhor relacionamento com este do que com outras unidades hoteleiras, o que nos mostra que, apesar dos directores das Instituições, à excepção da unidade C, darem indicações de que não praticam acções de Marketing Relacional, estas acontecem e têm surtido efeito, junto dos clientes, porque, caso contrário, os hóspedes não teriam esta opinião. Isto revela, também, que muitas vezes os gestores das unidades não sabem o que é e em que consiste o Marketing Relacional, tal como indicaram na entrevista.

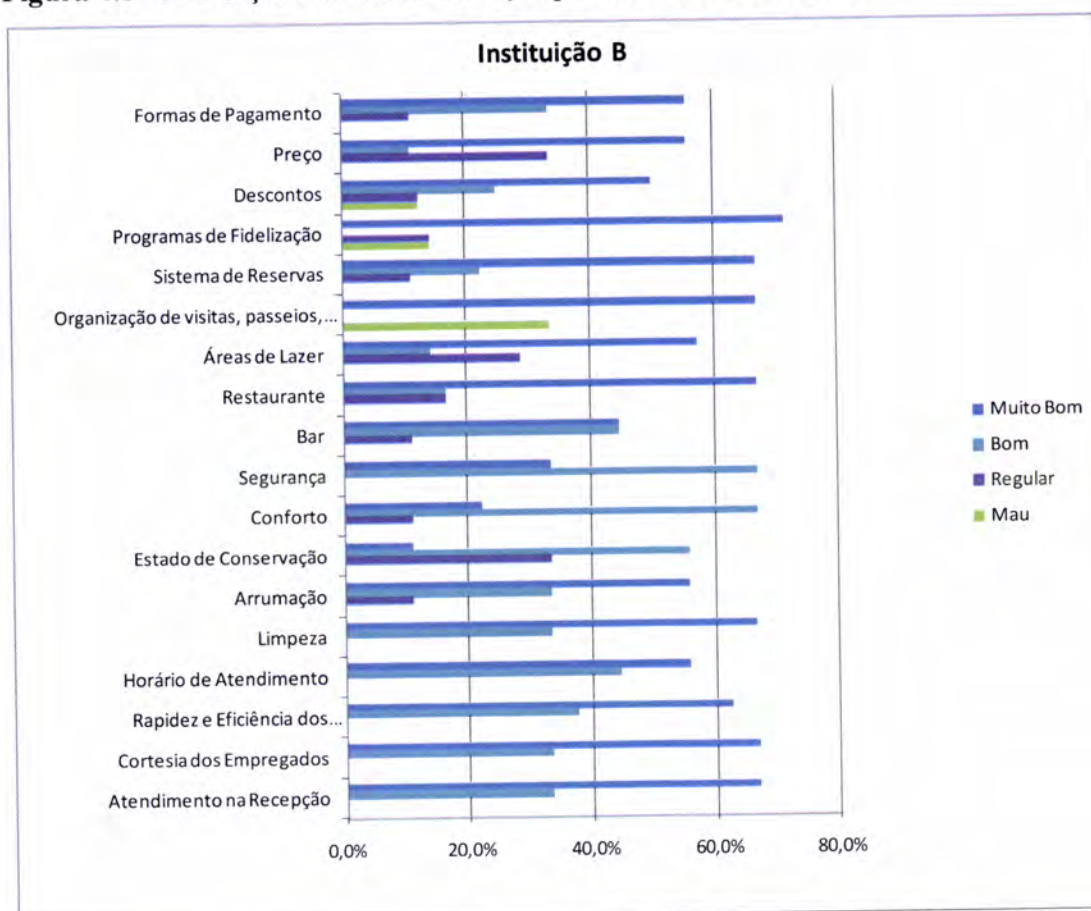
Neste estudo, foi ainda elaborada pelos respondentes uma avaliação dos vários serviços prestados por cada unidade hoteleira, conforme podemos verificar nas figuras seguintes (4.7; 4.8; 4.9; 4.10).

Figura 4.7 - Avaliação dos vários serviços prestados na Instituição A



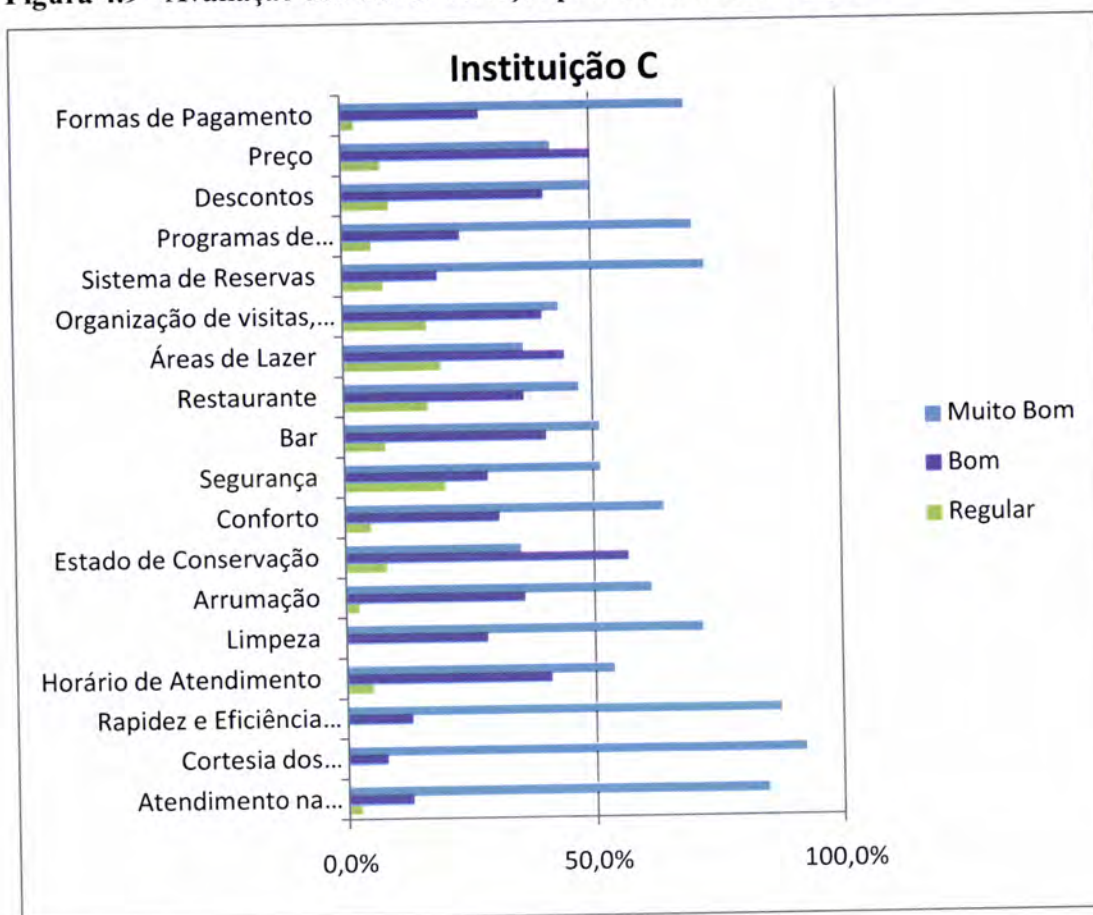
A unidade A é considerada regular em termos de estado de conservação, nas áreas de lazer, de organização de visitas, passeios e eventos. É apreciada como muito boa no atendimento, cortesia dos funcionários, rapidez e eficiência dos funcionários, no sistema de reservas e formas de pagamento. Nos restantes serviços obtém a classificação de bom. Esta unidade não recebe classificação de mau e muito mau em nenhum dos serviços, o que mostra que tem tido um bom desempenho.

Figura 4.8 - Avaliação dos vários serviços prestados na Instituição B



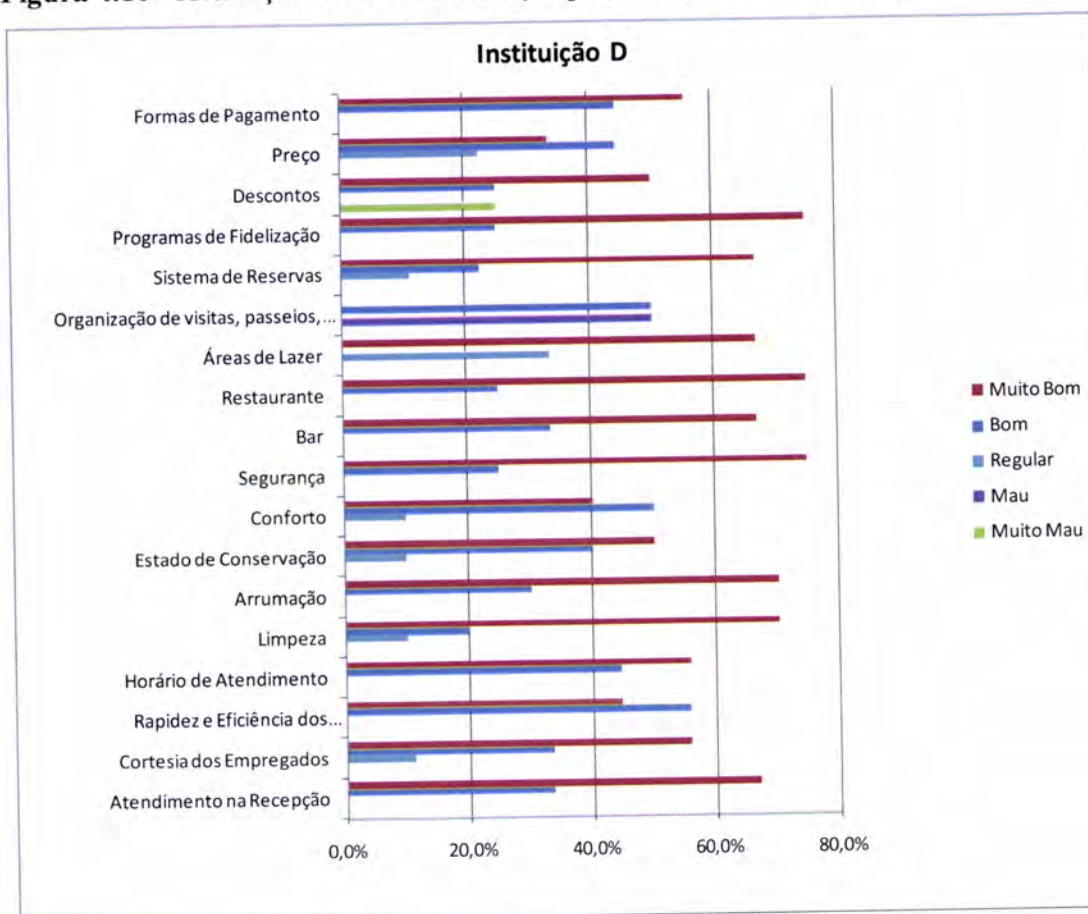
A unidade B obtém na maioria dos seus serviços a classificação de muito bom, e obtém a classificação de bom, no estado de conservação, conforto, segurança e bar, no entanto, também apresenta alguns maus nos descontos, programas de fidelização e na organização de visitas e passeios, o que nos leva a perceber que, por norma, não existem programas de fidelização e descontos. Em termos de organização de actividades, também, se verifica não existir precaução com isso, o que leva a que a maioria destes clientes permaneça apenas um dia, pois, provavelmente, não recebem incentivos que os levem a permanecer mais tempo.

Figura 4.9 - Avaliação dos vários serviços prestados na Instituição C



A unidade C é considerada muito boa, em termos de serviços prestados ao cliente, tendo apenas 3 áreas, onde não é considerada, pela maioria dos respondentes muito boa, mas sim boa: estado de conservação, lazer e preço, ou seja, é necessário que exista um ajustamento no preço, que sejam criadas áreas/atividades de lazer e que melhore o estado de conservação. Também, nesta Instituição nunca se verifica a classificação de mau e muito mau em nenhum dos serviços, o que se traduz numa boa execução de prestação de serviços.

Figura 4.10 - Avaliação dos vários serviços prestados na Instituição D



Por último, a unidade D é considerada, pela maioria dos respondentes, muito boa nos programas de fidelização, restaurante, segurança, arrumação, limpeza e atendimento. Em termos de organização de visitas e passeios as respostas dividem-se, tanto é classificada com bom, como com mau. Destaca-se ainda um grande nº de respostas “regular”, relativamente às áreas de lazer, talvez, porque grande parte dos hóspedes que vem para esta unidade, vem em lazer.

Assim, em termos gerais, verifica-se que, relativamente ao atendimento na recepção, à cortesia dos funcionários e à rapidez e eficiência dos funcionários, todas as unidades estudadas foram classificadas maioritariamente, como muito boas.

Relativamente, ao horário de atendimento, à limpeza e à arrumação, são todas avaliadas com muito bom, à excepção da Instituição A, cuja maioria escolheu a opção “bom”.

Quanto ao estado de conservação, nas Instituições A e B, a maioria das respostas situa-se entre o “regular” e o “bom”, nas Instituições C e D a maioria das respostas encontra-se entre o “bom” e o “muito bom”.

No que concerne ao conforto, nas Instituições A, B e D, a maioria classifica-as como boas e a Instituição C é classificada pela maioria como muito boa. Em termos de segurança e dos serviços prestados no bar, as unidades A e B têm classificação de “bom” e as unidades C e D são consideradas muito boas. Nos serviços de restaurante os clientes consideram a unidade A boa e todas as outras muito boas.

As áreas de lazer da Instituição A são consideradas pela maioria dos clientes como regulares, as das Instituições B e D são consideradas muito boas e as da Instituição C boas. Em termos de organização de visitas, passeios e eventos, na Instituição A 71% dos clientes consideram-na regular, na Instituição B e C os clientes, maioritariamente, consideram-nas muito boas e na Instituição D as opiniões dividem-se equitativamente entre “bom” e “mau”.

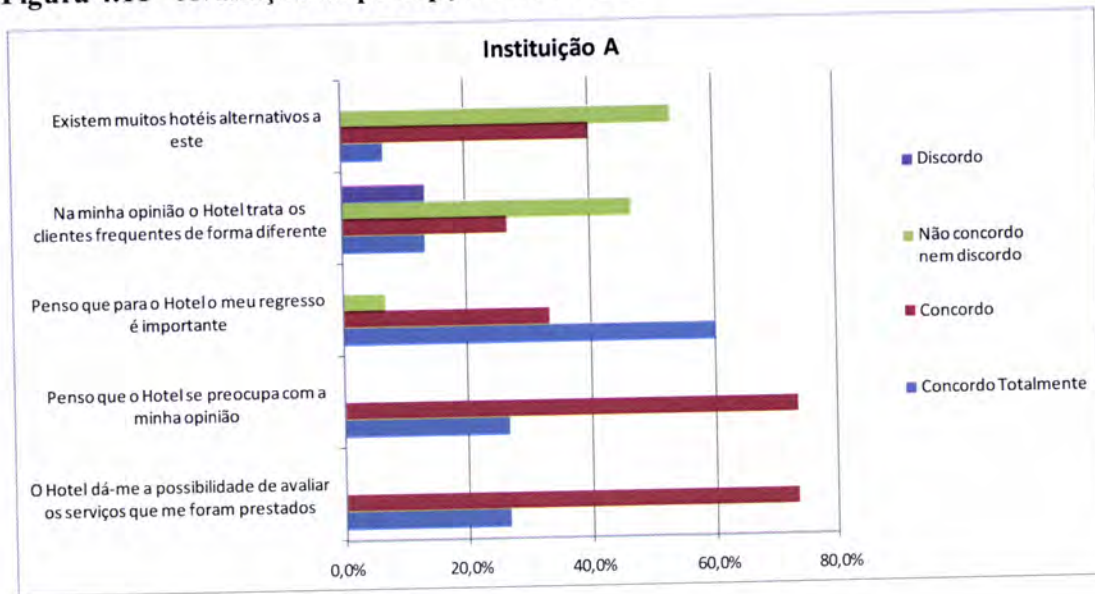
Quanto ao sistema de reservas, este é considerado muito bom em todas as unidades hoteleiras analisadas. Nos programas de fidelização e nos descontos efectuados, a opinião dos hóspedes revela que a Instituição A é considerada boa e as Instituições B, C e D são consideradas muito boas.

Quanto ao preço verificamos que os clientes das instituições A, C e D os consideram bons e a Instituição B é considerada muito boa. Relativamente às formas de pagamento as unidades são todas avaliadas como muito boas.

Esta boa avaliação que os clientes fazem dos diferentes serviços dos hotéis traduz-se numa avaliação global da estadia bastante boa. Assim, 64% dos hóspedes consideram a sua estadia na Instituição A, boa e na B, C e D muito boa - 63%, 81% e 70%, respectivamente.

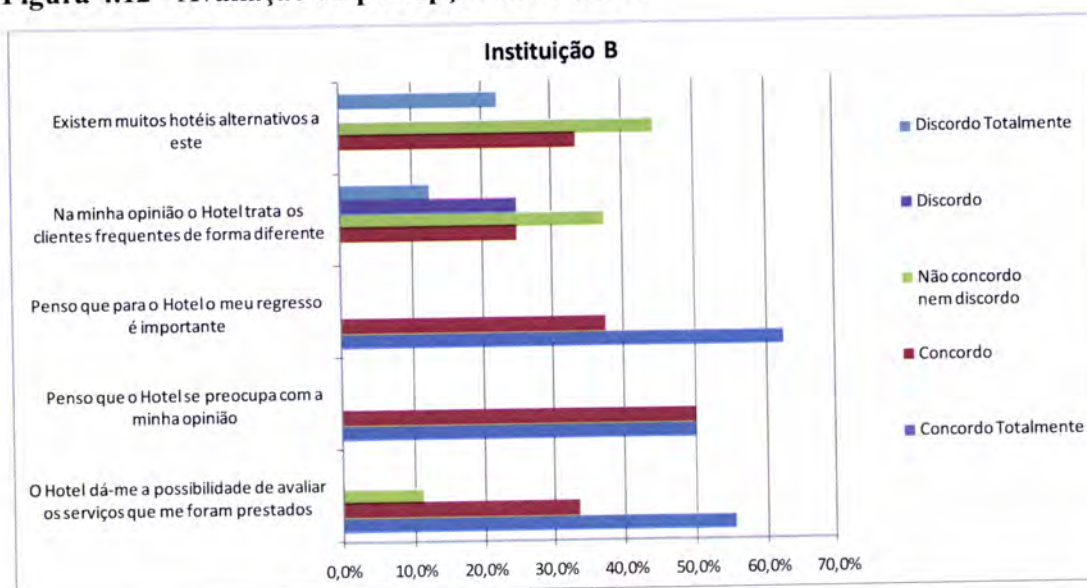
Como foi anteriormente referido, um último grupo de questões dizia respeito à percepção dos clientes, relativamente, às acções de Marketing Relacional postas em prática pelas empresas da amostra (figura 4.11 a 4.14).

Figura 4.11 - Avaliação da percepção dos clientes



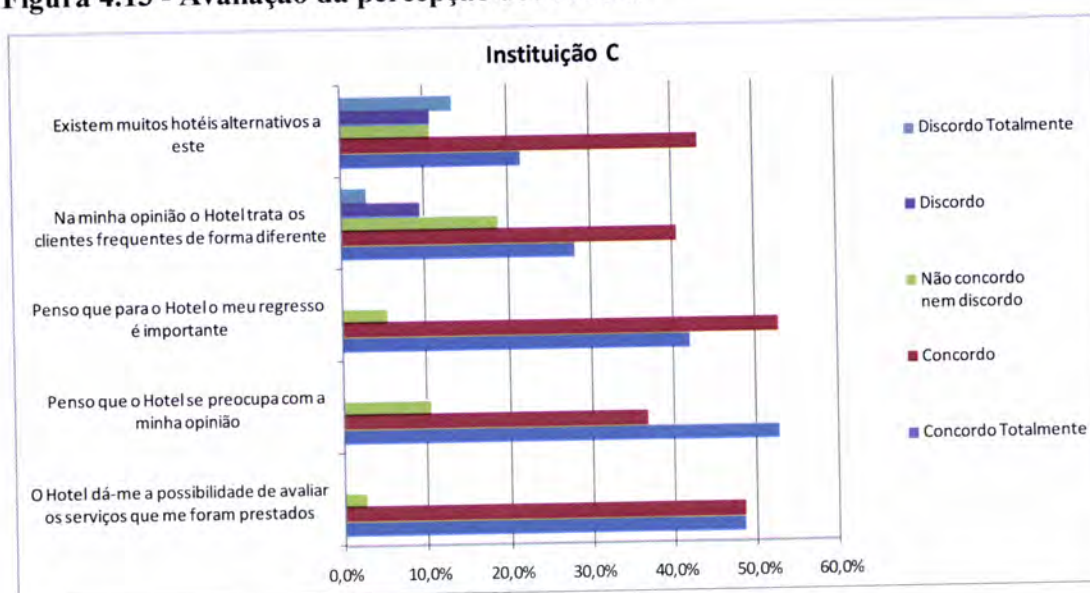
Ao analisar a figura 4.11 pode afirmar-se que grande parte dos clientes concorda que o hotel lhes permite avaliar os serviços que foram prestados e que para o Hotel é importante o seu regresso. No entanto, estes clientes não sentem que exista um tratamento diferenciado para clientes frequentes. Apesar de considerarem que o hotel é bom e de que o seu relacionamento com o hotel em estudo é melhor do que com outros, os clientes consideram que existem muitos hotéis alternativos ao que se encontram hospedados, ou seja, ainda não se criou uma relação com o cliente, que é fundamental para a fidelização.

Figura 4.12 - Avaliação da percepção dos clientes



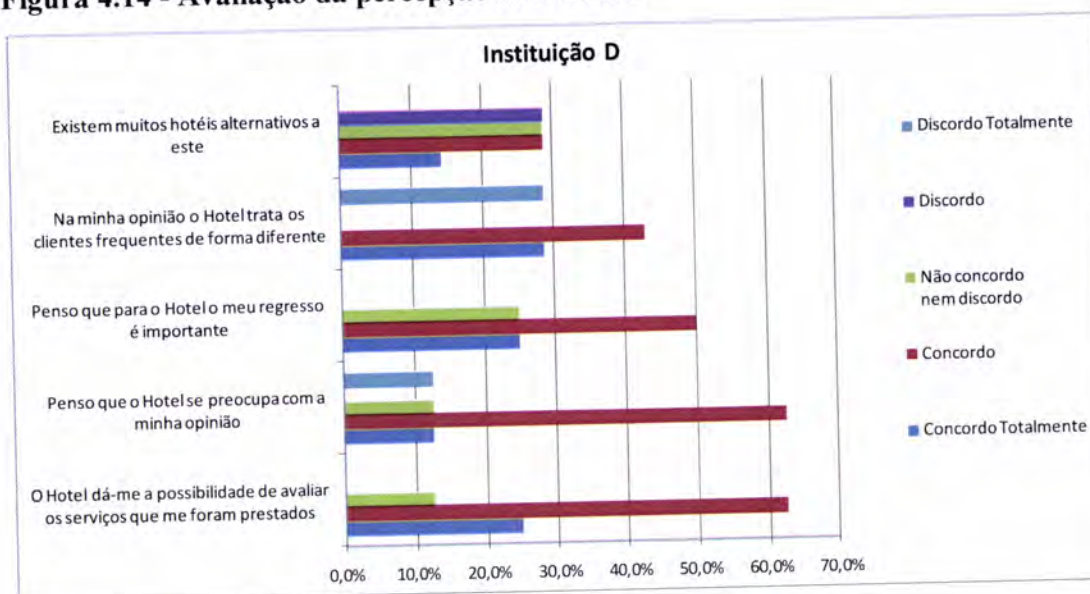
Ao examinar o gráfico, referente à instituição B, (figura 4.12), verifica-se que a maioria dos clientes é da opinião que o hotel lhes permite avaliar os serviços que foram prestados. Ao indagarmos os hóspedes sobre a opinião dos mesmos, sobre a importância do seu regresso para o hotel, a maior parte, concorda totalmente. No entanto, não notam que exista um tratamento diferenciado. Também aqui, apesar dos clientes acharem que o seu relacionamento com este hotel é melhor do que com outros, existe uma parte dos clientes que acha que existem muitos hotéis alternativos, o que comprova que apesar da satisfação não há fidelização.

