

MESTRADO
ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

COVID-19 e o Novo Cliente no Setor do Turismo: Caso The Editory Collection Hotels – Grupo Sonae Capital

Mélanie Santos Pinho

M

2021



COVID-19 E O NOVO CLIENTE NO SETOR DO TURISMO:

Caso The Editory Collection Hotels – Grupo Sonae Capital

Mélanie Santos Pinho

Dissertação

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientado por

Manuel António Fernandes da Graça

Agradecimentos

Mais uma etapa de vida e uma das mais difíceis até então. Foram desafios e mudanças constantes, ultrapassadas apenas com o apoio e ajuda de várias pessoas, a quem agradeço imenso.

Esta dissertação não surgia sem a ajuda do Professor Dr. Manuel Graça, que abriu asas para esta investigação, com as suas orientações do início até ao fim, contribuindo para uma visão amplificada dos temas em estudo e sugestões de melhorias, logo agradeço-lhe por toda a colaboração e atenciosidade prestada, sempre que lhe foi possível.

Redireciono, agora, os agradecimentos para o grupo hoteleiro *The Editory Hotels*, um grupo fantástico e do qual pude contar, com toda a ajuda e informação necessária. Um especial agradecimento à Dra. Isabel Tavares, pela disponibilidade constante nas reuniões sempre que necessário e pelos contactos que, atenciosamente, me forneceu e que me permitiram a realização de entrevistas presenciais, nas unidades de Tróia. Nestas unidades agradeço, especialmente, ao Dr. Carlos Matos e ao Dr. Miguel Cordeiro, pela boa receção e colaboração, possibilitando-me a realização de três dias enriquecedores e cheios de trabalho com a possibilidade de realizar entrevistas a vários colaboradores da unidade e clientes, aos quais também agradeço a sua participação confidencial, neste estudo. Sem vocês este trabalho não faria sentido.

Ao longo de todo o meu percurso académico, encontrei professores incríveis que me permitiram evoluir enquanto pessoa e me incutiram o gosto pelas áreas em estudo nesta dissertação. A todos os professores, que pelo meu percurso se cruzaram, o meu muito obrigada e votos de continuação de muito sucesso.

Faço também um especial agradecimento ao meu namorado, Alexandre Reis, pelo constante apoio nos últimos cinco anos, e por toda a ajuda na melhoria desta dissertação. É a ele que dedico todo o meu sucesso e conquistas, obrigada por nunca me teres deixado desistir e por me ouvires todos os dias. Um enorme obrigada também à minha família, por estarem sempre presentes na minha vida e me incentivarem em todos os momentos e decisões. Agradeço, também, aos meus amigos e colegas que, de uma forma ou de outra, estiveram presentes ao longo dos anos, e compreenderam a minha ausência nos últimos tempos.

Resumo

A pandemia COVID-19 foi sentida a nível mundial, afetando consideravelmente toda a economia mundial, devido às quedas verificadas na produção. As crises económicas abalam diferentes economias devido às reduções do consumo. Com uma recessão, o turismo é um dos setores mais vulneráveis a tal instabilidade, visto que, considerando a pandemia COVID-19, o mundo das viagens foi afetado consideravelmente, pelas restrições impostas às deslocações (Shapoval, Hagglund, Pizam, Abraham, Carlb, Nygren & Smith, 2021).

O setor do turismo, ao contrário dos outros setores de negócios, vê com esta crise a sua receita perdida permanentemente. Deste modo, torna-se fundamental procurar soluções de modo a transmitir confiança aos clientes, para que estes regressem o mais rápido possível e voltem a viajar (Gössling, Scott, & Hall, 2021). Para tal, a satisfação e fidelização dos clientes é importante para a retoma da atividade, com sucesso.

Sendo poucos os estudos que relacionam a satisfação dos clientes nos momentos de crise e pandémicos, nomeadamente abordando a pandemia COVID-19 pela sua origem relativamente recente, esta dissertação tem como principal objetivo analisar as mudanças ocorridas nas preferências dos consumidores, face aos serviços oferecidos pelos hotéis.

Deste modo, recolheu-se primeiramente informação junto de possíveis consumidores de hotéis, e de seguida desenvolveu-se um estudo com o grupo hoteleiro *The Editory Collection Hotels*, da Sonae Capital, no qual se entrevistaram clientes e colaboradores, percecionando as opiniões e expectativas dos clientes, aliado aos métodos de atuação perante a crise vivida junto dos colaboradores operacionais, em diferentes departamentos.

Os resultados mostram que, os clientes do *The Editory Collection Hotels* se sentiram seguros perante as medidas aplicadas pelo hotel, contudo, também encontraram melhorias a apontar e preferências em algumas matérias. Deste modo, conclui-se que a satisfação dos clientes é decisiva para o sucesso dos serviços prestados pelos hotéis.

Palavras-Chave: COVID-19, Turismo, Hospitalidade, Gestão, Sustentabilidade, Sonae, *The Editory Hotels*, Clientes

Abstract

The COVID-19 pandemic has been felt worldwide, considerably affecting the entire world economy due to the declines in production. Economic crises disrupt different economies due to reductions in consumption. With a recession, tourism is one of the most vulnerable sectors to such instability, since, considering the COVID-19 pandemic, the world of travel has been affected considerably, due to the restrictions imposed on trips (Shapoval, et al., 2021).