Figura 4.13 - Avaliação da percepção dos clientes



Pela figura 5.13, verifica-se que na Instituição C, a maioria dos hóspedes considera o seu regresso importante para o hotel, pois preocupa-se com a opinião dos hóspedes, permitindo-lhes avaliar os serviços que foram prestados. No entanto, os clientes também afirmam que existem muitos hotéis alternativos, sendo necessário criar outras estratégias que o diferenciem e destaquem dos restantes. Nesta instituição, verifica-se (figura 4.5) que é privilegiada a qualidade de serviço e atendimento, sendo necessário melhorar estas áreas, pois, são factores privilegiados nas relações.

Figura 4.14 - Avaliação da percepção dos clientes



Os clientes, da Instituição D destacam a preocupação do Hotel com a sua opinião e a possibilidade de avaliarem os serviços que são prestados pelo mesmo. Pesam o seu regresso como importante para o hotel, pois sentem que os clientes frequentes são tratados de forma diferente. Em termos de existência de hotéis alternativos, as opiniões encontram-se divididas entre o sim e o não. O sim, porque como se verificou atrás, os clientes desta instituição escolhem-na pelo preço e, quando a principal variável de escolha é o preço, muito dificilmente, se conseguirá fidelizar esse cliente. O não, pois a relação qualidade-preço é boa e por isso, esta unidade é uma boa opção.

Para medir a fidelidade dos clientes questionou-se os clientes sobre do nº de vezes que já haviam estado hospedados naquele hotel. Verificou que na Instituição A, 50% já lá tinham estado mais de 3 vezes. Na unidade B, a maioria, 67% era a primeira vez que se hospedava lá e 33% já haviam permanecido mais de 3 vezes. Na Instituição C, 65% ficava lá pela primeira vez e 19% já lá se tinha hospedado entre 2 a 3 vezes. Por último, na unidade D, 60% correspondia à primeira vez e 30%, já se tinham ali hospedado mais de 3 vezes. Posto isto, verifica-se que, à excepção da unidade A, a maioria dos clientes estava naquela unidade pela primeira vez. Assim, na unidade A verificamos alguma fidelidade. Aqui os clientes salientam a sua fidelidade pela qualidade de serviço.

Ainda para a análise da fidelidade, perguntou-se se os hóspedes voltariam àquele hotel e o recomendariam a terceiros e constatou-se, que 45% voltaria e 46% recomendaria aquele hotel. Ou seja, mais uma vez, verifica-se que, apesar de os hotéis centrarem os seus esforços de Marketing na captação de novos clientes (como se verá na secção seguinte), a qualidade global dos serviços oferecidos consegue a satisfação dos clientes e alguns comportamentos de fidelidade, tanto ao nível da repetição da compra, como da recomendação.

Posteriormente, para avaliar a relação entre as acções de Marketing Relacional e a fidelidade dos clientes, fez-se uma correlação entre a fidelidade dos clientes e a percepção dos mesmos perante as acções de Marketing Relacional (tabela 4.4). Pretende-se verificar se há uma relação estatisticamente significativa entre a percepção dos clientes e se isso se reflecte na fidelidade.

As variáveis da percepção usadas para esta correlação foram a relação entre a percepção sobre a estadia, opinião sobre o hotel, possibilidade de avaliação dos serviços que foram prestados, preocupação do hotel com a opinião do cliente, importância do seu regresso para o hotel, opinião sobre o tratamento diferenciado para clientes frequentes e existência de hotéis alternativos aquele e entre a opinião sobre os programas de fidelização, relacionamento com o hotel, importância do hotel, se voltará aquele hotel e se o recomendará.

Com estes testes de correlação podemos verificar o valor e o sinal da correlação (o primeiro valor) e o nível de significância (o segundo). O sinal diz-nos se a correlação é positiva ou negativa e o nível de significância indica se rejeitamos ou não a hipótese de existência de correlação entre fidelidade e percepção.

Tabela 4.4 - Correlação

		Fidelidade	Percepção
Fidelidade	Correlação Pearson	1	,394**
	Sig. (2- extremidade)		,006
	N	54	48
Percepção	Correlação Pearson	,394**	1
	Sig. (2- extremidade)	,006	
	N	48	57

** Correlação é significativa ao nível 0.01 (2-extremidade).

Fonte: Output do SPSS

Ao analisarmos esta tabela verifica-se que existe uma correlação entre as duas variáveis: fidelidade e percepção. Ou seja, quanto maior a percepção maior a fidelidade e vice-versa.

4.3. *Análise das entrevistas gestores*

A terceira parte deste estudo, consiste no emprego e análise de uma entrevista aos gestores dos hotéis da amostra, onde se pretende caracterizar e avaliar as acções de Marketing Relacional que são adoptadas, em cada unidade hoteleira.

Através desta entrevista, constatou-se que apenas duas instituições têm um departamento de Marketing – Instituição A e D, o que mostra que esta é uma área que não é central para as organizações da amostra. No entanto, apesar de terem um departamento de Marketing, verifica-se que os directores destas instituições indicam que não sabem o que é Marketing Relacional nem praticam técnicas específicas de Marketing Relacional.

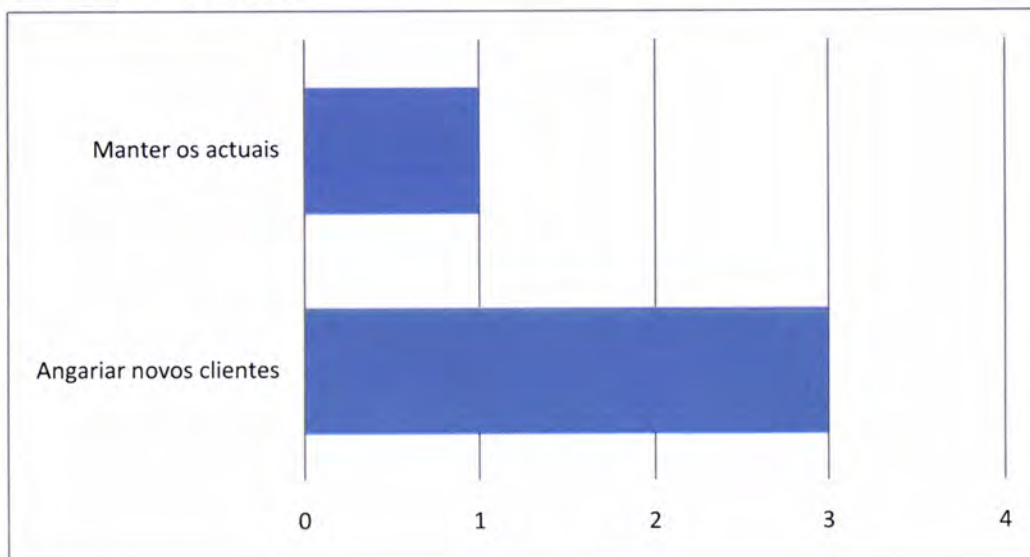
Tentou-se averiguar, se as unidades hoteleiras utilizam técnicas para cativar o cliente e chegou-se à conclusão que, apenas a Instituição C utiliza essas técnicas. Isto diz-nos que, pouco tem sido feito para se conseguir cativar os clientes.

Mas, o hotel utiliza técnicas que visem a satisfação e a lealdade do cliente? Todas as Instituições responderam não. Não obstante, pela análise atrás realizada, verifica-se que a satisfação já está a ser trabalhada, pois a maioria dos clientes sente-se satisfeito com os serviços prestados pelas unidades em estudo. Ou seja, estas áreas que são fundamentais para o sucesso do Marketing Relacional e para a própria sustentabilidade das unidades, têm sido trabalhadas apesar de não serem enquadradas como estratégias de Marketing Relacional.

Averiguou-se ainda que, o interesse destas instituições passa na sua maioria por angariar novos clientes (figura 4.15), descurando, o que poderia ser feito para manter os actuais. A única Instituição que trabalha mais neste sentido, é a Instituição C, daí, os resultados verificados acima, na tabela de correlação (tabela 4.4): quanto maior o interesse em manter os actuais clientes, maior o trabalho na construção de relações, que

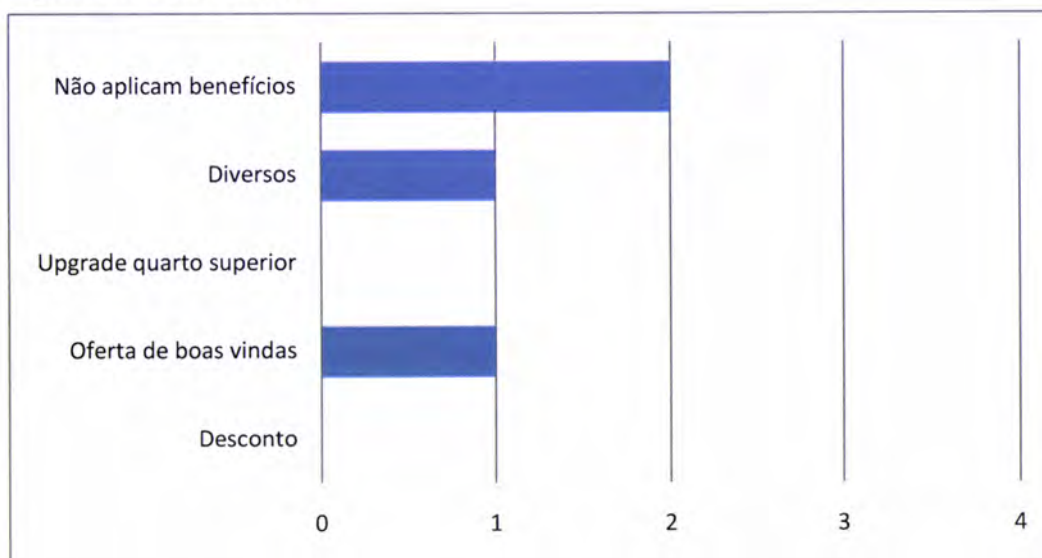
permitirá, conseqüentemente, melhorar a satisfação e percepção dos hóspedes, aumentando assim a sua fidelidade.

Figura 4.15 - Interesse



De forma, a compreender-se se existem benefícios dados aos clientes fiéis, questionou-se os directores para saber quais os benefícios que são dados aos clientes que se mantêm fiéis ao hotel e constatou-se que, segundo eles, as unidades não definem benefícios (figura 4.16), ou seja, não dão incentivos para que os clientes se mantenham fiéis. No entanto, ao trabalharem a qualidade de serviço já o estão a fazer, pois um serviço de qualidade é, sem dúvida, um benefício.

Figura 4.16 - Benefícios



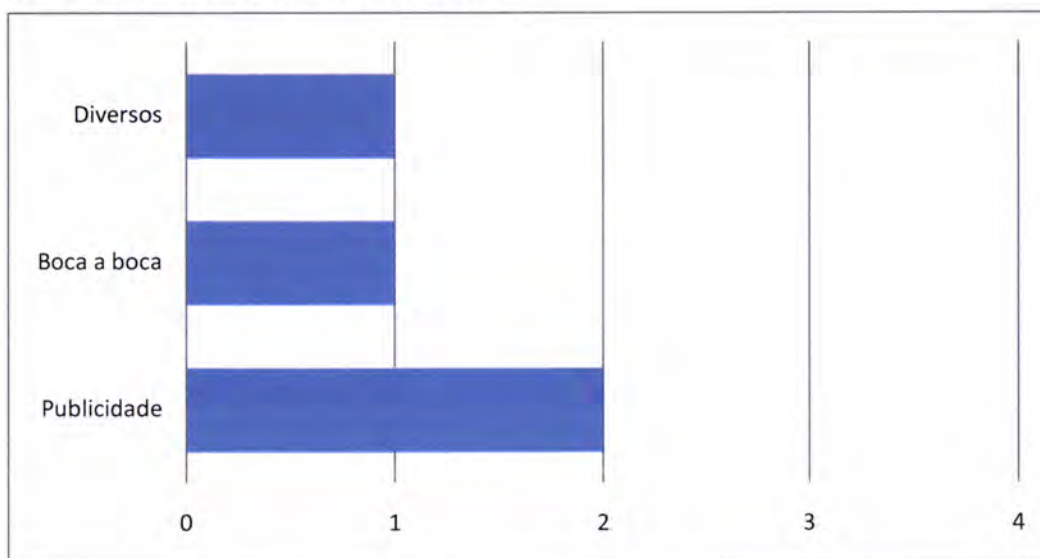
Interrogou-se ainda, os directores se sabiam em que é que consiste o Marketing Relacional e se o “seu” hotel pratica técnicas específicas de Marketing Relacional. Apurou-se, que apenas o director da Instituição C é que tinha conhecimento daquilo em que consiste o Marketing Relacional e somente, nesta Instituição são utilizadas técnicas de Marketing Relacional. No entanto, mais uma vez, compreende-se que as técnicas de Marketing Relacional, estão subjacentes nos serviços prestados (qualidade e agrado do cliente), podendo é não ser denominadas como tal.

Relativamente, à questão: *o hotel oferece algum diferencial, comparativamente com outros hotéis, no seu atendimento ao cliente?* Apenas na Instituição B é que se obteve uma resposta negativa, no entanto, o director desta Instituição salienta que não existe diferencial, pois, todos os clientes são tratados com a máxima atenção e qualidade, independentemente, de serem ou não clientes fiéis.

Quanto à questão: *o hotel dispõe de e procedimentos/facilidades de atendimento para minorias especiais? Portadores de deficiência; Fumadores; Idosos; outros.* Apenas a Instituição B, respondeu que não, mas que está a trabalhar neste sentido. Nas outras, há uma preocupação neste sentido, com o intuito de satisfazer os clientes.

Questionaram-se ainda os directores no sentido de saber se há uma comunicação contínua com os clientes e se fazem publicidade ou outras formas de promoção de Marketing. Todos os directores responderam positivamente, pois é através dessa comunicação que tentam chegar aos possíveis clientes. Verifica-se que, segundo os directores, as fontes de novos clientes, estão na sua maioria relacionadas com a publicidade (figura 4.17). No entanto, constatou-se que os clientes tomam conhecimento dos hotéis, na sua maioria, através de amigos, o que aponta para o contentamento dos hóspedes, pois, caso contrário, não o recomendariam a ninguém, para algum desfazamento entre as convicções dos directores e a realidade dos clientes.

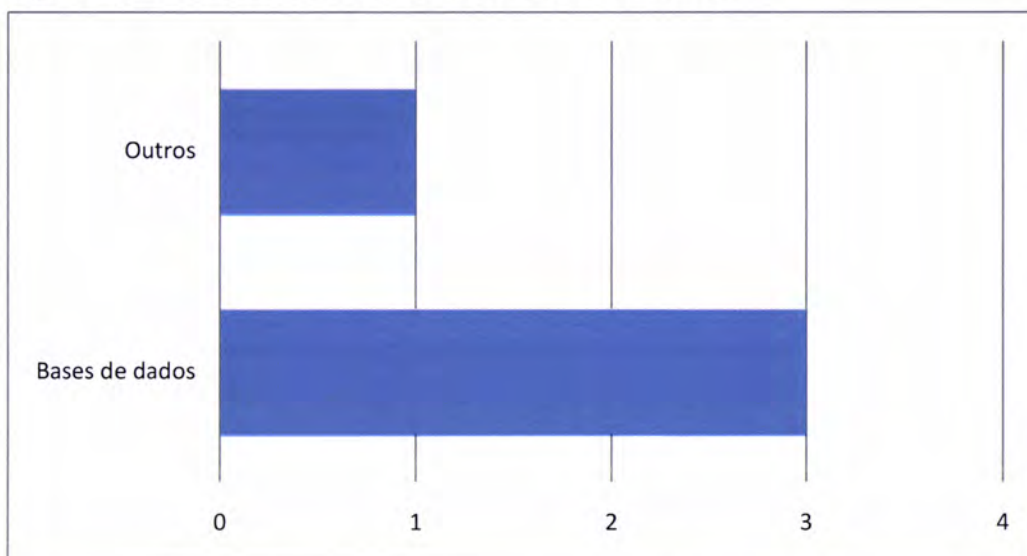
Figura 4.17 - Fontes de novos clientes



Tentou-se ainda compreender se as Instituições recolhem e analisam a opinião e as expectativas dos clientes. Todas o fazem, ou seja, há uma preocupação em saber o que pensam os clientes, no sentido, de melhorar o serviço, de forma, a conseguirem alcançar a fidelização, no entanto, apesar de haver preocupação em analisar esta opinião, depois, não é feita a medição da fidelidade do cliente, o que torna complicado para as Instituições melhorarem os seus serviços.

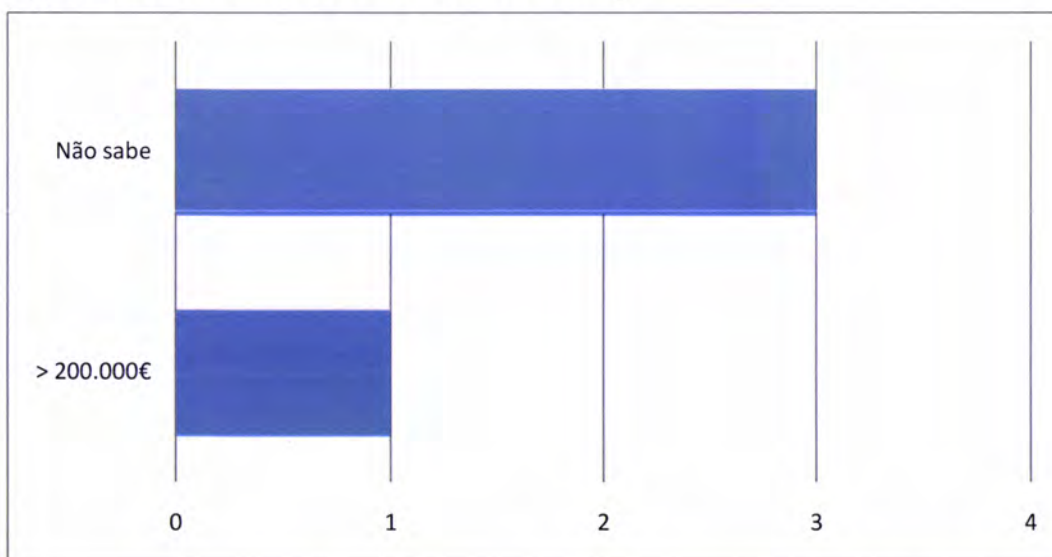
Estas informações são recolhidas através de questionários e os dados ficam inseridos, na sua maioria, em bases de dados (figura 4.18), tornando-se assim necessário tirar proveito das mesmas.

Figura 4.18 - Como é feita a análise de dados de clientes



Estas Instituições, na maioria das vezes, não têm contabilizado o valor que é gasto especificamente em Marketing (figura 4.19), sendo a Instituição C a única que tem controlo sobre esta informação.

Figura 4.19 - Investimento anual em Marketing



Este investimento, segundo os directores de todas as Instituições, tem como objectivo conquistar novos clientes. Ou seja, há sempre a preocupação de conquistar novos clientes, descuidando-se, os clientes actuais.

Para melhor compreender a relação do hotel com os seus clientes foram ainda colocadas algumas questões sobre a opinião, formação e responsabilidade dos funcionários na linha da frente.

Relativamente à pergunta se são tidas em consideração as opiniões dos funcionários, todos os directores respondem que sim, pois são estes que ouvem e lidam directamente, com os clientes, tornando-se fundamental ouvi-los.

Quanto à questão da formação, apurou-se que todos os funcionários têm formação, pois também esta é fundamental para desempenhar um bom serviço. Estes funcionários assumem diversas funções, mas sempre com formação. Sempre que possível tenta-se recompensar o bom desempenho dos funcionários, para que estes se sintam motivados a desempenhar um bom serviço.

Por último, todos os directores participam na análise dos dados dos clientes e nos seus programas de acompanhamento, pois, segundo os directores é importante existir sempre um acompanhamento para o bom funcionamento dos serviços, de forma a compreender o que se pode melhorar, no sentido, de satisfazer e fidelizar os clientes.

4.4. *Resumo do capítulo*

Com a análise dos inquéritos aos funcionários constatou-se que estes são, na sua maioria, são do sexo masculino têm entre os 31 a 40 anos e entre 10 a 12 anos de escolaridade. A maioria trabalha há mais de 10 anos em turismo e tem formação específica na área onde trabalha.

Estes funcionários afirmam que, nas unidades onde trabalham, há uma preocupação na retenção e satisfação de clientes, adoptando-se, sempre, políticas e instrumentos para reter os clientes, um atendimento personalizado no *check-in* e na recolha da opinião dos clientes. Normalmente, há uma preocupação em verificar se existem hóspedes recorrentes e, neste caso, os funcionários são informados se determinado cliente já esteve ou não naquele hotel.

Ainda segundo os seus colaboradores, na maioria das unidades, verifica-se que existe uma preocupação em ouvir a opinião dos clientes e em transmiti-la aos funcionários da unidade, pois esta comunicação permite analisar e melhorar os serviços e reconhecer o trabalho dos funcionários.

Relativamente, aos questionários aplicados aos clientes das unidades em estudo verificou-se que, a maioria desses hóspedes são do sexo masculino, têm entre 31 a 40 anos, estudaram entre 16 a 17 anos e são provenientes de Portugal.

Os motivos que levam esses clientes até às unidades em estudo, na sua maioria, é o lazer ou motivos profissionais, geralmente ficam entre 1 a 3 dias e têm conhecimento das unidades em causa através de amigos.

Em termos gerais, os hóspedes escolhem estas unidades devido ao preço, à qualidade de serviço e por acordo com o local onde trabalham. Pode-se ainda verificar que os hóspedes que permanecem apenas um dia dão maior importância ao preço, enquanto os que ficam mais que um dia valorizam a qualidade de serviço.

Relativamente, aos programas de fidelização, na sua pluralidade, os hóspedes consideram-nos muito bons. A maioria dos clientes voltaria àquele hotel, recomendá-lo-ia a terceiros e considera que o seu relacionamento com aquele hotel é melhor que com os outros. No entanto, verifica-se que a maioria dos hóspedes, embora aprecie o hotel e considere que o seu relacionamento com o hotel em estudo é superior do que com outros, considera que existem muitos hotéis alternativos. Ou seja, apesar da percepção de qualidade e da satisfação, ainda não se formou uma ligação com o cliente, que é fundamental para a fidelização.

Em termos de avaliação de serviços, constatou-se que, relativamente ao atendimento na recepção, à cortesia dos funcionários, à rapidez e eficiência dos funcionários, as unidades foram bem classificadas. Quanto ao horário de atendimento, à limpeza e à arrumação, foram todas avaliadas com muito bom, à excepção da Instituição A, cuja maioria classificou de boa.

Comparativamente, o conforto, a segurança, os serviços prestados no bar e os serviços de restaurante, variam entre o “bom” e o “muito bom”. As áreas de lazer variam entre o “regular e o “muito bom”. Em termos de organização de visitas, passeios e eventos, variam entre o “mau e o “muito bom”. Quanto ao sistema de reservas e às formas de pagamento, são consideradas muito boas em todas as unidades hoteleiras analisadas. Quanto aos programas de fidelização, aos descontos efectuados e aos preços, a opinião dos hóspedes varia entre o “bom” e o “muito bom”.

Os hóspedes, na sua maioria, consideram que a sua estadia foi muito boa. Afirmam que o hotel lhes permite avaliar os serviços que foram prestados e que para o hotel, é importante o seu regresso.

Fez-se ainda, uma correlação entre a fidelidade dos clientes e a percepção dos mesmos perante as acções de Marketing Relacional, onde, se encontrou uma correlação positiva na Instituição C, o que nos indica que há correlação entre a fidelidade e a percepção.

Por fim, com a entrevista efectuada aos directores dos hotéis, constatou-se que ainda há um enorme trabalho a efectuar, em termos de Marketing no geral e em particular na sua vertente Relacional, para melhorar a gestão da relação com os clientes. Constatou-se que, apenas duas instituições têm um departamento de Marketing e que apenas uma Instituição utiliza técnicas para cativar o cliente. Similarmente, não são utilizadas técnicas que visem a satisfação e a lealdade do cliente.

No entanto, apesar das unidades não terem consciência disso, elas usam o Marketing Relacional no seu dia-a-dia, pois, se assim não fosse, os clientes não consideravam a sua relação com aquelas unidades hoteleiras importante, não sentiam que para o hotel a sua opinião é importante e não consideravam o seu relacionamento bom com aquela Instituição. Se estes factores de atenção e relacionamento com os clientes não estivessem presentes, os hóspedes, possivelmente, não voltariam àquele hotel e o não recomendariam a terceiros. Como se verificou, uma parte significativa dos respondentes já tinha estado mais de 3 vezes naquela unidade hoteleira, o que mostra que há satisfação e alguma fidelização.

O interesse destas instituições passa, na sua maioria, por angariar novos clientes descurando assim, os actuais. Constatou-se ainda que, a maioria das unidades não oferece benefícios adicionais aos clientes fiéis. Apesar disso, os clientes encontram-se satisfeitos e se assim é, reconhece-se que já existem benefícios oferecidos aos clientes, por exemplo, um serviço de qualidade.

A maioria dos directores não sabia em que é que consiste o Marketing Relacional e as suas acções específicas, embora, ponham em prática algumas delas.

Em termos de oferta de algum diferencial comparativamente com outros hotéis, no seu atendimento, procedimentos e facilidades ao cliente, a maioria, salienta que existe algum diferenciamento. Existe uma comunicação contínua com os clientes e é feita publicidade ou outras formas de promoção de Marketing.

Verificou-se ainda que as Instituições recolhem e analisam a opinião e as expectativas dos clientes para saber o que pensam os clientes, no sentido, de melhorar o serviço, de forma, a conseguirem alcançar a fidelização. As opiniões dos clientes são

recolhidas através de questionários e os dados ficam inseridos, na sua maioria, em bases de dados. No entanto, frequentemente estas informações não são posteriormente analisadas, o que dificulta o tratamento diferenciado e pessoal, que o Marketing Relacional pressupõe.

Constatou-se que os directores dos hotéis dão importância aos funcionários, ouvindo a sua opinião e que, sempre que possível, tentam recompensar o bom desempenho dos funcionários, de maneira a que estes se sintam motivados a desempenhar um bom serviço e que, conseqüentemente, isso se reflecta na satisfação dos clientes.

5. Conclusões

Neste capítulo de conclusões, faz-se um resumo da pesquisa, enumeram-se os principais resultados da investigação, identificam-se as principais contribuições do estudo e as suas limitações e fazem-se algumas sugestões para estudos futuros.

5.1. Resumo da Pesquisa

O tema da investigação centrou-se na avaliação do impacto das diferentes estratégias e acções do Marketing Relacional na fidelização dos clientes das empresas do sector turístico Alentejano. Através da revisão da literatura constatou-se que este é um sector com inúmeras potencialidades, mas que não tem sido valorizado e reavaliado, sendo necessário trabalhá-lo para aumentar a sua rentabilidade.

A pesquisa foi elaborada com base numa avaliação do estado da arte e através da realização e aplicação de questionários aos colaboradores e clientes e de entrevistas feitas aos directores das unidades hoteleiras em análise.

Com base em estatísticas descritivas das respostas, globalmente e por unidade hoteleira, e análise de conteúdo das entrevistas dos directores dos hotéis, foi possível atingir os objectivos propostos:

- Caracterizar as empresas do sector Turístico Alentejano;
- Numa amostra das empresas do sector, caracterizar as acções de Marketing Relacional adoptadas;
- Na mesma amostra de empresas medir a fidelidade dos clientes;
- Identificar a percepção dos clientes relativamente às acções de Marketing postas em prática pelas empresas da amostra;
- Avaliar a relação entre as acções do Marketing Relacional e a fidelidade dos clientes;
- Propor políticas de Marketing Relacional para aumentar a satisfação e a retenção de clientes.

5.2. Principais Resultados da Pesquisa

Nas quatro organizações em análise verificou-se que os funcionários, destas Instituições, são na sua maioria do sexo masculino, têm entre os 31 a 40 anos e entre 10 a 12 anos de escolaridade. A maioria trabalha há mais de 10 anos em turismo e têm formação específica na área onde trabalha. Relativamente, aos clientes das unidades em estudo verificou-se que, a maioria desses hóspedes, são do sexo masculino, têm entre 31 a 40 anos, estudaram entre 16 a 17 anos e são provenientes de Portugal.

As razões que levam esses clientes até às unidades em estudo, na sua maioria, é o lazer ou por motivos profissionais, normalmente, ficam entre 1 a 3 dias e têm conhecimento das mesmas através de amigos.

Em termos gerais, os hóspedes escolhem estas unidades devido ao preço, à qualidade de serviço e por acordo com o local onde trabalham. Para além disto, podemos ainda verificar, que os hóspedes que permanecem um dia, dão maior importância ao preço, enquanto, os que ficam mais que um dia, valorizam a qualidade de serviço.

No decorrer deste estudo encontraram-se vários pontos fortes. O primeiro deles passa pelos funcionários com experiência e formação específica e que com estas características, conseguem prestar um atendimento personalizado, um dos pontos necessários, ao sucesso do Marketing Relacional. Estes funcionários são motivados pela valorização do seu trabalho, pois, só assim prestam um serviço de qualidade, que foi outro ponto forte, que foi encontrado neste estudo. Normalmente, este reconhecimento de trabalho é feito pelos directores e clientes.

Segundo os funcionários, as unidades adoptam “Sempre”, na sua maioria, políticas e instrumentos para reter os seus clientes, um atendimento personalizado no *check-in* e na recolha da opinião dos clientes. Tentam ainda, informar os funcionários se determinado hóspede já esteve ou não instalado no hotel. Há uma constante preocupação em ouvir a opinião dos clientes.

Outro sinal a destacar é a satisfação dos clientes, verificou-se que existe um permanente agrado dos clientes, relativamente aos serviços que lhe são fornecidos. E para poderem avaliar os mesmos, é feita uma recolha da opinião do cliente. Os clientes consideraram como muito boas as unidades, relativamente, ao atendimento na recepção,

à cortesia dos funcionários e há rapidez e eficiência dos funcionários. Similarmente, classificaram com bom e muito bom o horário de atendimento, a limpeza, a arrumação, conforto, segurança, bar, restaurante, sistema de reservas, programas de fidelização, descontos efectuados, preço, formas de pagamento.

Os hóspedes encontram-se satisfeitos com estes serviços, por isso, está dado o primeiro passo, para se criar uma relação com o cliente, no entanto, ainda existe um longo trabalho pela frente.

No entanto, também se verificaram algumas fraquezas nestas Instituições e que é importante destacar, relacionam-se com o lazer e com a organização de visitas, passeios e eventos, pois, ainda lhes foi dada a devida atenção. Estes podem levar a que os clientes permaneçam mais tempo e se sintam motivados a voltar.

Constatou-se que apenas duas instituições têm um departamento de Marketing e que apenas uma Instituição utiliza técnicas para cativar o cliente. Similarmente, não são utilizadas técnicas que visem a satisfação e a lealdade do cliente. O interesse destas instituições passa, na sua maioria, por angariar novos clientes descurando, os actuais.

Verificou-se ainda, que a maioria das unidades não aplica benefícios aos clientes fiéis. A maioria dos directores não sabe em que é que consiste o Marketing Relacional e as suas acções específicas de Marketing Relacional.

Através das entrevistas aos directores dos hotéis, apurou-se que apenas o director da Instituição C é que sabia em que é que consiste o Marketing Relacional e que, somente nesta Instituição, são utilizadas técnicas de Marketing Relacional. O interesse, da maioria destas instituições, passa por angariar novos clientes, descuidando, o que poderia ser feito para manter os actuais.

Para medir a fidelidade dos clientes questionou-se os clientes, do nº de vezes, em que já haviam estado hospedados naquele hotel e verificou-se que à excepção da unidade A, a maioria dos clientes estava naquela unidade pela primeira vez, o que neste caso, não permite analisar a fidelidade dos mesmos, no entanto, analisou-se a opinião destes hóspedes e verificou-se que 45% voltaria e 46% recomendaria aquele hotel, o que mostra que há um bom grau de satisfação, por parte dos clientes. Constatou-se também, que uma parte destes clientes já tinha estado mais de 3 vezes, naquela unidade hoteleira, o que nos mostra que há satisfação e alguma fidelização.

A pluralidade dos hóspedes valoriza o hotel e o seu relacionamento com aquele hotel, que é melhor que os outros. Isto revela um bom desempenho por parte das

Instituições, que tem surtido efeito, junto dos clientes. No entanto, verificou-se que se houvesse na cidade um outro Hotel com os mesmos serviços e características, a maioria dos clientes, experimentaria outro. Ou seja, há um bom grau de satisfação nos serviços prestados ao cliente, no entanto, esta satisfação, ainda não é suficiente para a sua fidelização. Isto é, as empresas não estão a capitalizar os bons níveis de satisfação conseguidos, o que aponta para a necessidade de se criarem relações com os clientes, de forma, a que estes se sintam especiais e assim voltem e não sejam tentados a mudar de Instituição.

Estas baixas taxas de fidelidade são resultantes com certeza das características do sector e da procura, mas também da ausência de estratégias centradas nos relacionamentos. A resposta dos directores dos hotéis relativamente à existência de técnicas de obtenção de lealdade do cliente comprova esta explicação, já que todos os directores afirmaram que não são usadas técnicas de fidelização e que o interesse destas instituições passa, principalmente, por angariar novos clientes. Para além disso, constatou-se que a maioria das unidades não oferece benefícios adicionais aos clientes fiéis, ou seja, não dão incentivos para que os clientes façam compras repetidas e mantenham a sua relação com as organizações, ao longo do tempo.

Tentou-se ainda identificar a percepção dos clientes relativamente às acções de Marketing postas em prática pelas empresas da amostra, aquando da sua estadia. Os hóspedes consideram, na sua maioria, que a sua estadia foi muito boa. A percepção dos clientes, é que o hotel lhes permite avaliar os serviços que foram prestados. Para além disso, acham que para o hotel é importante o seu regresso. No entanto, relativamente, ao tratamento diferenciado e há existência de muitos hotéis alternativos ao que se encontram hospedados, não conseguem responder a esta questão, pois, não concordam nem discordam. Mais uma vez, encontramos indícios de uma boa satisfação, mas sem sucesso na fidelização.

Depois disto, fez-se uma avaliação entre a relação entre as acções do Marketing Relacional e a fidelidade dos clientes, fazendo-se uma correlação entre a fidelidade dos clientes e a percepção dos mesmos perante as acções de Marketing Relacional, ambicionando verificar, se há uma relação entre a percepção dos clientes e se isso, se reflecte na fidelidade.

Neste caso, encontrou-se uma correlação positiva, entre a fidelidade e a percepção, para a unidade hoteleira C. Ou seja, foi apenas nesta Instituição que se

verificou que as acções de Marketing Relacional foram mais perceptíveis, existindo, portanto, uma maior fidelidade por parte dos clientes.

Esta Instituição foi a única, em que o director indicou que eram utilizadas técnicas para cativar o cliente e que se interessa mais, por manter os actuais clientes, daí os resultados obtidos na correlação. Quanto maior o interesse em manter os actuais clientes, maior o trabalho na construção de relações, o que permite depois obter melhores resultados na satisfação e percepção dos hóspedes, aumentando a fidelidade dos mesmos.

Apenas o director desta Instituição, sabia em que é que consiste o Marketing Relacional e, somente, nesta Instituição se utilizam técnicas de Marketing Relacional.

Os hóspedes desta Instituição dão como factor de maior importância para a sua escolha a qualidade de serviço, o que demonstra que esta Instituição tem a qualidade, como o seu principal atributo.

Com esta investigação, verificaram-se como principais ameaças as estadias de curta permanência, os hotéis alternativos e a falta de incentivos a clientes fiéis.

Conclui-se assim, que as unidades em estudo ainda, têm um longo caminho a percorrer para conseguirem fidelizar os seus clientes. Verificou-se que existe uma preocupação nos serviços que são prestados ao cliente, no entanto, apenas isto não fideliza os clientes. Há necessidade de se trabalharem as relações, de forma, a serem criados laços que levem à fidelização de clientes. Neste estudo, estas acções de Marketing Relacional só são utilizadas pela Instituição C, daí o seu destaque na correlação entre a percepção e a fidelidade, sendo a única unidade onde se destaca uma correlação positiva entre percepção e fidelização, onde se verifica que quanto maior a percepção maior a fidelidade.

Apurou-se ainda, que os clientes voltariam àquele hotel, consideram-no importante e recomendavam-no a terceiros, o que demonstra o agrado dos clientes. No entanto, verificou-se que se houvesse na cidade um outro Hotel com os mesmos serviços e características, a maioria dos clientes, experimentaria outro. Ou seja, há um bom grau de satisfação nos préstimos dedicados ao cliente, no entanto, esta satisfação, não os fideliza. Sendo assim, surge a necessidade de se conceberem relações com os clientes, de forma, a que estes se sintam especiais e assim, se tornem fiéis.

5.3. Contribuições da Investigação

As conclusões desta pesquisa são relevantes para todas as empresas que fazem parte do Sector Turístico Alentejano, pois, contribui para o aumento do conhecimento sobre as acções de Marketing Relacional, satisfação e fidelização.

Os resultados obtidos permitiram identificar os factores que têm influência na satisfação e a fidelização dos clientes do Sector Turístico Alentejano. Possibilitaram conhecer os pontos fortes e fracos do Sector e das Instituições, aumentando assim, o saber e a possibilidade de criação e/ou manutenção de vantagens competitivas no Sector.

Verificou-se que há uma necessidade de aumentar o tempo de permanência nas unidades hoteleiras, pois, como se verificou, os clientes destas unidades ficam apenas entre 1 a 3 dias, por isso, há que proporcionar melhores áreas de lazer, organizar passeios, visitas e eventos.

A qualidade de serviço, apesar de boa, deve sempre ambicionar ser melhor, deve existir uma visão a longo prazo. Deve-se recolher e analisar os dados, expectativas e opinião dos clientes e dar-lhes *feedback*. Estes dados devem ser inseridos em bases de dados, de forma a utilizá-las futuramente, para comunicar continuamente, com o cliente. Há necessidade de aumentar a publicidade e adequá-la consoante o segmento de clientes. É aconselhável utilizar estratégias que se centrem mais nos clientes actuais, dar benefícios aos clientes fiéis e oferecer algum diferencial no atendimento e prestação de serviços.

Deve-se intentar aumentar o relacionamento com a unidade hoteleira, avaliar a fidelidade do cliente e criar acções e estratégias de Marketing Relacional. É ainda importante melhorar os descontos, trabalhar nos programas de fidelização e criar departamentos específicos de Marketing.

A identificação dos pontos fortes e fracos destas Instituições, permite compreender as necessidades e percepções dos hóspedes deste Sector, o que o torna este estudo, um instrumento bastante útil para as Instituições hoteleiras, ligando-as de uma forma mais eficaz aos seus clientes.

5.4. Limitações da Pesquisa

A generalização das conclusões deste estudo estão sujeitas algumas limitações decorrentes do design da pesquisa e das características dos dados recolhidos. Nomeadamente:

- a natureza de conveniência da amostra;
- um número de questionários aos clientes relativamente reduzido em algumas das instituições da amostra, dada as baixas taxas de resposta por parte dos clientes das instituições da amostra;
- um número relativamente reduzido de instituições incluídas na amostra, pois nem todas as unidades contactadas se mostraram disponíveis a entrar no estudo;
- a amostra é constituída apenas por unidades na cidade de Évora.

No entanto, a amostra inclui uma instituição de cada categoria – (2, 3, 4 e 5 estrelas) o que permitiu avaliar as especificidades e diferenças entre os vários tipos de unidades e alguma generalização dos resultados. O facto de terem sido recolhidos dados primários de três fontes diferentes (directores, colaboradores e clientes) permitiu também alguma triangulação dos resultados e uma maior validade da análise e das conclusões. Por fim, apesar da amostra ser constituída apenas por unidades hoteleiras da cidade de Évora, dado o grande fluxo turístico e o aumento da concorrência no sector na cidade, esta pode de alguma forma ser considerada representativa do sector (pelo menos na vertente de turismo cultural).

5.5. Sugestões para Pesquisas Futuras

Com base tanto na revisão da literatura elaborada, como nos dados recolhidos nas organizações em estudo pode afirmar-se que não existem muitos estudos sobre a importância e o papel do Marketing Relacional no sector turístico.

Sugere-se assim a realização de novos estudos, que podem contribuir para o aumento do conhecimento e a melhoria da gestão dos relacionamentos com os clientes:

- análise da relação entre a categoria, expectativas iniciais e satisfação dos clientes;
- avaliação do impacto das iniciativas de pós Marketing Relacional na fidelização do cliente;
- análise dos processos de decisão na fidelização dos clientes;
- investigação da relação e influência entre a cultura organizacional e a fidelização dos clientes;

- Beber, S. J. N. (1999). *Estado Atual dos Estudos Sobre a Satisfação do Consumidor*. In XXIII ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, Foz do Iguaçu, Setembro de 1999.
- Beuren, I. M. (2003). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Berry, M. J. A. & Linoff, G. (1997). *Data mining Techniques for Marketing, Sales and Customer Support*. N.Y.: Wiley.
- Bird, D. (2000). *Bom senso em marketing Direto*. São Paulo: Makron Books.
- Bogmann, I. M. (2001). *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel.
- Cadotte, E. & Woodruff, R. & Jenkins, R. (1987). Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research*. August, Vol. XXVI, p.305-314.
- Carlson, J. (1991). *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: Cop.
- Caruana, A. (2002). The Effects of Service Quality and Mediating Role of Customer Satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), pp.811-828.
- Cervo, A. L. & Bervia, P. A. (1983). *Metodologia Científica*, (3ªed). São Paulo: McGraw-Hill.
- Christopher, M. & Payne, A. & Ballantyne, D. (1994). *Marketing Relacional: Integrando la Calidad, El Servicio al Cliente y el Marketing*. Ediciones Díaz de Santos.
- Ciribelli, Marilda Corrêa. (2003). *Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica*. Rio de Janeiro: 7 Letras.
- Coelho, P. (2007). Revista das 300 maiores Empresas da Região de Viseu - *Jornal Diário Regional de Viseu*. Novembro.
- Connolly, D. J. (1999). *Understanding information technology investment decision-making in the context of hotel global distribution systems: a multiple-case study*. Thesis (Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management) Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.

- Cooper, D. & Schindler, P. (2003). *Métodos de pesquisa em Administração*. (7ª ed). Bookman.
- Dantas, M. & Cavalcante, V. (2006). *Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa*. Recife: Universidade Federal de Pernambuco. pp.2 in <http://www.scribd.com/doc/14344653/Pesquisa-qualitativa-e-quantitativa> consultado em Setembro de 2010
- Desatnick, R. L. & Detzel, D. H. (1995). *Gerenciar bem é manter o cliente: como atingir e manter um atendimento superior ao cliente em toda a sua organização*. São Paulo: Pioneira.
- Diógenes, Eliseu. (2005). *Metodologia e epistemologia na produção científica: gênese e resultado*. (2. Ed.). Maceió: Edufal.
- Eiglier, P. & Langeard, E. (2002). *Servuction: A gestão Marketing de Empresas de Serviços*. MC-Graw Hill.
- Engel, J. F. & Blackwell, R. D.; Miniard, P. W. (2000). *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Ferreira, S. & Sganzerlla, S. (2000). *Conquistando o Consumidor: O Marketing de Relacionamento como uma vantagem competitiva das empresas*. São Paulo: Editora Gente.
- Figueira, A. P. (2007). *O Marketing e o Turismo: alguns conceitos e aplicações*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão / Instituto Politécnico de Beja in http://tabula.weblog.com.pt/arquivo/2007/10/marketing_turis_14.html Consultado em Setembro de 2010
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/oturismoem/Anexos/O%20Turismo%202008.pdf> Consultado em Dezembro de 2009
- Figueira, A. P. (1998). *A Oferta de Alojamento de Turismo em Espaço Rural no Baixo Alentejo*. Beja: Pgráfica.
- Firmino, M. B. (2007). *Turismo: organização e gestão*. Escolar Editora.
- Franceschini, B. (2003). *Excelência no Atendimento ao Cliente Empresarial: Um Estudo de Caso*. Taubaté:SP.

- Friedman, T. (2005). *O mundo é plano: Uma breve história do século XXI*. Tradução de Cristiana Serra e S. Duarte. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Gale, B. T. (1996). *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver*. São Paulo: Pioneira.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (5.Ed). São Paulo: Atlas.
- Glazier, J. D. & Powell, R. R. (1992). *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited.
- Greene, M. (1982). *Marketing Hotel into the 90s*. Londres: Heinemann.
- Griffin, Jill. (2001). *Um programa de fidelização*. São Paulo: HSM Management. P.58-64.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Diaz de Santo. Madrid.
- Gummesson, E. (1998). Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 10, No. 1, p.4-15.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing: developing long term interactive relationship. *Long Range Planning*, vol. 20, n.º 4.
- Han, J. & Kamber & Micheline. (2006). *Data mining: concepts and techniques*. (2ª Ed) San Francisco: Morgan Kaufmann.
- Hoffman, K. D. & Bateson, J. E. G. (2006). *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Inmon, W. H. (1996). *Building the Datawarehouse*. John Wiley and Son editors.
- Johnson, M. D. & Nader, G. & Fornell, C. (1996). Expectations, perceived performance, and customer satisfaction for a complex service: The case of bank loans. *Journal of Economic Psychology*, V. 17, p.163-182.

- Keith H. (1991). Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior. *Journal of Social Issues* 47(1), pp. 109-110.
- Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z*. Editora Campus.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. (12ªed). Pearson- PrenticeHall.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. (10ª ed). 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1999). *Princípios de Marketing*. (7ªed). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1998). *Administração e Marketing*. (5ªed). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (1991). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo, Atlas.
- Kuazaqui, Edmir. (2000). *Marketing turístico e de hospitalidade: fonte de empregabilidade e desenvolvimento para o Brasil*. São Paulo: Makron Books.
- Lage, B. H. G. & Milone, P. C.(2000). *Turismo: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Lancaster,G. & Reynolds, P. (2005). *Management of marketing*. Butterworth-Heinemann.
- Leal, J. L. (2005). O marketing relacional dos cidadãos. *Jornal do Algarve* - 27.01.2005.
http://vialgarve.vd2.biz/old/lami/2005_01_27lami.html
Consultado em Abril de 2009
- Lickorish, L. J. & Jenkins, C. L. (1997). *Una Introducción al Turismo*. Editorial Sintesis.
- Lindon, D. & Lendrevie, J. & Lévy, J. & Dionísio, P. & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. (10ªed). Dom Quixote.
- Lopes, J. (2006). *O Fazer Do Trabalho Científico Em Ciências Sociais Aplicadas*. Recife: Editora Universitária UFPE.

- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. (4ªed). Porto Alegre: Bookman.
- Malhotra, N.K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (3ªed). Porto Alegre: Bookman.
- McKenna, R. (1996). *Marketing de Relacionamento*. (5ªed). Rio de Janeiro: Campus.
- McIntosh, R. W. & Goeldner, C. R. & Ritchie, J.R. Brent. (1995). *Turismo – Planeación, Administración y Perspectivas*. (2ªed). Limusa Wiley.
- Middleton, V.C.T. (1988). *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Montaner, J. & Antich, J. & Arcarons, R. (1998). *Diccionario de Turismo*, Madrid: Síntesis.
- Moutella, C. (2002). *Fidelização de Clientes como diferencial Competitivo*. Disponível em Março de 2009
<http://pecademissaoevatrabalhar.files.wordpress.com/2007/08/curso-fidelizacao.doc>
- Moutinho, L. (1987). *Tourism: Marketing and Management handbook*. Cambridge: Prattice Hall international.
- Padua, E. M. M. (2004). *Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática*. (13ª ed). Papirus Editora.
- Patton, Michael Q. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills, CA: Sage. 381p.
- Pinheiro, I. N. (2003). *Gestão da Satisfação e Fidelidade do Cliente: Um estudo dos fatores que afetam a satisfação e a fidelidade dos compradores de automóveis*. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Pope, C. & Mays, N. (1995). Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health service research, In *British Medical*, nº 311, pp. 42-45.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva* (13ªed). Rio de Janeiro: Atlas.

- Rapp, S. e Collins, T. L. (1996). *The New Maxi Marketing*. McGraw-Hill.
- Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1994). *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*. Center for Relationship Marketing. Atlanta: Emory University.
- Solomon, M. R. (2002). *O Comportamento do Consumidor*. São Paulo: Editora Bookman.
- Stone M.& Woodcock, N. (1998). *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi.
- Stone, B. & Wyman, J. (1992). *Telemarketing*. São Paulo: Nobel. In http://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=lang_pt&id=uSO96OT3tQMC&oi=fnd&pg=PR11&dq=o+TeleMarketing+&ots=Yp_4Vh7p-o&sig=XqpS_OT54h6vRCtO6ky1PwL52IM#v=onepage&q&f=false
Consultado em Setembro de 2010
- Stratigos, A. (1999). Mensuring and-user loyalty matters. *Industria insights, outsell, inc*. November/December.
- Tavares, F. (2003). *Gestão da Marca: Estratégia e Marketing*. E-Papers.
- Thums, J. (2003). *Acesso à realidade: técnicas de pesquisa e construção do conhecimento*. (3ª ed). Editora da ULBRA.
- Torres, M. P. & Iglesias, P. R. (2002). La gestión de la lealtad del cliente a la organización: Un enfoque de Marketing Relacional, in *Economia Industrial, n° 348*, VI.
- Turismo. (2007). Alentejo lidera crescimento nos destinos nacionais in *Revista Diário Digital*, Lusa, 14-09. Disponível em Dezembro de 2009 http://diariodigital.sapo.pt/news.asp?section_id=13&id_news=424815
- Vavra, T. G. (1993). *Marketing de relacionamento: aftermarketing*. São Paulo: Atlas.
<http://www.bretzke-marketing.com.br>
Consultado em Janeiro de 2009
- Well Wishers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 43(1), pp. 47-59.

- Whiteley, Richard C.(1996). *A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Zeithalm, V. & Bitner J.(2003). *Gerenciamento de Serviços*. São Paulo: editora Bookman.
- Zeithmal, V. & Bitner, M. (2003). *Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente*. (2ªed). Porto Alegre: Bookman.
- Zeithmal L, V. & Berry, L. & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, vol. 60(2).

http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom09_update_spt_en.pdf Consultado em Setembro de 2009

<http://www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos01.htm> Consultado em Março de 2009

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/oturismoem/Anexos/O%20Turismo%202008.pdf>

Anexos

Anexo I - Questionário aos funcionários

Questionários

Este questionário faz parte de um estudo académico para a Universidade de Évora, que visa analisar as práticas de marketing adoptadas por este Hotel.

O estudo tem como objectivo avaliar o impacto das diferentes estratégias e acções do Marketing Relacional na fidelização dos clientes das empresas do sector Turístico Alentejano.

É importante recolher a opinião de todos os colaboradores da linha da frente, pois são os principais construtores das acções de Marketing Relacional.

Este questionário leva aproximadamente 4 minutos a completar.



Antecipadamente agradecemos a sua contribuição.

Qual a nome da unidade hoteleira?

Há quanto tempo trabalha em Turismo:

- (1) menos de 2 anos (2) 2 a 5 anos (3) 5 a 10 anos (4) mais de 10 anos

Há quanto tempo trabalha neste Hotel?

- (1) menos de 2 anos (2) 2 a 5 anos (3) 5 a 10 anos (4) mais de 10 anos

Qual a sua função no Hotel?

Quais as suas tarefas?

Tem formação específica para a área onde trabalha?

- (1) Sim Se sim, Qual?

- (2) Não

O Hotel dá-lhe formação regularmente?

- (1) Sim (2) Não

Se sim, em que áreas:

- (1) Segurança (2) Comercial (3) Gestão (4) Outros

Com que frequência:

- (1) Mensal (2) Trimestral (3) Quadrimestral (4) Semestral

Sente necessidade de ter (mais) formação?

- Sim Não

Se sim, em que áreas: _____

Para análise das políticas adoptadas pela Unidade Hoteleira assinale, por favor, com uma cruz as opções seguintes:

	Sempre	Frequentemente	Por vezes	Raramente	Nunca	Não tenho opinião/ Não se aplica
O Hotel adopta políticas e instrumentos para reter os clientes.						
O Hotel adopta políticas e instrumentos para captar novos clientes.						
O Hotel adopta um atendimento personalizado no check in.						
O hotel recolhe a opinião dos clientes.						
O Hotel informa-me da opinião dos clientes.						
O Hotel reconhece quando faço um trabalho de qualidade.						
Sinto que o meu trabalho é reconhecido pelo Hotel.						
O Hotel interessa-se pela minha opinião.						
Sei com antecedência se um hóspede já esteve hospedado no Hotel.						
Os novos hóspedes e os hóspedes frequentes são tratados de forma diferente.						

Para análise dos seus dados sócio-demográficos assinale, por favor, com uma cruz as opções seguintes:

Sexo: Feminino Masculino

Idade: De 18 a 30 anos De 31 a 40 anos De 41 a 50 anos De 51 a 60 anos Mais de 60 anos

Habilitações Literárias: 4º Ano 6º Ano 9º Ano 12º Ano Bacharelato Licenciatura Outro, especifique: _____

Anexo II - Questionário aos clientes

Questionário

Prezado(a) Hóspede:

Este questionário destina-se a um estudo académico da Universidade de Évora, que visa

analisar as práticas de marketing adoptadas por este Hotel.

Antecipadamente agradecemos a sua contribuição.

Este questionário leva aproximadamente 3 minutos a preencher.

Por favor, coloque uma cruz na opção de resposta que melhor reflecte a sua opinião.



Motivo de Permanência no Hotel:

Lazer Trabalho Eventos Saúde

Outros. Especifique: _____

Tempo Permanência no Hotel:

1 Dia 2 a 3 Dias 4 a 5 Dias Mais de 5 Dias

Nº de vezes que se hospedou neste Hotel?

1ª Vez De 2 a 3 vezes Mais de 3 vezes

Se já esteve neste Hotel, no check-in foi identificado como já tendo estado aqui hospedado?

Sim Não

Como ficou a conhecer este Hotel?

Publicidade Através de Amigos Agência de Viagens Empresa onde trabalha

Outros. Especifique: _____

Porque escolheu este Hotel? Por favor, ordene por ordem de preferência as suas opções (1: mais importante, 2: segunda mais importante, ...)

Preço Localização Qualidade de Serviço Qualidade de Atendimento
Conforto Categoria (nº de estrelas) Acordo com local de trabalho

Outros. Especifique: _____

Se houvesse na cidade um outro Hotel com os mesmos serviços e características, experimentava-o?

Sim Não

É a 1ª vez que preenche um questionário neste Hotel?

Sim Não

Para análise dos serviços prestados pela Unidade Hoteleira coloque, por favor, uma cruz na opção de resposta que melhor reflecte a sua opinião.

	Muito Mau	Mau	Regular	Bom	Muito Bom	Não tenho opinião/ Não se aplica
Localização						
Acesso						
Atendimento na Recepção						
Cortesia dos Empregados						
Rapidez e Eficiência dos Empregados						
Horário de Atendimento						
Limpeza						
Arrumação						
Estado de Conservação						
Conforto						
Segurança						
Bar						
Restaurante						
Áreas de Lazer						
Organização de visitas, passeios, eventos.						
Sistema de Reservas						
Programas de Fidelização						
Descontos						
Preço						
Formas de Pagamento						
Globalmente a minha estadia foi...						
Globalmente o Hotel é...						

Para análise da sua opinião acerca do Hotel, coloque, por favor, uma cruz na opção de resposta que melhor reflecte a sua opinião.

	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não tenho opinião/ Não se aplica
O Hotel dá-me a possibilidade de avaliar os serviços que me foram prestados.						
Penso que o Hotel se preocupa com a minha opinião.						
Penso que para o Hotel o meu regresso é importante.						
Na minha opinião o Hotel trata os clientes frequentes de forma diferente.						
Voltarei a este Hotel.						
Recomendarei este Hotel.						
Existem muitos hotéis alternativos a este.						
O meu relacionamento com este Hotel é melhor do que com os outros.						
Este Hotel é importante para mim.						

Para análise dos seus dados sócio-demográficos assinale, por favor, com uma cruz as opções seguintes:

Sexo: Feminino Masculino

Idade: De 18 a 30 anos De 31 a 40 anos De 41 a 50 anos De 51 a 60 anos
 Mais de 60 anos

Habilitações Literárias: 4º Ano 6º Ano 9º Ano 12º Ano Bacharelato
 Licenciatura
 Outro. Especifique: _____

País de Origem: _____

Anexo II A - Questionário aos clientes em inglês

Questionnaire

Dear Guest:

This questionnaire is intended for an academic study at the Universidade de Évora, which aims to examine the marketing practices adopted by this Hotel.

In advance thank you for your contribution.

This questionnaire takes approximately 3 minutes to fill.

Please place a check in the response that best reflects your opinion.



Reason for Staying in Hotel:

Leisure Work Events Health

Other. Specify: _____

Duration of Staying in Hotel:

1 Day 2 to 3 Days 4 to 5 Days Over 5 Days

Number of times that stayed in this hotel?

1 2 to 3 Over 3

If you have stayed in this hotel, at check-in were you identified as already having been hosted here?

Yes No

How did you know about this Hotel?

Advertising Through Friends Travel Agency Company where you work

Other. Specify: _____

Why did you choose this hotel? Please indicate in order of preference your options (1: most important, 2: second most important, ...)

Price Location Service Quality Quality Staff

Comfort Category (no. of stars) Agreement with workplace

Other. Specify: _____

If there's one other hotel in this city with the same services and features, would you try it?

Yes No

It is the 1st time you fill out a questionnaire at this Hotel?

Yes No



For analysis of the services provided by the Hotel, please place a check in the response that best reflects your opinion.

	Very bad	Bad	Regular	Good	Very Good	No opinion / Not applicable
Location						
Access						
Attendance at the reception						
Employee Courtesy						
Employees Speed and Efficiency						
Working Hours						
Clean						
Housekeeping						
State Conservation						
Comfort						
Security						
Bar						
Restaurant						
Leisure Areas						
Organization of visits, tours, events						
Booking System						
Loyalty Programs						
Discounts						
Price						
Payment methods						
Overall my stay was ...						
Overall the Hotel is ...						

For analysis of your opinion about the Hotel, please place a check in the response that best reflects your opinion.

	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree	No opinion / Not applicable
The hotel gives me the opportunity to evaluate the services that were provided to me.						
I think that the hotel cares about my opinion.						
I think my return is important to the Hotel.						
In my opinion the hotel serves regular customers differently						
I'll return to this Hotel.						
I'll recommend this Hotel.						
There are many alternative hotels to this one.						
My relationship with this Hotel is better than with other ones.						
This Hotel is important to me.						

For analysis of your socio-demographic data, please, place a check in the correct option:

Gender: Female Male

Age: 18 to 30 years 31 to 40 years 41 to 50 years 51 to 60 years Over 60 years

Qualifications: Elementary School High School Bachelor College
Other. Specify: _____

Place of Birth: _____

Anexo II B - Questionário aos clientes em francês

Questionnaire



Cher client:

Ce questionnaire est destiné à une étude universitaire à l'Université de Évora, qui vise à examiner

les pratiques de commercialisation adoptées par cet hôtel.

Je vous remercie d'avance pour votre contribution.

Ce questionnaire prend environ 3 minutes.

S'il vous plaît mettre une croix dans la réponse qui reflète le mieux votre opinion.

Raison pour rester dans l'Hôtel:

Loisir Travail Événements Santé

Autre. Préciser: _____

Temps Séjourner à l'Hôtel:

1 Jour 2 à 3 Jours 4 à 5 Jours Plus de 5 Jours

Nombre de fois où vous avez séjourné dans cet hôtel?

1ère fois 2 à 3 fois Plus de 3 fois

Est-ce que vous avez été identifié au check-in comment étant client de l'hôtel?

Oui Non

Comment avez-vous su de cet Hôtel?

Publicité Par des amis Agence de Voyage Entreprise où vous travaillez

Autre. Préciser: _____

Pourquoi avez vous choisi cet hôtel? S'il vous plaît indiquer par ordre de préférence vos options (1: le plus important, 2: deuxième plus importante, ...)

Prix Emplacement Qualité de service Reception de qualité

Confort Catégorie (nombre d'étoiles) Accord avec le lieu de travail

Autre. Préciser: _____

S'il y avait dans la ville un autre hôtel avec les mêmes services et fonctionnalités, est-ce que vous essayerez?

Oui Non

C'est la 1ère fois que vous remplissez un questionnaire dans cet hôtel?

Oui Non

Pour une analyse des services fournis par cet hôtel, s'il vous plaît mettre une croix dans l'option de réponse qui reflète le mieux votre opinion

	Très Mauvais	Mauvais	Régulier	Bon	Très bon	Je n'ai pas d'opinion / Non applicable
Emplacement						
Connexion						
Services d'accueil						
Courtoisie des employés						
Rapidité et efficacité des employés						
Heures						
Propreté						
Rangement						
État de conservation						
Confort						
Securité						
Bar						
Restaurant						
Zones de loisirs						
Organisation des visites, excursions, événements						
Système de Réservation						
Programmes de fidélité						
Promotions						
Prix						
Paiement						
En general, mon séjour a été ...						
En general, l'hôtel est ...						

Pour l'analyse de vos points de vue sur l'hôtel, s'il vous plaît, mettre une croix dans l'option de réponse qui reflète le mieux votre opinion

	Je suis pleinement d'accord	Je suis d'accord	Pas d'accord ni en désaccord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Je n'ai pas d'opinion / Non applicable
L'hôtel me donne l'occasion d'évaluer les services qui m'ont été fournis.						
Je pense que l'Hôtel se soucie de mon avis.						
Je pense que pour l'Hôtel mon retour est important.						
À mon avis, l'Hôtel traite les clients habituels avec plus de soin						
Je retournerais à cet Hôtel.						
Je recommanderais cet Hôtel.						
Il ya beaucoup d'hôtels qui sont alternative à celui-ci						
Ma relation avec cet hôtel est mieux que d'autres.						
Cet hôtel est important pour moi.						

Pour l'analyse de vos données socio-démographiques signaler, s'il vous plaît, avec une croix, les options suivantes:

Sexe: Féminin Masculin

Âge: De 18 à 30 ans De 31 à 40 ans De 41 à 50 ans De 51 a 60 ans
Plus de 60 ans

Qualifications: 6^oème 5^oème 4^oème 3^oème 2^oème Baccalauréat

Maitrise License Autre. Préciser:

Pays d' origine: _____

Anexo II C - Questionário aos clientes em espanhol

Cuestionario

Estimado cliente:

Este cuestionario está destinado a un estudio académico de la Universidade de Évora, que tiene por objeto examinar las prácticas de comercialización adoptadas por el hotel.

De antemano gracias por su contribución.

Para llenar este cuestionario necesita aproximadamente 3 minutos.

Por favor, coloque una marca en la respuesta que mejor refleje su opinión.



Motivo de su estadía en el hotel:

Ocio y tiempo libre de trabajo Eventos Salud

Otro. Especificar: _____

Duración de la estadía en el hotel:

1 Día 2 a 3 Días 4 a 5 Días Más de 5 Días

Número de veces que se mantuvo en este hotel?

1 2 a 3 Más de 3

Si ha estado en este hotel, en el check-in se ha identificado como ya ha sido acogido en esta lista?

Sí No

¿Cómo se enteró acerca de este hotel?

Publicidad a través de amigos Agencia de Viajes de la empresa donde usted trabaja

Otro. Especificar: _____

¿Por qué eligió este hotel? Por favor marque en orden de preferencia de sus opciones (1: más importante, 2: segundo más importante, ...)

Precio Lugar Calidad de Servicio Calidad de Personal

Confort Categoría (n ° de estrellas) con el lugar de trabajo

Otro. Especificar: _____

Si hay otro hotel de esta ciudad con los mismos servicios y características, lo probará?

Sí No

Es la 1ª vez que llena un cuestionario en este hotel?

Sí No

Para el análisis de los servicios prestados por el hotel, por favor, coloque una marca en la respuesta que mejor refleje su opinión.

	Muy mal	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sin opinión / No aplicable
Lugar						
Acceso						
La asistencia a la recepción						
Cortesía de los Empleados						
Velocidad y eficiencia de los empleados						
Horas de Trabajo						
Limpieza						
Organización						
Estado de conservación						
Confort						
Seguridad						
Bar						
Restaurante						
Zonas de ocio						
Organización de visitas, giras, eventos						
Sistema de reservas						
Programas de Lealtad						
Descuentos						
Precio						
Formas de pago						
En general mi estancia fue ...						
En general, el hotel está ...						

Para el análisis de su opinión sobre el Hotel, por favor, coloque una marca en la respuesta que mejor refleje su opinión.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No opinión / No aplicable
El hotel me da la oportunidad de evaluar los servicios que se prestaron a mí.						
Creo que el hotel se preocupa por mi opinión.						
Creo que mi regreso es importante para el Hotel.						
En mi opinión, el hotel sirve clientes regulares de manera diferente						
Voy a volver a este hotel.						
Recomiendo este hotel.						
Hay muchos hoteles alternativos a éste.						
Mi relación con este hotel es mejor que con los demás.						
Este hotel es importante para mí.						

Para el análisis de sus datos socio-demográficos, por favor, coloque una marca en la opción correcta:

Género: Mujer Hombre

Edad: 18 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 a 60 años Más de 60 años

Calificaciones: Educación Primaria Educación Secundaria Bachillerato
Educación Universitaria
Otro. Especificar: _____

País: _____

Anexo III - Introdução à entrevista

Apresentação Pessoal: O meu nome é Sónia Silva e sou aluna da Universidade de Évora e o assunto desta entrevista prende-se com o a minha tese de Mestrado em Gestão de Empresas, com especialização em Marketing, que tem como tema: O Marketing Relacional no Sector Turístico Alentejano.

A Investigação: O estudo terá como objectivo avaliar o impacto das diferentes estratégias e acções do Marketing Relacional na fidelização dos clientes das empresas do sector Turístico Alentejano, pois, o sector turístico encontra-se em crescente crescimento e é necessário, cada vez mais, assegurar a competitividade das empresas e adoptar estratégias de fidelização de clientes. Torna-se assim, necessário analisar as ferramentas e políticas adoptadas pelas empresas com o objectivo de reter os clientes.

O estudo é importante para se compreender os critérios de escolha dos clientes, como avaliam, a imagem que têm, o que esperam e como isso os influencia.

Importância do Estudo para as Entidades: A realidade dos mercados, hoje em dia, evidencia a competitividade entre empresas, e para se ter sucesso nos mercados há que planear estrategicamente acções de Marketing capazes de atrair e fidelizar clientes. A satisfação e a fidelização de clientes torna-se, cada vez mais, um factor determinante no sucesso de uma empresa, logo, é necessário apostar neste sector. É com base nisto, que surge este estudo que pretende que as empresas consigam apurar a importância do Marketing Relacional e no que ele consiste. Pretende-se ainda que consigam compreender o que podem melhorar e que novas estratégias podem adoptar para conseguirem obter a fidelização, satisfação e retenção de clientes.

Sendo assim, esta entrevista servirá como ponto de partida para um conhecimento mais aprofundado, das estratégias de Marketing Relacional adoptadas pela vossa unidade hoteleira e irá analisar de que forma as mesmas se relacionam com a fidelização e retenção dos clientes.

Anexo III A - Entrevista

Entrevista

1 - Qual a Unidade hoteleira?

--	--

1 - Existe um departamento específico de Marketing?

Sim		Se sim, o que se faz em específico, neste departamento?
Não		Se não, existe alguém responsável pelo Marketing? O que faz?

2 - O Hotel utiliza técnicas para cativar o cliente?

Sim		Se Sim, quais?
Não		

3 - O Hotel utiliza técnicas que visem a satisfação o cliente?

Sim		Se Sim, quais?
Não		

4 - O Hotel utiliza técnicas para manter a lealdade do cliente?

Sim		Se Sim, quais?
Não		

5 - O hotel interessa-lhe mais por:

angariar novos clientes		
manter os actuais		

6 - Quais os benefícios que são dados aos clientes que se mantêm fiéis ao Hotel?

Descontos	Oferta de boas vindas	Upgrade Quarto superior	Diversos
-----------	-----------------------	-------------------------	----------

7 - Sabe em que consiste o Marketing Relacional?

Sim		
Não		

8 - O hotel pratica técnicas específicas de Marketing Relacional?

Sim		Se sim - Quais as acções de Marketing Relacional realizadas pelo seu Hotel?
		Quais os objectivos das acções de Marketing Relacional?
Não		

9 - O Hotel oferece algum diferencial, comparativamente com outros hotéis, no seu atendimento ao cliente?

Sim		Se Sim, qual?
Não		

10 - O Hotel dispõe de procedimentos específicos para atendimento a clientes especiais?

Sim		Se Sim, quais?
Não		

11 - O Hotel dispõe de procedimentos/facilidades de atendimento para minorias especiais? Portadores de deficiência; Fumadores; Idosos;

Sim		Se Sim, quais?
Não		

Entrevista

12 - Comunicam continuamente com os clientes?

Sim Se Sim, de que forma?
 Não

13 - Realizam publicidade ou outras formas de promoção de Marketing?

Sim Se Sim, quais?
 Não

14 - Onde angariam os novos clientes?

Publicidade
 Boca a Boca
 Diversos

15 - Recolhem e analisam a opinião e as expectativas dos clientes?

Sim Se Sim, de que forma?
 Não

16 - É feita a avaliação da fidelidade do cliente?

Sim Se Sim, de que forma?
 Não

17 - Como é feita a análise de dados de clientes?

Base de dados Outros

18 - Que investimentos são feitos anualmente em Marketing?

até 25000€ entre 25000 e 50 000 Entre 50 000 e 100 000€ Entre 100 000€ a 200 000€ Mais de 200000€ Não sabe

19 - Quais os objectivos desses investimentos?

Conquista novos clientes Publicidade Outros

20 - Como é feita a avaliação das técnicas de Marketing?

Questionários Outros

21 - São tidas em consideração as opiniões dos funcionários?

Sim Se Sim, para quê?
 Não

22 - Os funcionários têm formação?

Sim
 Não

23 - Quais as responsabilidades dos funcionários na linha da frente?

Recepção Acompanhamento Diversos

24 - Os funcionários na linha da frente recebem recompensas de bom desempenho?

Sim Não

25 - O Director do Hotel tem alguma participação na análise dos clientes ou nos programas de acompanhamento dos clientes?

Sim Não

Anexo IV - Livro de códigos do questionário aos funcionários

Variável	Questão	Resposta
1	Unidade hoteleira	1 – Instituição A; 2 – Instituição B; 3 – Instituição C; 4 – Instituição D
2	Há quanto tempo trabalha em Turismo	1 – menos de 2 anos; 2 – 2 a 5 anos; 3 – 5 a 10 anos; 4 – mais de anos
3	Há quanto tempo trabalha neste Hotel	
4	Qual a sua função no Hotel	1 – Recepção; 2 – Secretariado; 3 – Assistente direcção; 4 – Empregado mesa; 5 – Comercial; 6 – Escriturário; 7 – Limpeza
5A	Tarefas – Secretariado	1 – Sim; 99 – Não aplicável
5B	Tarefas – Comercial	
5C	Tarefas – Recursos humanos	
5D	Tarefas – Reservas	
5E	Tarefas – Recepção	
5F	Tarefas – Servir refeições	
5G	Tarefas – Contabilidade / Outros	
5H	Tarefas – Diversos	
6A	Tem formação específica para a área onde trabalha?	1 – Sim; 2 – Não
6B1	Tem formação específica – Rececionista	1 – Sim; 99 – Não aplicável
6B2	Tem formação específica – Turismo	
6B3	Tem formação específica – Direcção Hoteleira	
6B4	Tem formação específica – Restauração	
6B5	Tem formação específica – Gestão de Empresas	
6B6	Tem formação específica – Atendimento	
6B7	Tem formação específica – Outros	
7A	O Hotel dá-lhe formação regularmente	1 – Sim; 2 – Não
7B	Em que áreas	1 – Segurança; 2 – Comercial; 3 – Gestão; 4 – Outros
7C	Com que frequência recebe formação	1 – Mensal; 2 – Trimestral; 3 – Quadrimestral; 4 – Semestral; 5 – Anual
8A	Sente necessidade de ter (mais) formação	1 – Sim; 2 – Não
8B1	Nec. Form. TIC	1 – Sim; 99 – Não aplicável
8B2	Nec. Form. Marketing	
8B3	Nec. Form. Línguas	
8B4	Nec. Form. Legislação	
8B5	Nec. Form. Recepção	
8B6	Nec. Form. Atendimento	
8B7	Nec. Form. Gestão	
8B8	Nec. Form. Outros	
9	O Hotel adopta políticas e instrumentos para reter os clientes	1 – Sempre; 2 – Frequentemente; 3 – Por vezes; 4 – Raramente; 5 – Nunca; 6 – Não tenho opinião/ Não se aplica
10	O Hotel adopta políticas e instrumentos para captar novos clientes	
11	O Hotel adopta um atendimento personalizado no <i>check in</i>	
12	O hotel recolhe a opinião dos clientes	
13	O Hotel informa-me da opinião dos clientes	
14	O Hotel reconhece quando faço um trabalho de qualidade	
15	Sinto que o meu trabalho é reconhecido pelo Hotel	
16	O Hotel interessa-se pela minha opinião	
17	Sei com antecedência se um hóspede já esteve hospedado no Hotel	
18	Os novos hóspedes e os hóspedes frequentes são tratados de forma diferente	
19	Sexo	1 – Feminino; 2 – Masculino
20	Idade	1 – de 18 a 30 anos; 2 – de 31 a 40 anos; 3 – de 41 a 50 anos; 4 – de 51 a 60 anos; 5 – mais de 60 anos
21	Habilitações Literárias	1 – 4º ano; 2 – 6º ano; 3 – 9º ano; 4 – 12º ano; 5 – Bacharelato; 6 – Licenciatura; 7 – Outro

9 – Não respondeu

99 – Não aplicável

Anexo V - Livro de códigos do questionário aos clientes

Variável	Questão	Resposta
1	Unidade hoteleira	1 – Instituição A; 2 – Instituição B; 3 – Instituição C; 4 – Instituição D
2	Estrelas da unidade hoteleira	1 – 1 estrela; 2 – 2 estrelas; 3 – 3 estrelas; 4 – 4 estrelas; 5 – 5 estrelas
3	Idioma do questionário	1 – português; 2 – espanhol; 3 – inglês; 4 – francês
4	Motivo de Permanência no Hotel	1 – Lazer; 2 – Trabalho; 3 – Eventos; 4 – Outros
5	Tempo Permanência no Hotel	1 – 1 dia; 2 – 2 a 3 dias; 3 – 4 a 5 dias; 4 – mais de 5 dias
6	Nº de vezes que se hospedou neste Hotel	1 – 1 vez; 2 – 2 a 3 vezes; 3 – mais de 3 vezes
7	Foi identificado como hóspede recorrente	1 – Sim; 2 – Não
8	Como ficou a conhecer este Hotel	1 – Publicidade; 2 – Amigos; 3 – Agência de viagens; 4 – Empresa onde trabalha; 5 – Outros
9A	Preço	1 – Importância 1; 2 – Importância 2; 3 – Importância 3; 4 – Importância 4; 5 – Importância 5; 6 – Importância 6; 7 – Importância 7; 8 – Importância 8
9B	Localização	
9C	Qualidade de serviço	
9D	Qualidade de atendimento	
9E	Conforto	
9F	Categoria	
9G	Acordo com local de trabalho	
9H	Outros	
10	Se houvesse na cidade um outro Hotel com os mesmos serviços e características, experimentava-o	1 – Sim; 2 – Não
11	É a 1ª vez que preenche um questionário neste Hotel	
12	Localização	1 – Muito Mau; 2 – Mau; 3 – Regular; 4 – Bom; 5 – Muito Bom; 6 - Não tenho opinião/ Não se aplica
13	Acesso	
14	Atendimento da recepção	
15	Cortesia dos empregados	
16	Rapidez e Eficiência dos Empregados	
17	Horário de Atendimento	
18	Limpeza	
19	Arrumação	
20	Estado de Conservação	
21	Conforto	
22	Segurança	
23	Bar	
24	Restaurante	
25	Áreas de Lazer	
26	Organização de visitas, passeios, eventos	
27	Sistema de Reservas	
28	Programas de Fidelização	
29	Descontos	
30	Preço	
31	Formas de Pagamento	
32	Globalmente a minha estadia foi	
33	Globalmente o Hotel é	
34	O Hotel dá-me a possibilidade de avaliar os serviços que me foram prestados	1 – Concordo Totalmente; 2 – Concordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Discordo; 5 – Discordo Totalmente; 6 - Não tenho opinião/ Não se aplica
35	Penso que o Hotel se preocupa com a minha opinião	
36	Penso que para o Hotel o meu regresso é importante	
37	Na minha opinião o Hotel trata os clientes frequentes de forma diferente	
38	Voltarei a este Hotel	
39	Recomendarei este Hotel	
40	Existem muitos hotéis alternativos a este	
41	O meu relacionamento com este Hotel é melhor do que com os outros	
42	Este Hotel é importante para mim	
43	Sexo	1 – Feminino; 2 – Masculino
44	Idade	1 – de 18 a 30 anos; 2 – de 31 a 40 anos; 3 – de 41 a 50 anos; 4 – de 51 a 60 anos; 5 – mais de 60 anos
45	Habilitações Literárias	1 – 4º ano; 2 – 6º ano; 3 – 9º ano; 4 – 12º ano; 5 – Bacharelato; 6 – Licenciatura; 7 – Outro
46	Pais de Origem	1 – Bélgica; 2 – Espanha; 3 – EUA; 4 – França; 5 – Alemanha; 6 – Portugal; 7 – Reino Unido

9 – Não respondeu

99 – Não aplicável

Anexo VI - Livro de códigos da entrevista

Variável	Questão	Resposta
1	Unidade hoteleira	1 – Instituição A; 2 – Instituição B; 3 – Instituição C; 4 – Instituição D
2	Existe um departamento específico de Marketing?	1 – Sim; 2 – Não
3	O Hotel utiliza técnicas para cativar o cliente?	
4	O Hotel utiliza técnicas que visem a satisfação o cliente?	
5	O Hotel utiliza técnicas para manter a lealdade do cliente?	
6	O hotel interessa-lhe mais por	1 - Angariar novos clientes; 2 - Manter os actuais
7	Quais os benefícios que são dados aos clientes que se mantêm fiéis ao Hotel?	1 – Desconto; 2 - Oferta de boas vindas; 3 - Upgrade quarto superior; 4 - Diversos; 5 - Não aplicam benefícios
8	Sabe em que consiste o Marketing Relacional?	1 – Sim; 2 – Não
9	O hotel pratica técnicas específicas de Marketing Relacional?	
10	O Hotel oferece algum diferencial, comparativamente com outros hotéis, no seu atendimento ao cliente?	
11	O Hotel dispõe de procedimentos específicos para atendimento a clientes especiais?	
12	O Hotel dispõe de e procedimentos/facilidades de atendimento para minorias especiais? Portadores de deficiência; Fumadores; Idosos;	
13	Comunicam continuamente com os clientes?	
14	Realizam publicidade ou outras formas de promoção de Marketing?	1 – Publicidade; 2 – Boca a boca; 3 – Diversos
15	Onde angariam os novos clientes?	
16	Recolhem e analisam a opinião e as expectativas dos clientes?	1 – Sim; 2 – Não
17	É feita a avaliação da fidelidade do cliente?	
18	Como é feita a análise de dados de clientes?	1 – Bases dados; 2 – Outros
19	Que investimentos são feitos anualmente em Marketing?	1 - < 25.000€; 2 - < 50.000€; 3 - < 100.000€; 4 - < 200.000€; 5 - > 200.000€; 6 - Não sabe
20	Quais os objectivos desses investimentos?	1 – Conquista novos clientes; 2 – Publicidade; 3 – Outros
21	Como é feita a avaliação das técnicas de Marketing?	1 – Questionários; 2 – Outros
22	São tidas em consideração as opiniões dos funcionários?	1 – Sim; 2 – Não
23	Os funcionários têm formação?	

9 – Não respondeu

99 – Não aplicável

Anexo VII -Levantamento de Hotéis

Nome	Endereço de correio electrónico	Rua da empresa	Código postal da empresa	Página da empresa na Web	Telefone da empresa	Fax da empresa
Acovid-Aluguer de Quartos Duplos e Apartamentos c/ Estacionamento		Largo Frei António Chagas 51/51-A, Vidigueira	7960-220 VIDIGUEIRA		+351 964 073 038	
Adalberto & Isabel Lda		R Pinhal 75-A, Domingão	7400-118 PONTE DE SOR		+351 242 201 353	
Agro Turismo-Monte Diabrória	diabroria@mail.pt	Estrada Nacional 121 Monte Diabrória -, Beringel	7800-621 BERINGEL	http://www.diabroria.com	+351 284 240 993	+351 284 998 069
Albergaria Acez	info@albergaria-acez.pt	Largo 5 Outubro Vendas Nvs	7080-089 VENDAS NOVAS	http://www.albergaria-acez.pt	+351 265 809 300	+351 265 809 301
Albergaria Bética Lda	albergariabetica@clix.pt	R Outeiro Pias	7830-241 PIAS SRP	http://www.albergariabetica.com	+351 284 858 708	+351 284 858 709
Albergaria El Rei Dom Manuel		Largo Olivença Marvão	7330-104 MARVÃO		+351 245 909 150	
Albergaria O Gato	albergaria@ogato.com	Estrada Nacional 2 Odivelas	7900-371 ODIVELAS FAL	http://www.albergariaogato.com	+351 284 760 000	+351 284 760 001
Albergaria Residencial El Rei D.Miguel		R Bartolomeu A Santa 45, Cast Vide	7320-117 CASTELO DE VIDE	http://www.albdrmiguel.com	+351 245 919 191	+351 245 901 592
Albergaria Vitória	info@albergariavitoria.com	R Diana Liz 5, Évora	7005-413 ÉVORA	http://www.albergariavitoria.com	+351 266 707 174	+351 266 700 974
Álvaro & Penim Lda		R 5 Outubro 47/9, Évora	7000-854 ÉVORA		+351 266 744 562	
António José Quaresma Lda		Travessa Milheira 17, Évora	7000-545 ÉVORA		+351 266 703 744	
António M Férias Conde	oscondes@sapo.pt	R 1º Maio 56, Reguengos Monsaraz	7200-363 REGUENGOS DE MONSARAZ		+351 266 501 032	
António 5 Dias Carmo		IP 2 Km 225-Quinta Parreirinha -, Estremoz	7100-040 GLÓRIA		+351 268 332 886	
Apartamentos Dunamar	reservas@dunamarmilfontes.com	R Medos 2, Vila N Milfontes	7645-281 VILA NOVA DE MILFONTES	http://dunamarmilfontes.com	+351 283 998 208	+351 283 998 508
Apartamentos Mateus		Bairro Montinho Vila N Milfontes	7645-288 VILA NOVA DE MILFONTES	http://www.milfontes.net	+351 283 241 072	
Apartamentos Monte da Rosa	reservas@apartamentosmontedarosa.com	R Custódio B Pacheco 57, Vila N Milfontes	7645-252 VILA NOVA DE MILFONTES	http://www.apartamentosmontedarosa.com	+351 283 996 374	+351 283 996 642
Apartamentos Pátio Victória		R Eira Pedr Pátio Victória -, Vila N Milfontes	7645-258 VILA NOVA DE MILFONTES		+351 283 997 204	
Apartamentos Tina Nobre		Bairro Quinta Areia Vila N Milfontes	7645-303 VILA NOVA DE MILFONTES		+351 283 996 462	
Apartamentos Vila Nova	reservas@apartamentosvilanova.com	R Custódio B Pacheco 57, Vila N Milfontes	7645-252 VILA NOVA DE MILFONTES	http://www.apartamentosvilanova.com	+351 283 996 374	+351 283 996 642
Aparthotel do Castro	info@aparthoteldocastro.com	R Seara Nv Castro Verde	7780-163 CASTRO VERDE	http://www.aparthoteldocastro.com	+351 286 320 250	+351 286 322 814
Arlete Sousa Almeida		Avenida 25 Abril Sousel	7470-203 SOUSEL		+351 268 554 157	
Arneiros-Turismo e Hotelaria Lda		Mt'e Arneir-Lavre	7050-467 LAVRE		+351 265 847 203	
Artur Silva Lourenço	hotel@valmonte.net	Estrada Nacional 4 Km 160,8, Borba	7150-208 BORBA	http://www.valmonte.net	+351 268 800 080	+351 268 800 082
Bejaparque Hotel	reservas@bejaparquehotel.com	R 1º Maio 1, Beja	7800-510 BEJA	http://www.bejaparquehotel.com	+351 284 310 500	+351 284 310 508
Bernardino A Cabeça 5A		Estrada Alcáçovas Quinta Faias, Évora	7000-151 ÉVORA		+351 266 731 527	
Brasa Hotéis Caia-Empreendimentos Hoteleiros e Turísticos Lda		Estrada Badajoz Caia	7350-443 ELVAS		+351 268 641 112	+351 268 641 119
Carlos Gabriel C Santos		Largo 25 Abril 10, 5.Cristóvão	7050-600 SÃO CRISTÓVÃO		+351 266 837 240	
Casa D. Dinis	casadomdinis@sapo.pt	R Doutor Matos Magalhães 7, Marvão	7330-121 MARVÃO		+351 245 993 957	+351 245 993 959
Casa de Hóspedes Maria Gertrudes Abrantes		R Poço Poço 34, Montemor-o-Nv	7050-219 MONTEMOR-O-NOVO		+351 266 892 357	
Casa do Embaixador-Turismo Rural	honorata.massano@hotmail.com	Largo D. Nuno A Pereira 2, Monsaraz	7200-175 MONSARAZ		+351 266 557 432	

Nome	Endereço de correio electrónico	Rua da empresa	Código postal da empresa	Página da empresa na Web	Telefone da empresa	Fax da empresa
Casa do Ninho-Turismo Rural		R Misericórdia 14, Arraiolos	7040-039 ARRAIOLOS	http://www.casa-o-ninho.com.pt	+351 266 498 041	+351 266 498 043
Casa Dona Antónia Turismo Rural	info@casadantonia-monsaraz.com	R Direita 15, Monsaraz	7200-175 MONSARAZ	http://www.casadantonia-monsaraz.com	+351 266 557 142	+351 266 557 142
Casa Mariquinhas		Avenida Duques Bragança 56, Vila Viçosa	7160-209 VILA VIÇOSA		+351 268 980 523	
Casa Varanda do Alentejo		Praça Pelourinho 1, Marvão	7330-108 MARVÃO	http://www.varandadoalentejo.com	+351 245 993 272	
Castelo de Milfontes-Sociedade de Exploração Hoteleira Lda		Largo Brito Pais Vila N Milfontes	7645-234 VILA NOVA DE MILFONTES		+351 283 998 231	+351 283 997 122
Construções Moreira Cavacas Lda	geral@moreira-cavacas.pt	R Mourão 5, Reguengos Monsaraz	7200-291 REGUENGOS DE MONSARAZ	http://www.moreira-cavacas.pt	+351 266 509 220	+351 266 519 400
Convento da Provença	convento@provenca.pt	Quinta ProvençaMt'e Paleiros-Ribeira Nisa	7300 RIBEIRA DE NISA	http://www.provenca.pt	+351 245 337 104	+351 245 337 106
Convento do Espinheiro		Apartado 594	7002-502 ÉV ORA	http://www.conventodoespinheiro.com/	+351 266 788 200	
Dália Carvalho Pereira		R Lobos 6, Alvíto	7920-053 ALVITO		+351 284 485 352	
Dormipax-Residencial e Snack-Bar Lda		Largo D. Nuno A Pereira 12, Beja	7800-018 BEJA		+351 284 324 271	+351 284 324 332
Duna Parque	geral@dunaparque.com	Urbanização Eira Pedr Vila N Milfontes	7645-260 VILA NOVA DE MILFONTES	http://www.dunaparque.com	+351 283 996 451	+351 283 996 459
Eira-Empreendimentos e Turismo Lda		R Custódio B Pacheco Vila N Milfontes	7645 VILA NOVA DE MILFONTES		+351 283 997 001	
Estalagem Rainha Dona Leonor	geral@estalagemrainhadleonor.com	Cabeço Vide	7460 CABEÇO DE VIDE	http://www.estalagemrainhadleonor.com	+351 245 638 030	+351 245 638 031
Estalagem Varandas de Alter		Estrada Nacional 54, Alter Chão	7440-152 ALTER DO CHÃO	http://www.varandasdealter.com	+351 245 610 110	+351 245 610 138
Évora Hotel	reservas@evorahotel.pt	Avenida Túlio Espanca Évora	7005-840 ÉVORA	http://www.evorahotel.pt	+351 266 748 800	+351 266 748 806
Fernandes Jorge & Soares SA		Avenida Liberdade 1, Portalegre	7300-065 PORTALEGRE	http://www.hoteldjaoaill.com	+351 245 330 192	+351 245 330 444
Fernando J Nunes Gonçalves		Praça St António 1, Reguengos Monsaraz	7200-266 REGUENGOS DE MONSARAZ		+351 266 502 362	
Francisco Ferreira Guerreiro		Zambujeira Mar	7630-737 ZAMBUJEIRA DO MAR		+351 283 961 171	
Francisco Silva Romba		Avenida 25 Abril 13, Ourique	7670-250 OURIQUE		+351 286 512 232	
Fundação Henrique Leote		Aldeia Serra-Redondo	7170-120 REDONDG		+351 266 999 104	
Grácio Boto & Casa Nova Lda	opoejo@ptnetbiz.pt	Avenida 25 Abril 20, St Antº Areias	7330-251 SANTO ANTÓNIO DAS AREIAS	http://www.a-opoejo.com	+351 245 992 640	+351 245 992 500
Grupo Camedirinha-Comércio e Serviços SA		Avenida Fialho Almeida Beja	7800-395 BEJA		+351 284 321 822	
Herdade da Ribeira de Borba	herdaderibeiraborba@me.com	Herdade Ribeira Borba Vila Viçosa	7160-285 VILA VIÇOSA	http://www.hrb.com.pt	+351 268 980 709	+351 268 889 469
Herdade da Sanguinheira-Turismo Rural	sanguinheira@gmail.com	Herdade Sanguinheira-Longomel	7400-454 LONGOMEL	http://www.sanguinheira.com	+351 242 283 379	+351 242 283 410
Horizontempo-Sociedade Hotelaria Lda	reservas@monfalimtur.pt	Largo Misericórdia 1, Évora	7000-646 ÉVORA	http://www.monfalimtur.pt	+351 266 750 000	+351 266 742 367
Horta Moura-Agro Turismo SA	hortadamoura@mail.telepac.pt	Horta Moura-Monsaraz	7200-176 MONSARAZ	http://www.hortadamoura.pt	+351 266 550 100	
Hospedagem Quinta Paraíso		Estrada Nacional 18 Quinta Paraíso-, Alagoa	7300-301 ALAGOA		+351 245 328 179	
Hospedaria D'El Rei	del.rei@netvisao.pt	R Timor 30, Chafariz El-Rei	7005-161 ÉVORA	http://www.localnet.pt/hosp-delrei	+351 266 745 660	+351 266 745 669
Hospedaria do Carmo		Largo São João Deus 1, Cuba	7940-116 CUBA		+351 284 418 026	
Hospedaria Os Condes	oscondes@sapo.pt	R 1º Maio 56, Reguengos Monsaraz	7200-363 REGUENGOS DE MONSARAZ		+351 266 501 032	
Hospedaria Quinta da Boavista	geral@hospedariaqtboavista.com	Foros Freixial-Vila N Milfontes	7645-023 VILA NOVA DE MILFONTES	http://www.hospedariaqtboavista.com	+351 283 241 030	
Hotéis Antigos-Hotelaria e Turismo Lda	geral@hoteldemoura.com	Praça Gago Coutinho 1, Moura	7860-010 MOURA	http://www.hoteldemoura.com	+351 285 251 090	+351 285 254 610

Nome	Endereço de correio electrónico	Rua da empresa	Código postal da empresa	Página da empresa na Web	Telefone da empresa	Fax da empresa
Hotéis Ibis		Hotel Ibis Évora Urbanização Muralha Quinta Tapada, Évora	7000 ÉVORA	http://www.accorhotels.com/accorhotels/lien_externe.svlt?goto=fiche_hotel&code_hotel=1708&code_langue=pt&sourceid=pai-fhibi1708&merchantid=par-accorpt&xtor=adc-45	+351 266 760 700	+351 266 760 799
Hotel Agarrocha Lda	hotel.agarrocha@iol.pt	R 1º Dezembro Barrancos	7230-042 BARRANCOS		+351 285 950 680	
Hotel Candelária	info@hotelcandelaria.pt	Estrada Nacional Km 30, Cabeço Vide	7460 CABEÇO DE VIDE	http://www.hotelcandelaria.pt	+351 245 638 040	
Hotel Castelo de Vide		Estrada São Vicente Cast Vide	7320-202 CASTELO DE VIDE		+351 245 908 210	
Hotel Convento de São Paulo		Aldeia Serra-Redondo	7170-120 REDONDO		+351 266 989 160	
Hotel da Ameira	recepcao@hoteldaameira.pt	Herdade AmeiraPintada-N.Srª Vila	7050-322 MONTEMOR-O-NOVO	http://www.hoteldaameira.pt	+351 266 898 240	+351 266 898 249
Hotel da Ameira Lda	recepcao@hoteldaameira.pt	Herdade AmeiraPintada-N.Srª Vila	7050-322 MONTEMOR-O-NOVO	http://www.hoteldaameira.pt	+351 266 898 240	+351 266 898 249
Hotel de Moura	geral@hoteldemoura.com	Praça Gago Coutinho 1, Moura	7860-010 MOURA	http://www.hoteldemoura.com	+351 285 251 090	+351 285 254 610
Hotel Dom Fernando	hoteldomfernando@grupofbarata.com	Avenida Doutor Barahona 2	7005-150 ÉVORA	http://www.grupofbarata.com/pt/	+351 266 737 990	+351 266 737 999
Hotel Dom João III	hsmamede_portalegre@sapo.pt	Zona Industrial Lote 156, Portalegre	7300-053 PORTALEGRE		+351 245 307 600	+351 245 307 601
Hotel Dom Luís		Avenida Badajoz Elvas	7350 ELVAS		+351 268 622 756	
Hotel Eira da Pedra	hoteleiradapedra@sapo.pt	R Pensões Vila N Milfontes	7645-291 VILA NOVA DE MILFONTES	http://www.eiradapedra.com	+351 283 998 675	+351 283 998 664
Hotel Francis	reservas@hotel-francis.com	Praça Fernando L Graça 31-r/c, Beja	7800-430 BEJA	http://www.hotel-francis.com	+351 284 315 500	+351 284 315 501
Hotel Ibis Évora		Avenida Lisboa Évora	7000-749 ÉVORA		+351 266 744 632	
Hotel Imperador		Estrada Fonte Imperador Estremoz	7100-052 ESTREMOZ		+351 268 324 047	
Hotel Imperador Residencial	geral@hotel-imperador.com	Estrada Nacional 4 Ftª e Imperador	7100-052 ESTREMOZ	http://www.hotel-imperador.com	+351 268 339 950	+351 268 339 958
Hotel Mar e Sol		R Custódio B Pacheco Vila N Milfontes	7645 VILA NOVA DE MILFONTES		+351 283 997 107	+351 283 998 190
Hotel Província Lda	geral@hotel-provincia.com	Estrada Nacional 256 Km 19.5, Reguengos Monsaraz	7200 REGUENGOS DE MONSARAZ	http://www.hotel-provincia.com	+351 266 508 070	+351 266 508 071
Hotel Quinta dos Bastos	geral@hotelquintadosbastos.com	Estrada Senhor Afitos Quinta Bastos, Évora	7005-874 ÉVORA	http://www.hotelquintadosbastos.com	+351 266 782 060	+351 266 782 062
Hotel Residencial Melius		Avenida Fialho Almeida 68, Beja	7800-395 BEJA		+351 284 313 080	
Hotel Rural Courelas da Mata	hotelruralcourelasdamata@sapo.net	Courelas Mata-Lavre	7050-467 LAVRE		+351 265 847 190	+351 265 894 304
Hotel Rural da Lameira	hrlameira@netc.pt	Herdade CunheiraCunheira	7440-251 CUNHEIRA	http://www.hotelruraldalameira.com	+351 245 697 495	+351 245 697 330
Hotel Rural da Lameira		Herdade CunheiraCunheira	7440-251 CUNHEIRA		+351 245 630 010	
Hotel Rural Moitamar	geral@hotelruralmoitamar.com	Herdade M ZambujeiroVila N Milfontes	7645 VILA NOVA DE MILFONTES	http://www.hotelruralmoitamar.com	+351 283 240 959	+351 283 998 341
Hotel Rural Refúgio da Vila	info@refugiodavila.com	Largo Doutor Miguel Bombarda 8, Portel	7220-369 PORTEL	http://www.refugiodavila.com	+351 266 619 010	+351 266 619 011
Hotel Santa Beatriz	hotel.s.beatriz@mail.telepac.pt	R Combatentes G Guerra Cp Maior	7370-050 CAMPO MAIOR	http://www.guianet.pt/hotelsantabeatriz	+351 268 680 040	+351 268 688 109
Hotel Santa Clara-Best Western	hotelsantaclara@mail.telepac.pt	Travessa Milheira 19, Évora	7000-545 ÉVORA	http://www.hotelsantaclara.pt	+351 266 704 141	+351 266 706 544
Hotel Social		Avenida Marginal Vila N Milfontes	7645 VILA NOVA DE MILFONTES	http://www.hotel-social.com	+351 283 996 517	+351 283 996 324
Hotel Sol e Serra	soleserra@grupofbarata.com	Estrada São Vicente Cast Vide	7320-202 CASTELO DE VIDE		+351 245 900 000	+351 245 900 001
Hotel Solar dos Lilases	contacto@soldoslilases.co	R 5t António 8, Mora	7490-236 MORA	http://www.soldoslilases.com	+351 266 403 315	+351 266 403 255

Nome	Endereço de correio electrónico	Rua da empresa	Código postal da empresa	Página da empresa na Web	Telefone da empresa	Fax da empresa
	m					
Hotel Sor	hotelsor@mail.telepac.pt	R João P Andrade Pt e Sor	7400-264 PONTE DE SOR	http://www.rtsm.pt/hotelsor	+351 242 206 026	+351 242 206 028
Hotel Valmonte	hotel@valmonte.net	Estrada Nacional 4 Km 160,8, Borba	7150-208 BORBA	http://www.valmonte.net	+351 268 800 080	+351 268 800 082
Isaura Ferreira Coelho		Almograve	7630-017 LONGUEIRA/ALMOGRAVE		+351 283 647 115	
Jardimajestic Lda		Largo Gago Coutinho 7.9.11.13, Vila Viçosa	7160-214 VILA VIÇOSA		+351 268 980 125	
João C Realista Santos		Almograve	7630-017 LONGUEIRA/ALMOGRAVE	http://www.joaocesarsantos.pai.pt	+351 283 647 118	
João D Coias Pires		Avenida 9 Abril 84, Estremoz	7100-500 ESTREMOZ		+351 268 333 760	
João Figueira Lda	geral@residencialbeatriz.com	Largo Salvador 10, Serpa	7830-330 SERPA	http://www.residencialbeatriz.com	+351 284 544 423	+351 284 543 100
João H Sobreira Matias		R Francisco Ventura 1, Gavião	6040-121 GAVIÃO		+351 241 631 003	+351 241 631 003
João L Cayero Cobra		R Rui Melo 18, Elvas	7350-409 ELVAS		+351 268 088 026	
João P G Pereira Ramalho		R Reguengos Telheiro	7200-181 MONSARAZ	http://www.casasdotelheiro.pt	+351 266 557 475	+351 266 557 475
Joaquim António Prates Feiteira Unipessoal Lda		Avenida Liberdade 23-Pátio, Avis	7480-103 AVIS		+351 242 412 002	
Jodili		Brejos Estr-Vila N Milfontes	7645-233 VILA NOVA DE MILFONTES		+351 283 998 361	+351 283 998 361
José Dâmaso		R Lisboa Ferrª Alentejo	7900-193 FERREIRA DO ALENTEJO		+351 284 732 320	
José Rita Viana		Estrada Circunvalação Odemira	7630 ODEMIRA		+351 283 322 531	
Kraftwerk-Actividades Hoteleiras e Turísticas Lda		Estrada Nacional 4 Km 160.8, Borba	7150-208 BORBA		+351 268 808 042	
Landroal Residencial Lda		R Doutor António J Almeida 5, Alandroal	7250-138 ALANDROAL		+351 268 448 070	+351 268 449 664
Mansão Alto Alentejo	mail@mansaoaltoalentejo.com.pt	R 19 Junho 59 -, Portalegre	7300-155 PORTALEGRE	http://www.mansaoaltoalentejo.com.pt	+351 245 202 290	+351 245 309 269
Manuel Jacinto Silva		R Mercado 10, Almodôvar	7700-062 ALMODÔVAR		+351 286 662 642	+351 286 662 642
Manuel Maroco Machado		R Luís Camões 33/5, Cast Vide	7320-146 CASTELO DE VIDE		+351 245 901 515	
Mar de Ar Aqueduto	geral@mardearhotels.com	R Cândido Reis 72, Évora	7000-582 ÉVORA	http://www.mardearhotels.com	+351 266 740 700	+351 266 739 305
Mar de Ar Muralhas	geral@mardearhotels.com	Travessa Palmeira 4, Évora	7000-546 ÉVORA	http://www.mardearhotels.com	+351 266 739 300	+351 266 739 305
Maria C F Servo Serras		R 16 Julho 16, Beirã	7330-012 BEIRÃ	http://www.rtsm.pt/casadaserras/	+351 245 992 130	
Maria E Carrilho Costa		R Morais Sarmento 55-r/c, Castro Verde	7780-216 CASTRO VERDE		+351 286 322 371	+351 286 322 371
Maria Francisca Matos		R Cais Vila N Milfontes	7645-235 VILA NOVA DE MILFONTES		+351 283 996 268	
Milfontom-Actividades Turísticas Lda		R Carris Vila N Milfontes	7645-242 VILA NOVA DE MILFONTES		+351 283 996 264	
Moinho da Asneira	geral@moinhodaasneira.com	Moinho Asneira-Vila N Milfontes	7645-014 VILA NOVA DE MILFONTES	http://www.moinhodaasneira.com	+351 283 996 182	+351 283 997 138
Monte Alentejano	montealentejano@mail.telepac.pt	Avenida Gago Coutinho 8, Montemor-o-Nv	7050-100 MONTEMOR-O-NOVO	http://www.montealentejano.com.pt	+351 266 899 630	+351 266 899 631
Monte dos Apóstolos Sociedade Agrícola e Turística Lda	monte.apostolos@mail.telepac.pt	Mt'e Apóstolos-Urra	7300-567 URRÁ	http://www.montedosapostolos.com.pt	+351 245 301 180	+351 245 301 189
Monteal-Sociedade de Administração Hoteleira Lda		Avenida Gago Coutinho 10, Montemor-o-Nv	7050-100 MONTEMOR-O-NOVO		+351 266 887 199	

Nome	Endereço de correio electrónico	Rua da empresa	Código postal da empresa	Página da empresa na Web	Telefone da empresa	Fax da empresa
Nabeirahotel-Gestão Hoteleira Lda		Travessa Combatentes G Guerra 10, Cp Maior	7370-075 CAMPO MAIOR		+351 268 685 051	
Naveterra Hotel Rural	naveterra.hrural@hotmail.com	Herdade Nv BaixoMina Bugalho-S.Brás Matos	7250-053 SÃO BRÁS DOS MATOS	http://www.hotelnaveterra.com	+351 268 434 061	+351 268 434 063
Nora Blue	info@alentejorentals.com	Herdeiro Outeiro de EsquilaMt'e O Esquila-Igrejinha	7040-272 IGREJINHA	http://www.alentejorentals.com	+351 266 758 033	+351 266 758 031
Odete Jesus P P Pita		Praça República 25, Vila Viçosa	7160-207 VILA VIÇOSA		+351 268 980 318	+351 268 980 318
Olindo Godinho Palma		R Bernardo Matos 29-A, Évora	7000-652 ÉVORA		+351 266 703 560	
Oliveira & Ramos-Explorações Hoteleiras Lda		R Lago 1, Vidigueira	7960-258 VIDIGUEIRA	http://www.residenciaisantaclara.com	+351 284 436 146	+351 284 436 196
Paraíso,O		R Augusta 38, Vila Viçosa	7160-238 VILA VIÇOSA		+351 268 980 392	+351 268 980 392
Passagem do Sol-Empreendimentos Turísticos Lda		Largo José M Santos 40, Moura	7860-008 MOURA		+351 285 253 524	
Pensão Alentejano	cafealentejanoestremoz@netvisao.pt	Rosso M Pombal 13/5, Estremoz	7100-513 ESTREMOZ	http://www.sabemais.pt/cafealentejano	+351 268 337 300	+351 268 337 301
Pensão Alentejo		R Serpa Pinto 74,1ª, Évora	7000-537 ÉVORA		+351 266 702 903	
Pensão Ameixa		R Doutor Manuel J Brando 9, Aljustrel	7600-092 ALJUSTREL		+351 284 602 331	
Pensão Estrela do Mar		Bairro Maria Graça Vila N Milfontes	7645-280 VILA NOVA DE MILFONTES		+351 283 996 190	
Pensão Ferreira		Largo General Humberto Delgado 24, Montemor-o-Nv	7050-123 MONTEMOR-O-NOVO		+351 266 892 043	
Pensão Fialho		R São João Deus 29, Reguengos Monsaraz	7200-376 REGUENGOS DE MONSARAZ		+351 266 519 266	
Pensão Giraldo		R Mercadores 27, Évora	7000-530 ÉVORA		+351 266 705 833	
Pensão Modelar		R Cadeia Velha 9, Beja	7800-143 BEJA		+351 284 324 270	
Pensão Nova	pensaonova@mail.telepac.pt	R 31 Janeiro 28/30 -, Portalegre	7300-211 PORTALEGRE		+351 245 331 212	+351 245 330 493
Pensão Ordem de Avis		Avenida Liberdade 23-Pátio, Avis	7480-103 AVIS		+351 242 412 385	+351 242 412 385
Pensão Pax-Júlia		R Pedro Vítor 8-r/c, Beja	7800-068 BEJA		+351 284 322 575	+351 284 322 575
Pensão Policarpo	mail@pensaopolicarpo.com	R Freiria Baixo 16-r/c, Évora	7000-898 ÉVORA	http://www.pensaopolicarpo.com	+351 266 702 424	+351 266 702 424
Pensão Residencial Graça Lda	residencialgraca@gmail.com	Bairro Stª Luzia Lote 4, Évora	7005 ÉVORA	http://www.evora.net/residencialgraca	+351 266 241 062	+351 266 741 846
Pensão Residencial O Gadanha		Largo General Graça 56, Estremoz	7100-112 ESTREMOZ	http://www.residencialogadanha.com	+351 268 339 110	+351 268 339 119
Pensão Residencial Ondazul		R Palmeira Lote 1, Zambujeira Mar	7630-794 ZAMBUJEIRA DO MAR		+351 283 961 450	
Pensão Ribatejo		R Paço 8, Montemor-o-Nv	7050-178 MONTEMOR-O-NOVO		+351 266 088 965	
Pensão São Domingos		R Doutor Rocha 2, Mina S.Doming	7750-169 CORTE DO PINTO	http://www.pensaosaodomingos.pai.pt	+351 286 647 187	+351 286 647 044
Pensão Vitoriano Lopes Rodrigues		R Sentinela 4, Barrancos	7230-050 BARRANCOS		+351 285 958 113	
Pianos Bar		R Sarmento Beires Vila N Milfontes	7645-315 VILA NOVA DE MILFONTES		+351 283 996 896	
Portis-Hotéis Portugueses SA		Urbanização Muralha Quinta Tapada -, Évora	7000-968 ÉVORA		+351 266 760 700	
Pousadas de Portugal		Pousada de Alvito - Castelo de Alvito	7920 ALVITO		+351 284 241 009	
QBE-Quinta do Barranco da Estrada Exploração Hoteleira Unipessoal Lda	paradiseinportugal@mail.telapac.pt	Quinta Barranco Estrada Luzianes	7665-891 LUZIANES-GARE	http://www.paradise-in-portugal.com	+351 283 933 065	+351 283 933 066
Quinta Curral Nora Agro Turismo Lda		Escusa-S.Salv Aramenha	7330-313 SÃO SALVADOR DA ARAMENHA	http://www.quintacurraldanora.pai.net.pt	+351 245 993 558	

Nome	Endereço de correio electrónico	Rua da empresa	Código postal da empresa	Página da empresa na Web	Telefone da empresa	Fax da empresa
Quinta da Fé-Unipessoal Lda	quintadafe@clix.pt	Estrada Alcária Quinta Fé, Vidigueira	7960 VIDIGUEIRA	http://www.quintadafe.com	+351 284 434 105	
Raizes do Tempo Lda	info@raizesdotempo.com	R José F Fragoso 32, Vendas Nvs	7080-036 VENDAS NOVAS	http://www.raizesdotempo.com	+351 265 281 271	+351 265 281 271
Residencial Pensão Policarpo	mail@pensaopolicarpo.com	R Freiria Baixo 16, Évora	7000-898 ÉVORA	http://www.pensaopolicarpo.com	+351 266 702 424	+351 266 703 474
Residencial A Casa da Moura		Largo Doutor Rodrigues Acabado Moura	7860-118 MOURA	http://www.casadamoura.com/	+351 285 251 264	+351 285 251 264
Residencial A Varanda	reservas@avaranda-hospedaria.com	Praça República 9/10, Alvito	7920-028 ALVITO		+351 284 485 135	+351 284 485 169
Residencial Afonso		R Pavia 1, Mora	7490-207 MORA		+351 266 403 166	
Residencial Alentejana	pensaoalentejana@mail.telepac.pt	Largo José M Santos 40, Moura	7860-008 MOURA	http://www.residencialalentejana.pt	+351 285 250 080	+351 285 250 089
Residencial António Mocisso e Garcia Coelho	teresamocisso@iol.pt	R Aires Varela Pátio 2, Elvas	7350-037 ELVAS		+351 268 622 126	
Residencial Apartamentos Turísticos Carnões	atcamoes@sapo.pt	R A-Bairro Maldonado 11-F-r/c, Almodôvar	7700 ALMODÔVAR	http://www.atcamoes.com.pt	+351 286 662 298	+351 286 662 298
Residencial Beatriz	geral@residencialbeatriz.com	Largo Salvador 6, Serpa	7830-330 SERPA	http://www.residencialbeatriz.com	+351 284 544 423	+351 284 543 100
Residencial Bejense	residencial_bejense@sapo.pt	R Capitão João F Sousa 57, Beja	7800-451 BEJA	http://www.residencialbejense.com	+351 284 311 570	+351 284 311 579
Residencial Boavistense		Urbanização Comercial Lote 18, Boav Pinheiros	7630-033 BOAVISTA DOS PINHEIROS		+351 283 386 340	
Residencial Canárias		R Pinhal 75-A, Domingão	7400-118 PONTE DE SOR		+351 242 204 232	+351 242 204 957
Residencial Carvalho	joaodcpires@sapo.pt	Largo República 27, Estremoz	7100-505 ESTREMOZ		+351 268 322 370	+351 268 322 370
Residencial Casa da Palmeira		Praça St António 1, Reguengos Monsaraz	7200-266 REGUENGOS DE MONSARAZ	http://www.casapalmeira.com	+351 266 502 362	
Residencial Casa das Iscas		Avenida Liberdade 45-A, Pt'e Sor	7400-215 PONTE DE SOR		+351 242 206 129	
Residencial Casa do Alentejo	geral@casadoalentejo.net	R Doutor Francisco 5 Gião 12-A, Reguengos Monsaraz	7200-304 REGUENGOS DE MONSARAZ	http://www.casadoalentejo.net	+351 266 508 310	+351 266 508 315
Residencial Chave d'Ouro		R Esperança 46/8, Cuba	7940-135 CUBA		+351 284 412 458	
Residencial Eira da Pedra	eiradapedra@mail.telepac.pt	R Pensões Vila N Milfontes	7645-291 VILA NOVA DE MILFONTES		+351 283 998 675	+351 283 998 664
Residencial Escondidinho		Bairro General Vasco Gonçalves 1,19/2º, Vendas Nvs	7080-165 VENDAS NOVAS		+351 265 892 284	
Residencial Estremocense		Travessa Levada 19,2º, Estremoz	7100-567 ESTREMOZ		+351 268 333 002	+351 268 333 002
Residencial Golfinho Azul	contacto@golfinhoazul.pt	R Almada Negreiros Lote 34, Cerca Barreiro	7645-231 VILA NOVA DE MILFONTES	http://www.golfinhoazul.pt/	+351 283 997 049	
Residencial Idálio		R Engenheiro Arantes Oliveira 28, Odemira	7630-149 ODEMIRA		+351 283 322 156	
Residencial Inaramos		R Visconde Gião 11, Borba	7150-147 BORBA		+351 268 800 150	
Residencial Isabelinha		R Paço Nv Cast Vide	7320-136 CASTELO DE VIDE	http://www.rtsm.pt/pensao_isabelinha/index.htm	+351 245 901 896	+351 245 901 896
Residencial Isabelinha-Casa do Parque	casadoparque@gmail.com	R Paço Nv Cast Vide	7320-136 CASTELO DE VIDE		+351 245 901 896	
Residencial Landroal		R Doutor António J Almeida 5, Alandroal	7250-138 ALANDROAL	http://www.landroalresidencial.com	+351 268 449 662	+351 268 449 664
Residencial Luso Espanhola	lusoespanhola@clix.pt	Azinhaga Rui Melo 15, Elvas	7350-049 ELVAS	http://www.tudoben.com/hotelaria/resi_luso_esp/resi_luso_esp.asp	+351 268 623 092	+351 268 636 679
Residencial Mar e Sol		Zambujeira Mar	7630-737 ZAMBUJEIRA DO MAR		+351 283 961 171	
Residencial Miguel José		Travessa Levada 8, Estremoz	7100-567 ESTREMOZ		+351 268 322 326	+351 268 332 318
Residencial Mundial		Estrada Garvão Ourique	7670-253 OURIQUE		+351 286 512 239	+351 286 512 239

Nome	Endereço de correio electrónico	Rua da empresa	Código postal da empresa	Página da empresa na Web	Telefone da empresa	Fax da empresa
Residencial O Gato	doce.vita@mail.telepac.pt	Praça Liberdade 13, Reguengos Monsaraz	7200-370 REGUENGOS DE MONSARAZ	http://www.residencialogato.com	+351 266 502 353	+351 266 509 086
Residencial Os Bons Amigos		Avenida Teófilo Trindade 11, Odemira	7630-124 ODEMIRA		+351 283 327 291	
Residencial Os Manuéis Lda		R Raimundo 35, Évora	7000-661 ÉVORA		+351 266 769 160	
Residencial Ouriquense		Estrada Nacional 123 4-r/c, Ourique	7670-207 OURIQUE		+351 286 512 197	
Residencial Paisagem		Avenida Escolas 26, S.Teotónio	7630-623 SÃO TEOTÓNIO	http://www.residencialpaisagem.com	+351 283 958 406	+351 283 958 442
Residencial Portalegre	geral@residencial-portalegre.com	Travessa Barão 18,1º, Évora	7000-556 ÉVORA	http://www.residencial-portalegre.com	+351 266 702 326	+351 266 702 326
Residencial Primavera		R Mercado 10, Almodôvar	7700-062 ALMODÓVAR		+351 286 241 089	+351 286 662 642
Residencial Pulo do Lobo	geral@residencialpuldolobo.com	Estrada São Brás 9, Serpa	7830-324 SERPA	http://www.residencialpuldolobo.com	+351 284 544 664	+351 284 544 665
Residencial Quinta das Varandas		Quinta Varandas Vila N Milfontes	7645-283 VILA NOVA DE MILFONTES	http://www.quintadasvarandas.com	+351 283 996 155	+351 283 998 102
Residencial Restaurante Chave D'Ouro		R Esperança 46/8, Cuba	7940-135 CUBA		+351 284 412 458	
Residencial Restaurante Mateus		R Almeida 39/41, Estremoz	7100-537 ESTREMOZ		+351 268 322 226	
Residencial Rita	reservas@residencialrita.com	R Palmeira 6/7, Zambujeira Mar	7630-794 ZAMBUJEIRA DO MAR	http://www.residencialrita.com	+351 283 961 330	+351 283 961 331
Residência Rita	reservas@residencialrita.com	R Palmeira 6/7, Zambujeira Mar	7630-794 ZAMBUJEIRA DO MAR	http://www.residencialrita.com	+351 283 961 330	+351 283 961 331
Residencial Rivieira	res.riviera@mail.telepac.pt	R 5 Outubro 49, Évora	7000-854 ÉVORA	http://www.residencialriviera.com/	+351 266 737 210	+351 266 737 212
Residencial Rocha	pensaorocha@sapo.pt	Largo D. Nuno A Pereira 12, Beja	7800-018 BEJA	http://www.hospedaria-rocha.com	+351 284 324 271	+351 284 324 332
Residencial Romba	residencialromba@hotmail.com	Estrada Garvão Ourique	7670-253 OURIQUE	http://www.residencialromba.pai.pt	+351 286 512 760	+351 286 512 767
Residencial Rosa do Campo		R Liberdade 12, Beja	7800-462 BEJA		+351 284 323 578	+351 284 323 578
Residencial Santa Bárbara	pensao.barbara@mail.telepac.pt	R Mértola 56, Beja	7800-475 BEJA	http://www.residenciaisantabarbara.pt	+351 284 312 280	+351 284 312 289
Residencial Santa Clara	info@residenciaisantaclara.com	R Lago 1, Vidigueira	7960-258 VIDIGUEIRA	http://www.residenciaisantaclara.com	+351 284 436 146	
Residencial Santa Comba	j.pato@sapo.pt	Praça Sacadura Cabral 34, Moura	7860-208 MOURA	http://www.residenciaisantacomba.com/	+351 285 251 255	+351 285 251 257
Residencial São João		Urbanização Horta São João Bloco 2-r/c, Vidigueira	7960-304 VIDIGUEIRA		+351 284 240 982	+351 284 436 523
Residencial São Luís	residenciaisauluis@gmail.com	R Visconde Vale Sobreira 46-A, Nisa	6050-305 NISA		+351 245 429 007	
Residencial São Pedro		R Mouraria 14, Portalegre	7300-142 PORTALEGRE		+351 245 331 212	
Residencial Serafim		R Afonso 11, Almodôvar	7700-053 ALMODÓVAR		+351 286 660 010	
Residencial Serpinia		R Serpa Pinto Serpa	7830-439 SERPA	http://www.residencialserpinia.com	+351 284 544 628	+351 284 544 961
Residencial Sever	sever@mail.telepac.pt	Portagem-S.Salv Aramenha	7330-339 SÃO SALVADOR DA ARAMENHA	http://www.rtsm.pt/pensao_sever	+351 245 993 318	+351 245 993 412
Residencial Vila Borba		R Cruz 8/10, Borba	7150-125 BORBA		+351 268 894 376	+351 268 894 376
Residencial-Hospedaria Moira	moira_leitao@sapo.pt	Estrada Nacional 255 1, Reguengos Monsaraz	7200 REGUENGOS DE MONSARAZ	http://www.quintadesantiago.net	+351 266 502 263	+351 266 502 840
Restaurante A Grelha	moira_leitao@sapo.pt	R Covalinho 1, Reguengos Monsaraz	7200-378 REGUENGOS DE MONSARAZ	http://www.quintadesantiago.net	+351 266 502 840	+351 266 502 840
Ribeiro Morgado & Morais Lda		R Nv Encalhe 4, S.Teotónio	7630-638 SÃO TEOTÓNIO		+351 283 958 106	
Saip Turismo-Sociedade Alentejana de		Monte Cebolinho Herdeiro Cebolinhos,	7200-569 CAMPINHO		+351 266 588 000	

Nome	Endereço de correio electrónico	Rua da empresa	Código postal da empresa	Página da empresa na Web	Telefone da empresa	Fax da empresa
Investimento e Promoção SA		Campinho				
Sanieborá-Investimentos Turísticos Lda	albergariacalvario@mail.telepac.pt	Travessa Lagares 3, Évora	7000-565 ÉVORA	http://www.softline.pt/calvario	+351 266 745 930	+351 266 745 939
Santa Casa da Misericórdia de Odemira		Avenida Sacadura Cabral Odemira	7630-123 ODEMIRA		+351 283 300 020	
São João de Deus Hotéis Unipessoal Lda		Largo João Deus 1, Vila Fernando	7350-511 VILA FERNANDO ELV		+351 268 639 220	
Serpinia-Sociedade de Serviços de Hotelaria Lda	geral@residenciaiserpiniacom	R Serpa Pinto Serpa	7830-439 SERPA		+351 284 544 055	
Setabreu-Empreendimentos Turísticos Hoteleiros Agro-Pecuários SA	geral@qsa.com.pt	Estrada Barbacena Quinta St António -, S.Brás	7350 ELVAS	http://www.qsa.com.pt	+351 268 636 460	
SIVO - Sociedade Imobiliária da Várzea da Ourada Lda		Aldeia Serra-Redondo	7170-120 REDONDO		+351 266 999 100	
Snack-Bar O Aquário	residencialdiana@mail.telepac.pt	R Diogo Cão 2, Évora	7000-872 ÉVORA	http://www.softline.pt/residencial-diana	+351 266 743 113	+351 266 743 101
Sociedade Agro-Florestal do Panasquinho		Mt`e Figª-Amieira	7220-134 AMIEIRA PRL		+351 266 612 120	
Sociedade Hoteleira do Arez SA		R Cândido Reis 74/8, Évora	7000-582 ÉVORA		+351 266 761 310	
Solévora-Sociedade Hoteleira SA		Avenida Doutor Francisco Barahona 2/4, Évora	7005-150 ÉVORA		+351 266 744 123	
Tânia D Teixeira Brito		R General Humberto Delgado 9, Aljustrel	7600-099 ALJUSTREL	http://www.alojamentosmeiaencosta.pt	+351 284 601 453	
Trigueiros & Filhos Lda,F		Mt`e Abertas-Sousel	7470-182 SOUSEL		+351 268 554 142	
Turideias-Hotelaria e Turismo Lda	casadomdinis@sapo.pt	R Doutor Matos Magalhães 7, Marvão	7330-121 MARVÃO	http://www.casaddinis.pa-net.pt	+351 245 993 290	+351 245 993 959
Turilameira-Empreendimentos Turísticos de Caça e Pesca da Herdade da Lameira Lda	hrlameira@netc.pt	Herdade CunheiraCunheira	7440-251 CUNHEIRA	http://www.hotelruraldalameira.com	+351 245 630 000	
Turismo À Beira Rio-Guadiana Lda	info@beirario.pt	R Doutor Afonso Costa 108, Mértola	7750-352 MÉRTOLA	http://www.beirario.pt	+351 286 611 190	+351 286 611 192
Turismo Rural Monte Velho	jose Luisdandrade@hotmail.com	Herdade Fonte Alva -Barbacena	7350-431 BARBACENA	http://www.guianet.pt/dandrade/home.html	+351 268 622 096	+351 268 662 100
Vila Galé-Sociedade de Empreendimentos Turísticos SA		Monte FigueirinhaStª Vitória	7800-732 SANTA VITÓRIA		+351 284 975 209	
Vila Vita-Actividades Turísticas e Hoteleiras Lda		Herdade GrousAlbernoa	7800-601 ALBERNOA		+351 284 965 301	
Vitor Manuel Guimarães Lda	casadoparque@mail.pt	Avenida Aramenha 37, Cast Vide	7320-101 CASTELO DE VIDE	http://www.casaamarelath.com	+351 245 901 228	+351 245 901 228
Zmar Eco Camping Resort	info@zmar.eu	Estrada Nacional 393 Herdade A-de-Mateus-S.Salvador, A-de-Mateus	7630-011 ODEMIRA	http://www.zmar.eu	+351 707 200 626	+351 212 198 968
Zulmiro M Vilaça Carvalho	geral@residencialpulodolobocom	Estrada São Brás 9, Serpa	7830-324 SERPA		+351 284 544 664	+351 284 544 665

Anexo VIII - Outputs do SPSS

Anexo VIII A - Caracterização clientes

Idade

		Frequência	Porcentagem Válida
Validos	18 a 30 anos	16	23,2
	31 a 40 anos	29	42,0
	41 a 50 anos	17	24,6
	51 a 60 anos	4	5,8
	> 60 anos	3	4,3
	Total	69	100,0
N resp	9	5	
	Total	74	

Sexo

		Frequência	Porcentagem Válida
Validos	Feminino	27	38,6
	Masculino	43	61,4
	Total	70	100,0
N resp	9	4	
	Total	74	

País

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Bélgica	11	15,3
	Espanha	8	11,1
	EUA	5	6,9
	França	3	4,2
	Germany	3	4,2
	Portugal	35	48,6
	Reino Unido	7	9,7
	Total	72	100,0
N resp	9	2	
Total	74		

Habilitações literárias

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	até 4 anos	1	1,5
	5 a 6 anos	3	4,5
	7 a 9 anos	5	7,5
	10 a 12 anos	17	25,4
	13 a 15 anos	11	16,4
	16 a 17 anos	28	41,8
	> 17 anos	2	3,0
	Total	67	100,0
N resp	9	7	
Total	74		

Anexo VIII B - Caracterização Empregados

Tempo de trabalho

		Frequência	Porcentagem Válida
Validos	5 a 10 anos	1	50,0
	> 10 anos	1	50,0
	Total	2	100,0

Instituição A

Formação específica

		Frequência	Porcentagem Válida
Validos	Sempre	2	100,0

Instituição A

Recepção

		Frequência	Porcentagem Válida
Validos	Sim	1	100,0
N resp	99	1	
	Total	2	

Instituição A

Turismo

		Frequência	Porcentagem Válida
Validos	Sim	1	100,0
N resp	99	1	
	Total	2	

Instituição A

Necessita mais formação

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	1	50,0
	Não	1	50,0
Total		2	100,0

Instituição A

Nec. Form. Línguas

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	1	100,0
	N resp	99	
Total		2	

Instituição A

Nec. Form. Atendimento

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	1	100,0
	N resp	99	
Total		2	

Instituição A

Nec. Form. Outros

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	1	100,0
N resp	99	1	
Total		2	

Instituição A

Sexo

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Feminino	1	50,0
	Masculino	1	50,0
Total		2	100,0

Instituição A

Idade

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	31 a 40 anos	2	100,0

Instituição A

Habilitações literárias

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	10 a 12 anos	1	50,0
	16 a 17 anos	1	50,0
Total		2	100,0

Instituição A

Tempo de trabalho

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	> 10 anos	4	80,0
	5	1	20,0
	Total	5	100,0

Instituição B

Formação específica

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sempre	4	80,0
	Frequentemente	1	20,0
	Total	5	100,0

Instituição B

Recepção

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	2	100,0
N resp	99	3	
	Total	5	

Instituição B

Direção hoteleira

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	1	100,0
N resp	99	4	
Total		5	

Instituição B

Restauração

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	2	100,0
N resp	99	3	
Total		5	

Instituição B

Gestão de empresas

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	1	100,0
N resp	99	4	
Total		5	

Instituição B

Atendimento

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	2	100,0
N resp	99	3	
Total		5	

Instituição B

Necessita mais formação

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	5	100,0

Instituição B

Nec. Form. TIC

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	1	100,0
N resp	99	4	
Total		5	

Instituição B

Nec. Form. Marketing

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	1	100,0
N resp	99	4	
Total		5	

Instituição B

Nec. Form. Legislação

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	1	100,0
N resp	99	4	
Total		5	

Instituição B

Nec. Form. Recepção

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	1	100,0
N resp	99	4	
Total		5	

Instituição B

Nec. Form. Outros

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	2	100,0
N resp	99	3	
Total		5	

Instituição B

Sexo

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Masculino	5	100,0

Instituição B

Idade

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	31 a 40 anos	3	60,0
	41 a 50 anos	1	20,0
	51 a 60 anos	1	20,0
Total		5	100,0

Instituição B

Habilitações literárias

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	7 a 9 anos	1	20,0
	10 a 12 anos	4	80,0
	Total	5	100,0

Instituição B

Tempo de trabalho

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	2 a 5 anos	6	60,0
	5 a 10 anos	2	20,0
	> 10 anos	2	20,0
	Total	10	100,0

Instituição C

Formação específica

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sempre	8	80,0
	Frequentemente	2	20,0
	Total	10	100,0

Instituição C

Recepção

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	1	100,0
N resp	99	9	
	Total	10	

Instituição C

Turismo

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	2	100,0
N resp	99	8	
Total		10	

Instituição C

Restauração

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	1	100,0
N resp	99	9	
Total		10	

Instituição C

Gestão de empresas

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	1	100,0
N resp	99	9	
Total		10	

Instituição C

Atendimento

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	2	100,0
N resp	99	8	
Total		10	

Atendimento

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	2	100,0
N resp	99	8	
Total		10	

Instituição C

Outros

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	2	100,0
N resp	99	8	
Total		10	

Instituição C

Áreas de formação

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Diversos	8	100,0
N resp	9	2	
Total		10	

Instituição C

Frequência

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	trimestral	3	42,9
	anual	4	57,1
	Total	7	100,0
N resp	9	3	
Total		10	

Instituição C

Necessita mais formação

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	6	60,0
	Não	4	40,0
Total		10	100,0

Instituição C

Nec. Form. Legislação

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	1	100,0
	N resp	99	
Total		10	

Instituição C

Nec. Form. Gestão

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	2	100,0
	N resp	99	
Total		10	

Instituição C

Nec. Form. Outros

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	3	100,0
	N resp	99	
Total		10	

Instituição C

Sexo

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Feminino	5	50,0
	Masculino	5	50,0
	Total	10	100,0

Instituição C

Idade

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	18 a 30 anos	4	40,0
	31 a 40 anos	5	50,0
	51 a 60 anos	1	10,0
	Total	10	100,0

Instituição C

Habilitações literárias

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	10 a 12 anos	3	30,0
	13 a 15 anos	1	10,0
	16 a 17 anos	6	60,0
	Total	10	100,0

Instituição C

Tempo de trabalho

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	< 2 anos	3	50,0
	2 a 5 anos	1	16,7
	5 a 10 anos	1	16,7
	> 10 anos	1	16,7
	Total	6	100,0

Instituição D

Formação específica

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sempre	3	50,0
	Frequentemente	3	50,0
	Total	6	100,0

Instituição D

Recepção

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	1	100,0
	N resp	1	
	99	4	
	Total	5	
Total		6	

Instituição D

Turismo

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	1	100,0
N resp	9	1	
	99	4	
	Total	5	
Total		6	

Instituição D

Formação regular

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	3	50,0
	Não	3	50,0
	Total	6	100,0

Instituição D

Áreas de formação

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Segurança	1	50,0
	Diversos	1	50,0
	Total	2	100,0
N resp	9	1	
	99	3	
	Total	4	
Total		6	

Instituição D

Frequência

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	mensal	1	50,0
	quadrimestral	1	50,0
	Total	2	100,0
N resp	9	1	
	99	3	
	Total	4	
Total		6	

Instituição D

Necessita mais formação

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	2	40,0
	Não	3	60,0
	Total	5	100,0
N resp	9	1	
	Total	6	

Instituição D

Nec. Form. Línguas

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	1	100,0
N resp	99	5	
	Total	6	

Instituição D

Nec. Form. Outros

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sim	2	100,0
N resp	99	4	
Total		6	

Instituição D

Sexo

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Feminino	4	66,7
	Masculino	2	33,3
Total		6	100,0

Instituição D

Idade

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	18 a 30 anos	5	83,3
	31 a 40 anos	1	16,7
Total		6	100,0

Instituição D

Habilitações literárias

		Frequência	Percent	Percentagem Válida	Cumulative Percent
Validos	7 a 9 anos	1	16,7	16,7	16,7
	10 a 12 anos	3	50,0	50,0	66,7
	16 a 17 anos	1	16,7	16,7	83,3
	> 17 anos	1	16,7	16,7	100,0
Total		6	100,0	100,0	

Instituição D

Anexo VIII C - Análise questionários funcionários

Informa-me da opinião dos clientes

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sempre	1	50,0
	Frequentemente	1	50,0
	Total	2	100,0

Instituição A

Reconhece quando faço um trabalho de qualidade

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sempre	1	50,0
	Frequentemente	1	50,0
	Total	2	100,0

Instituição A

Sinto que o meu trabalho é reconhecido

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Frequentemente	2	100,0

Instituição A

Interessa-se pela minha opinião

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Frequentemente	1	50,0
	Por vezes	1	50,0
	Total	2	100,0

Instituição A

Ouvir_funcionários

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	1,75	1	50,0
	2,00	1	50,0
	Total	2	100,0

Instituição A

Informa-me da opinião dos clientes

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Por vezes	4	80,0
	Raramente	1	20,0
	Total	5	100,0

Instituição B

Reconhece quando faço um trabalho de qualidade

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Por vezes	2	40,0
	Raramente	3	60,0
	Total	5	100,0

Instituição B

Sinto que o meu trabalho é reconhecido

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Por vezes	2	40,0
	Raramente	3	60,0
	Total	5	100,0

Instituição B

Interessa-se pela minha opinião

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Por vezes	1	20,0
	Raramente	4	80,0
	Total	5	100,0

Instituição B

Ouvir funcionários

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	3,25	2	40,0
	3,75	3	60,0
	Total	5	100,0

Instituição B

Informa-me da opinião dos clientes

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sempre	7	70,0
	Frequentemente	1	10,0
	Por vezes	1	10,0
	Raramente	1	10,0
	Total	10	100,0

Instituição C

Reconhece quando faço um trabalho de qualidade

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sempre	4	40,0
	Frequentemente	2	20,0
	Por vezes	4	40,0
	Total	10	100,0

Reconhece quando faço um trabalho de qualidade

		Frequência	Porcentagem Válida
Validos	Sempre	4	40,0
	Frequentemente	2	20,0
	Por vezes	4	40,0
	Total	10	100,0

Instituição C

Sinto que o meu trabalho é reconhecido

		Frequência	Porcentagem Válida
Validos	Sempre	4	40,0
	Frequentemente	2	20,0
	Por vezes	4	40,0
	Total	10	100,0

Instituição C

Interessa-se pela minha opinião

		Frequência	Porcentagem Válida
Validos	Sempre	4	40,0
	Frequentemente	2	20,0
	Por vezes	3	30,0
	Raramente	1	10,0
	Total	10	100,0

Instituição C

Ouvir funcionários

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	1,00	3	30,0
	1,50	1	10,0
	1,75	2	20,0
	2,50	2	20,0
	2,75	1	10,0
	3,50	1	10,0
	Total	10	100,0

Instituição C

Informa-me da opinião dos clientes

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sempre	3	50,0
	Frequentemente	1	16,7
	Por vezes	2	33,3
	Total	6	100,0

Instituição D

Reconhece quando faço um trabalho de qualidade

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sempre	4	66,7
	Frequentemente	1	16,7
	Nunca	1	16,7
	Total	6	100,0

Instituição D

Sinto que o meu trabalho é reconhecido

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sempre	2	33,3
	Frequentemente	3	50,0
	Nunca	1	16,7
	Total	6	100,0

Instituição D

Interessa-se pela minha opinião

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sempre	1	16,7
	Frequentemente	3	50,0
	Por vezes	1	16,7
	Nunca	1	16,7
	Total	6	100,0

Instituição D

Ouvir_funcionários

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	1,00	1	16,7
	1,25	1	16,7
	1,50	1	16,7
	2,00	1	16,7
	2,25	1	16,7
	4,50	1	16,7
	Total	6	100,0

Instituição D

Anexo VIII D - Análise Satisfação de Serviços

Atendimento na Recepção

Instituição			Frequência	Porcentagem Válida
Instituição A	Validos	Bom	1	6,7
		Muito Bom	14	93,3
		Total	15	100,0
	N resp	9	1	
	Total		16	
Instituição B	Validos	Bom	3	33,3
		Muito Bom	6	66,7
		Total	9	100,0
Instituição C	Validos	Regular	1	2,6
		Bom	5	12,8
		Muito Bom	33	84,6
		Total	39	100,0
Instituição D	Validos	Bom	3	33,3
		Muito Bom	6	66,7
		Total	9	100,0
	N resp	9	1	
	Total		10	

Cortesia dos Empregados

Instituição			Frequência	Porcentagem Válida
Instituição A	Validos	Bom	4	26,7
		Muito Bom	11	73,3
		Total	15	100,0
	N resp	9	1	
	Total		16	
Instituição B	Validos	Bom	3	33,3
		Muito Bom	6	66,7
		Total	9	100,0
Instituição C	Validos	Bom	3	7,7
		Muito Bom	36	92,3
		Total	39	100,0
Instituição D	Validos	Regular	1	11,1
		Bom	3	33,3
		Muito Bom	5	55,6
		Total	9	100,0
	N resp	Sem opinião / não se aplica	1	
Total		10		

Rapidez e Eficiência dos Empregados

Instituição			Frequência	Porcentagem Válida
Instituição A	Validos	Bom	6	40,0
		Muito Bom	9	60,0
		Total	15	100,0
	N resp	9	1	
		Total	16	
Instituição B	Validos	Bom	3	37,5
		Muito Bom	5	62,5
		Total	8	100,0
	N resp	Sem opinião / não se aplica	1	
		Total	9	
Instituição C	Validos	Bom	5	12,8
		Muito Bom	34	87,2
		Total	39	100,0
Instituição D	Validos	Bom	5	55,6
		Muito Bom	4	44,4
		Total	9	100,0
	N resp	9	1	
		Total	10	

Horário de Atendimento

Instituição			Frequência	Porcentagem Válida
Instituição A	Validos	Bom	8	53,3
		Muito Bom	7	46,7
		Total	15	100,0
	N resp	9	1	
	Total		16	
Instituição B	Validos	Bom	4	44,4
		Muito Bom	5	55,6
		Total	9	100,0
Instituição C	Validos	Regular	2	5,1
		Bom	16	41,0
		Muito Bom	21	53,8
		Total	39	100,0
Instituição D	Validos	Bom	4	44,4
		Muito Bom	5	55,6
		Total	9	100,0
	N resp	Sem opinião / não se aplica	1	
Total		10		

Limpeza

Instituição			Frequência	Porcentagem Válida
Instituição A	Validos	Regular	2	13,3
		Bom	12	80,0
		Muito Bom	1	6,7
		Total	15	100,0
	N resp	9	1	
Total			16	
Instituição B	Validos	Bom	3	33,3
		Muito Bom	6	66,7
		Total	9	100,0
Instituição C	Validos	Bom	11	28,2
		Muito Bom	28	71,8
		Total	39	100,0
Instituição D	Validos	Regular	1	10,0
		Bom	2	20,0
		Muito Bom	7	70,0
		Total	10	100,0

Arrumação

Instituição			Frequência	Porcentagem Válida
Instituição A	Validos	Bom	14	93,3
		Muito Bom	1	6,7
		Total	15	100,0
	N resp	9	1	
	Total		16	
Instituição B	Validos	Regular	1	11,1
		Bom	3	33,3
		Muito Bom	5	55,6
		Total	9	100,0
Instituição C	Validos	Regular	1	2,6
		Bom	14	35,9
		Muito Bom	24	61,5
		Total	39	100,0
Instituição D	Validos	Bom	3	30,0
		Muito Bom	7	70,0
		Total	10	100,0

Estado de Conservação

Instituição			Frequência	Porcentagem Válida
Instituição A	Validos	Regular	7	46,7
		Bom	7	46,7
		Muito Bom	1	6,7
		Total	15	100,0
	N resp	9	1	
	Total		16	
Instituição B	Validos	Regular	3	33,3
		Bom	5	55,6
		Muito Bom	1	11,1
		Total	9	100,0
Instituição C	Validos	Regular	3	8,1
		Bom	21	56,8
		Muito Bom	13	35,1
		Total	37	100,0
	N resp	Sem opinião / não se aplica	2	
	Total		39	
Instituição D	Validos	Regular	1	10,0
		Bom	4	40,0
		Muito Bom	5	50,0
		Total	10	100,0

Conforto

Instituição			Frequência	Porcentagem Válida
Instituição A	Validos	Bom	11	73,3
		Muito Bom	4	26,7
		Total	15	100,0
		N resp	9	1
	Total	16		
Instituição B	Validos	Regular	1	11,1
		Bom	6	66,7
		Muito Bom	2	22,2
		Total	9	100,0
Instituição C	Validos	Regular	2	5,1
		Bom	12	30,8
		Muito Bom	25	64,1
		Total	39	100,0
Instituição D	Validos	Regular	1	10,0
		Bom	5	50,0
		Muito Bom	4	40,0
		Total	10	100,0

Segurança

Instituição			Frequência	Porcentagem Válida
Instituição A	Validos	Regular	1	6,7
		Bom	9	60,0
		Muito Bom	5	33,3
		Total	15	100,0
	N resp	9	1	
	Total		16	
Instituição B	Validos	Bom	6	66,7
		Muito Bom	3	33,3
		Total	9	100,0
Instituição C	Validos	Regular	7	20,0
		Bom	10	28,6
		Muito Bom	18	51,4
		Total	35	100,0
	N resp	9	1	
	Sem opinião / não se aplica	3		
	Total	4		
Total		39		
Instituição D	Validos	Bom	2	25,0
		Muito Bom	6	75,0
		Total	8	100,0
	N resp	9	1	
	Sem opinião / não se aplica	1		
	Total	2		
Total		10		

Bar

Instituição			Frequência	Porcentagem Válida
Instituição A	Validos	Bom	11	73,3
		Muito Bom	4	26,7
		Total	15	100,0
	N resp	9	1	
		Total	16	
Instituição B	Validos	Regular	1	11,1
		Bom	4	44,4
		Muito Bom	4	44,4
		Total	9	100,0
Instituição C	Validos	Regular	3	8,1
		Bom	15	40,5
		Muito Bom	19	51,4
		Total	37	100,0
	N resp	9	1	
		Sem opinião / não se aplica	1	
Total	2			
Total	39			
Instituição D	Validos	Bom	2	33,3
		Muito Bom	4	66,7
		Total	6	100,0
	N resp	Sem opinião / não se aplica	4	
Total	10			

Restaurante

Instituição			Frequência	Porcentagem Válida
Instituição A	Validos	Bom	12	80,0
		Muito Bom	3	20,0
		Total	15	100,0
	N resp	9	1	
		Total	16	
Instituição B	Validos	Regular	1	16,7
		Bom	1	16,7
		Muito Bom	4	66,7
		Total	6	100,0
	N resp	Sem opinião / não se aplica	3	
		Total	9	
Instituição C	Validos	Regular	6	16,7
		Bom	13	36,1
		Muito Bom	17	47,2
		Total	36	100,0
	N resp	9	2	
		Sem opinião / não se aplica	1	
		Total	3	
Total		39		
Instituição D	Validos	Bom	1	25,0
		Muito Bom	3	75,0
		Total	4	100,0
	N resp	Sem opinião / não se aplica	6	
		Total	10	

Áreas de Lazer

Instituição			Frequência	Porcentagem Válida	
Instituição A	Validos	Regular	9	64,3	
		Bom	2	14,3	
		Muito Bom	3	21,4	
		Total	14	100,0	
	N resp	Sem opinião / não se aplica		1	
			9	1	
			Total	2	
Total		16			
Instituição B	Validos	Regular	2	28,6	
		Bom	1	14,3	
		Muito Bom	4	57,1	
		Total	7	100,0	
	N resp	Sem opinião / não se aplica		2	
			Total	9	
Instituição C	Validos	Regular	7	19,4	
		Bom	16	44,4	
		Muito Bom	13	36,1	
		Total	36	100,0	
	N resp	Sem opinião / não se aplica		2	
			9	1	
			Total	3	
Total		39			
Instituição D	Validos	Regular	1	33,3	
		Muito Bom	2	66,7	
		Total	3	100,0	
	N resp	Sem opinião / não se aplica		7	
			Total	10	

Organização de visitas, passeios, eventos.

Instituição			Frequência	Percentagem Válida	
Instituição A	Validos	Regular	10	71,4	
		Bom	3	21,4	
		Muito Bom	1	7,1	
		Total	14	100,0	
	N resp	Sem opinião / não se aplica		1	
		9		1	
		Total		2	
Total			16		
Instituição B	Validos	Mau	2	33,3	
		Muito Bom	4	66,7	
		Total	6	100,0	
	N resp	Sem opinião / não se aplica		3	
		Total		9	
Instituição C	Validos	Regular	5	16,7	
		Bom	12	40,0	
		Muito Bom	13	43,3	
		Total	30	100,0	
	N resp	Sem opinião / não se aplica		7	
		9		2	
		Total		9	
		Total		39	
Instituição D	Validos	Mau	1	50,0	
		Bom	1	50,0	
		Total	2	100,0	
	N resp	Sem opinião / não se aplica		8	
		Total		10	

Sistema de Reservas

Instituição			Frequência	Porcentagem Válida
Instituição A	Validos	Bom	3	20,0
		Muito Bom	12	80,0
		Total	15	100,0
	N resp	9	1	
	Total		16	
Instituição B	Validos	Regular	1	11,1
		Bom	2	22,2
		Muito Bom	6	66,7
		Total	9	100,0
Instituição C	Validos	Regular	3	8,1
		Bom	7	18,9
		Muito Bom	27	73,0
		Total	37	100,0
	N resp	9	1	
	Sem opinião / não se aplica	1		
Total		2		
Total		39		
Instituição D	Validos	Regular	1	11,1
		Bom	2	22,2
		Muito Bom	6	66,7
		Total	9	100,0
	N resp	Sem opinião / não se aplica	1	
Total		10		

Programas de Fidelização

Instituição			Frequência	Porcentagem Válida	
Instituição A	Validos	Regular	1	7,1	
		Bom	7	50,0	
		Muito Bom	6	42,9	
		Total	14	100,0	
	N resp	Sem opinião / não se aplica		1	
		9		1	
		Total		2	
Total			16		
Instituição B	Validos	Mau	1	14,3	
		Regular	1	14,3	
		Muito Bom	5	71,4	
		Total	7	100,0	
	N resp	Sem opinião / não se aplica		2	
		Total		9	
Instituição C	Validos	Regular	2	5,9	
		Bom	8	23,5	
		Muito Bom	24	70,6	
		Total	34	100,0	
	N resp	Sem opinião / não se aplica		3	
		9		2	
		Total		5	
Total			39		
Instituição D	Validos	Bom	1	25,0	
		Muito Bom	3	75,0	
		Total	4	100,0	
	N resp	Sem opinião / não se aplica		6	
		Total		10	

Descontos

Instituição			Frequência	Porcentagem Válida
Instituição A	Validos	Regular	3	20,0
		Bom	9	60,0
		Muito Bom	3	20,0
		Total	15	100,0
		N resp	9	1
	Total	16		
Instituição B	Validos	Mau	1	12,5
		Regular	1	12,5
		Bom	2	25,0
		Muito Bom	4	50,0
		Total	8	100,0
	N resp	Sem opinião / não se aplica	1	
Total	9			
Instituição C	Validos	Regular	3	9,4
		Bom	13	40,6
		Muito Bom	16	50,0
		Total	32	100,0
		N resp	9	2
		Sem opinião / não se aplica	5	
	Total	7		
Total	39			
Instituição D	Validos	Muito Mau	1	25,0
		Bom	1	25,0
		Muito Bom	2	50,0
		Total	4	100,0
	N resp	Sem opinião / não se aplica	6	
	Total	10		

Preço

Instituição			Frequência	Porcentagem Válida
Instituição A	Validos	Regular	2	13,3
		Bom	9	60,0
		Muito Bom	4	26,7
		Total	15	100,0
	N resp	9	1	
Total			16	
Instituição B	Validos	Regular	3	33,3
		Bom	1	11,1
		Muito Bom	5	55,6
		Total	9	100,0
Instituição C	Validos	Regular	3	7,9
		Bom	19	50,0
		Muito Bom	16	42,1
		Total	38	100,0
	N resp	Sem opinião / não se aplica	1	
Total			39	
Instituição D	Validos	Regular	2	22,2
		Bom	4	44,4
		Muito Bom	3	33,3
		Total	9	100,0
	N resp	Sem opinião / não se aplica	1	
Total			10	

Formas de Pagamento

Instituição			Frequência	Porcentagem Válida
Instituição A	Validos	Bom	3	20,0
		Muito Bom	12	80,0
		Total	15	100,0
	N resp	9	1	
		Total	16	
Instituição B	Validos	Regular	1	11,1
		Bom	3	33,3
		Muito Bom	5	55,6
		Total	9	100,0
	Instituição C	Validos	Regular	1
Bom			10	27,8
Muito Bom			25	69,4
Total			36	100,0
N resp		9	1	
	Sem opinião / não se aplica	2		
	Total	3		
Instituição D	Validos	Bom	4	44,4
		Muito Bom	5	55,6
		Total	9	100,0
	N resp	Sem opinião / não se aplica	1	
		Total	10	

Anexo VIII E - Análise questionários clientes

Adopta políticas e instrumentos para reter os clientes

		Frequência	Porcentagem Válida
Validos	Sempre	9	40,9
	Frequentemente	7	31,8
	Por vezes	3	13,6
	Raramente	3	13,6
	Total	22	100,0
N resp	9	1	
Total		23	

Adopta um atendimento personalizado no check-in

		Frequência	Porcentagem Válida
Validos	Sempre	11	50,0
	Frequentemente	5	22,7
	Por vezes	5	22,7
	Nunca	1	4,5
	Total	22	100,0
N resp	9	1	
Total		23	

Recolhe a opinião dos clientes

		Frequência	Porcentagem Válida
Validos	Sempre	14	60,9
	Frequentemente	9	39,1
	Total	23	100,0

Sei com antecedência se um hóspede esteve hospedado no Hotel

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sempre	6	26,1
	Frequentemente	12	52,2
	Por vezes	3	13,0
	Raramente	1	4,3
	Sem opinião / Não se aplica	1	4,3
	Total	23	100,0

Novos hóspedes e os hóspedes frequentes são tratados de forma diferente

		Frequência	Percentagem Válida
Validos	Sempre	2	8,7
	Frequentemente	1	4,3
	Por vezes	7	30,4
	Raramente	8	34,8
	Nunca	3	13,0
	Sem opinião / Não se aplica	2	8,7
Total	23	100,0	

Anexo VIII F - Análise Percepção

Globalmente a minha estadia foi...

Instituição			Frequência	Percentagem Válida
Instituição A	Validos	Bom	5	33,3
		Muito Bom	10	66,7
		Total	15	100,0
	N resp	9	1	
	Total		16	
Instituição B	Validos	Bom	2	22,2
		Muito Bom	7	77,8
		Total	9	100,0
Instituição C	Validos	Bom	9	23,1
		Muito Bom	30	76,9
		Total	39	100,0
Instituição D	Validos	Regular	1	10,0
		Bom	2	20,0
		Muito Bom	7	70,0
		Total	10	100,0

Globalmente o Hotel é...

Instituição			Frequência	Percentagem Válida
Instituição A	Validos	Regular	1	7,1
		Bom	9	64,3
		Muito Bom	4	28,6
		Total	14	100,0
	N resp	Sem opinião / não se aplica	1	
		9	1	
		Total	2	
Total			16	
Instituição B	Validos	Bom	3	37,5
		Muito Bom	5	62,5
		Total	8	100,0
	N resp	9	1	
		Total	9	
Instituição C	Validos	Bom	7	18,9
		Muito Bom	30	81,1
		Total	37	100,0
	N resp	9	2	
		Total	39	
Instituição D	Validos	Regular	1	10,0
		Bom	2	20,0
		Muito Bom	7	70,0
		Total	10	100,0

O Hotel dá-me a possibilidade de avaliar os serviços que me foram prestados

Instituição			Frequência	Percentagem Válida
Instituição A	Validos	Concordo Totalmente	4	26,7
		Concordo	11	73,3
		Total	15	100,0
	N resp	9	1	
		Total	16	
Instituição B	Validos	Concordo Totalmente	5	55,6
		Concordo	3	33,3
		Não concordo nem discordo	1	11,1
	Total	9	100,0	
Instituição C	Validos	Concordo Totalmente	18	48,6
		Concordo	18	48,6
		Não concordo nem discordo	1	2,7
		Total	37	100,0
	N resp	9	1	
		Sem opinião/ Não se aplica	1	
Total	2			
Total	39			
Instituição D	Validos	Concordo Totalmente	2	25,0
		Concordo	5	62,5
		Não concordo nem discordo	1	12,5
		Total	8	100,0
	N resp	Sem opinião/ Não se aplica	2	
Total	10			

Penso que o Hotel se preocupa com a minha opinião

Instituição			Frequência	Porcentagem Válida
Instituição A	Validos	Concordo Totalmente	4	26,7
		Concordo	11	73,3
		Total	15	100,0
	N resp	9	1	
		Total	16	
Instituição B	Validos	Concordo Totalmente	4	50,0
		Concordo	4	50,0
		Total	8	100,0
	N resp	Sem opinião/ Não se aplica	1	
		Total	9	
Instituição C	Validos	Concordo Totalmente	20	52,6
		Concordo	14	36,8
		Não concordo nem discordo	4	10,5
		Total	38	100,0
	N resp	Sem opinião/ Não se aplica	1	
Total		39		
Instituição D	Validos	Concordo Totalmente	1	12,5
		Concordo	5	62,5
		Não concordo nem discordo	1	12,5
		Discordo Totalmente	1	12,5
	Total	8	100,0	
	N resp	Sem opinião/ Não se aplica	2	
Total		10		

Penso que para o Hotel o meu regresso é importante

Instituição			Frequência	Percentagem Válida
Instituição A	Validos	Concordo Totalmente	9	60,0
		Concordo	5	33,3
		Não concordo nem discordo	1	6,7
		Total	15	100,0
	N resp	9	1	
	Total		16	
Instituição B	Validos	Concordo Totalmente	5	62,5
		Concordo	3	37,5
		Total	8	100,0
	N resp	Sem opinião/ Não se aplica	1	
	Total		9	
Instituição C	Validos	Concordo Totalmente	16	42,1
		Concordo	20	52,6
		Não concordo nem discordo	2	5,3
		Total	38	100,0
	N resp	Sem opinião/ Não se aplica	1	
	Total		39	
Instituição D	Validos	Concordo Totalmente	2	25,0
		Concordo	4	50,0
		Não concordo nem discordo	2	25,0
		Total	8	100,0
	N resp	Sem opinião/ Não se aplica	2	
	Total		10	

Na minha opinião o Hotel trata os clientes frequentes de forma diferente

Instituição			Frequência	Percentagem Válida	
Instituição A	Validos	Concordo Totalmente	2	13,3	
		Concordo	4	26,7	
		Não concordo nem discordo	7	46,7	
		Discordo	2	13,3	
		Total	15	100,0	
		N resp	9	1	
	Total		16		
Instituição B	Validos	Concordo	2	25,0	
		Não concordo nem discordo	3	37,5	
		Discordo	2	25,0	
		Discordo Totalmente	1	12,5	
		Total	8	100,0	
		N resp	Sem opinião/ Não se aplica	1	
	Total		9		
Instituição C	Validos	Concordo Totalmente	9	28,1	
		Concordo	13	40,6	
		Não concordo nem discordo	6	18,8	
		Discordo	3	9,4	
		Discordo Totalmente	1	3,1	
		Total	32	100,0	
		N resp	9	1	
		Sem opinião/ Não se aplica	6		
	Total		7		
Total		39			
Instituição D	Validos	Concordo	2	28,6	
		Discordo	3	42,9	
		Discordo Totalmente	2	28,6	
		Total	7	100,0	
		N resp	Sem opinião/ Não se aplica	3	
	Total		10		

Existem muitos hotéis alternativos a este

Instituição			Frequência	Percentagem Válida
Instituição A	Validos	Concordo Totalmente	1	6,7
		Concordo	6	40,0
		Não concordo nem discordo	8	53,3
		Total	15	100,0
		N resp	9	1
	Total	16		
Instituição B	Validos	Concordo	3	33,3
		Não concordo nem discordo	4	44,4
		Discordo Totalmente	2	22,2
		Total	9	100,0
Instituição C	Validos	Concordo Totalmente	8	21,6
		Concordo	16	43,2
		Não concordo nem discordo	4	10,8
		Discordo	4	10,8
		Discordo Totalmente	5	13,5
		Total	37	100,0
	N resp	Sem opinião/ Não se aplica	2	
Total	39			
Instituição D	Validos	Concordo Totalmente	1	14,3
		Concordo	2	28,6
		Não concordo nem discordo	2	28,6
		Discordo	2	28,6
		Total	7	100,0
	N resp	Sem opinião/ Não se aplica	3	
	Total	10		

Anexo VIII G - Análise Fidelidade

Programas de Fidelização

Instituição			Frequência	Porcentagem Válida	
Instituição A	Validos	Regular	1	7,1	
		Bom	7	50,0	
		Muito Bom	6	42,9	
		Total	14	100,0	
	N resp	Sem opinião / não se aplica		1	
		9		1	
		Total		2	
Total			16		
Instituição B	Validos	Mau	1	14,3	
		Regular	1	14,3	
		Muito Bom	5	71,4	
		Total	7	100,0	
	N resp	Sem opinião / não se aplica		2	
		Total		9	
Instituição C	Validos	Regular	2	5,9	
		Bom	8	23,5	
		Muito Bom	24	70,6	
		Total	34	100,0	
	N resp	Sem opinião / não se aplica		3	
		9		2	
		Total		5	
Total			39		
Instituição D	Validos	Bom	1	25,0	
		Muito Bom	3	75,0	
		Total	4	100,0	
	N resp	Sem opinião / não se aplica		6	
		Total		10	

Voltarei a este Hotel.

Instituição			Frequência	Percentagem Válida
Instituição A	Validos	Concordo Totalmente	8	53,3
		Concordo	7	46,7
		Total	15	100,0
		N resp	9	1
	Total	16		
Instituição B	Validos	Concordo Totalmente	5	55,6
		Concordo	3	33,3
		Não concordo nem discordo	1	11,1
		Total	9	100,0
Instituição C	Validos	Concordo Totalmente	21	53,8
		Concordo	16	41,0
		Não concordo nem discordo	2	5,1
		Total	39	100,0
Instituição D	Validos	Concordo Totalmente	4	40,0
		Concordo	4	40,0
		Não concordo nem discordo	2	20,0
		Total	10	100,0



Recomendarei este Hotel

Instituição			Frequência	Porcentagem Válida
Instituição A	Validos	Concordo Totalmente	9	60,0
		Concordo	6	40,0
		Total	15	100,0
		N resp	9	1
	Total	16		
Instituição B	Validos	Concordo Totalmente	5	55,6
		Concordo	3	33,3
		Não concordo nem discordo	1	11,1
		Total	9	100,0
Instituição C	Validos	Concordo Totalmente	22	56,4
		Concordo	15	38,5
		Não concordo nem discordo	2	5,1
		Total	39	100,0
Instituição D	Validos	Concordo Totalmente	4	40,0
		Concordo	5	50,0
		Não concordo nem discordo	1	10,0
		Total	10	100,0

O meu relacionamento com este Hotel é melhor do que com os outros

Instituição			Frequência	Percentagem Válida
Instituição A	Validos	Concordo Totalmente	7	50,0
		Concordo	5	35,7
		Não concordo nem discordo	2	14,3
		Total	14	100,0
	N resp	Sem opinião/ Não se aplica	1	
		9	1	
		Total	2	
Total			16	
Instituição B	Validos	Concordo Totalmente	1	12,5
		Concordo	4	50,0
		Não concordo nem discordo	3	37,5
		Total	8	100,0
	N resp	Sem opinião/ Não se aplica	1	
Total			9	
Instituição C	Validos	Concordo Totalmente	12	33,3
		Concordo	15	41,7
		Não concordo nem discordo	8	22,2
		Discordo	1	2,8
		Total	36	100,0
	N resp	Sem opinião/ Não se aplica	3	
Total			39	
Instituição D	Validos	Concordo Totalmente	1	12,5
		Concordo	2	25,0
		Não concordo nem discordo	2	25,0
		Discordo	3	37,5
		Total	8	100,0
	N resp	Sem opinião/ Não se aplica	2	
	Total			10

Este Hotel é importante para mim

Instituição			Frequência	Porcentagem Válida
Instituição A	Validos	Concordo Totalmente	6	42,9
		Concordo	8	57,1
		Total	14	100,0
	N resp	Sem opinião/ Não se aplica	1	
		9	1	
		Total	2	
Total			16	
Instituição B	Validos	Concordo Totalmente	2	22,2
		Concordo	4	44,4
		Não concordo nem discordo	3	33,3
		Total	9	100,0
Instituição C	Validos	Concordo Totalmente	13	35,1
		Concordo	15	40,5
		Não concordo nem discordo	9	24,3
		Total	37	100,0
	N resp	Sem opinião/ Não se aplica	2	
		Total	39	
Instituição D	Validos	Concordo Totalmente	2	22,2
		Concordo	4	44,4
		Não concordo nem discordo	3	33,3
		Total	9	100,0
	N resp	Sem opinião/ Não se aplica	1	
		Total	10	