The tourism sector, unlike other business sectors, sees with this crisis, its revenue permanently lost. Thus, it is essential to seek solutions to convey confidence to customers, so that they return as soon as possible and travel again (Gössling, Scott, & Hall, 2021). For this, customer satisfaction and loyalty are important for a successful resumption of business.

As few studies relate customer satisfaction in times of crisis and pandemic, namely addressing the COVID-19 pandemic due to its relatively recent origin, the following dissertation has as main objective to analyze the changes in consumer preferences regarding the services offered by hotels.

*In this way, information was, firstly, collected from potential hotel consumers, and then a study was developed with the hotel group *The Editory Collection Hotels*, owned by *Sonae Capital*, in which customers and employees were interviewed, to perceive the opinions and expectations of customers, together with the methods of action in the face of the crisis experienced by operational employees in different departments.*

*The results show that the customers of *The Editory Collection Hotels* felt safe in the face of the measures applied by the hotel however, they also found improvements to be pointed out and preferences in some matters. Therefore, we conclude that customer satisfaction is decisive for the success of the services provided by the hotels.*

Key Words: COVID-19, Tourism, Hospitality, Management, Sustainability, Sonae, *The Editory Hotels*, Clients

Índice

Lista de Esquemas.....	VI
Lista de Figuras.....	VI
Lista de Gráficos	VI
Lista de Tabelas	VII
1. Introdução.....	1
2. Hospitalidade: Uma Revisão de Literatura.....	3
2.1. Breve História da Hospitalidade.....	4
2.2. Gestão Hoteleira.....	5
2.3. A importância do cliente e sua satisfação.....	9
2.4. A relevância de ouvir o cliente.....	13
3. COVID-19 – Impacto no turismo hoteleiro	14
3.1. Novas tendências.....	16
3.1.1. Hotéis Verdes.....	17
3.1.2. Hotéis Inteligentes	19
3.1.3. <i>COVID Safe</i>	19
4. Grupo Sonae - Efanor.....	21
4.1. Apresentação do Grupo Sonae.....	21
4.2. Sonae Capital.....	24
4.2.1. <i>S. Hotels Collection</i> , actual <i>The Editory Collection Hotels</i>	27
4.2.2. Oferta <i>The Editory Hotels</i>	29
4.2.3. Evolução do setor e Impacto da COVID-19.....	33
4.2.4. Mudanças aplicadas.....	37
4.2.5. Planos de ação e processos de retoma	42
4.2.6. Nova Aposta na Sustentabilidade (Hotéis Verdes)	46
4.2.7. Hotéis Inteligentes	50
5. Metodologia de Investigação.....	51
5.1. Informações sobre os consumidores	51

5.1.1.	Apresentação de Resultados	53
5.2.	Informações sobre os clientes do <i>The Editory Hotels</i>	67
5.2.1.	Apresentação de Resultados	68
5.3.	Informações sobre os colaboradores do <i>The Editory Hotels</i>	76
5.3.1.	Apresentação de Resultados	77
5.4.	Discussão e Conclusões do estudo empírico.....	94
6.	Conclusões Finais.....	97
	Referências Bibliográficas.....	105
	Anexos.....	111
1.	Questionário a consumidores.....	111
2.	Entrevista a clientes	117
3.	Entrevista a colaboradores.....	117
4.	Entrevista a diretores.....	118

Lista de Esquemas

Esquema 1 - Grupo Efanor.....	23
Esquema 2 - The Editory Collection Hotels.....	30

Lista de Figuras

Figura 1 - Competências comportamentais.....	26
Figura 2 - Recuperação em forma de K.....	43

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução da distribuição linear entre homens e mulheres na Sonae Capital entre 2017 e 2020, em percentagem.	25
Gráfico 2 - Distribuições de colaboradores por cluster funcionais em 2020, em percentagem.	25
Gráfico 3 Evolução do Volume de negócios do <i>The Editory Hotels</i> entre 2007 e 2020, em variação homóloga.....	34
Gráfico 4 - Frequência das unidades hoteleiras nos últimos três anos.....	52
Gráfico 5 - Distribuição dos Inquiridos por género.	53
Gráfico 6 - Distribuição dos inquiridos pelo intervalo de idades.	53
Gráfico 7 - Distribuição pelas áreas de residência.....	54
Gráfico 8 – Distribuição pelo número de pessoas no agregado familiar.	54
Gráfico 9 - Distribuição segundo o grau de escolaridade.	55
Gráfico 10 - Distribuição segundo a sua situação profissional.	55
Gráfico 11 - Distribuição pelo setor de atividade profissional.....	56
Gráfico 12 - Impacto no vínculo laboral pela pandemia.....	56
Gráfico 13 - Sistema imunitário comprometido.....	57
Gráfico 14 - Classificação da importância de fatores Antes pandemia.	58
Gráfico 15 - Classificação da importância dos fatores Após o Início da pandemia.....	59
Gráfico 16 - Classificação de situações segundo a situação pandémica.	62
Gráfico 17 - Férias em 2020.	63
Gráfico 18 - Certificado <i>Clean and Safe</i>	63

Gráfico 19 - Apresentação de PCR negativo.	64
Gráfico 20 - Apresentação de certificado de vacinação.....	64
Gráfico 21 - Serviço de quarto gratuito.....	65
Gráfico 22 - Hotel sustentável ambientalmente.	66
Gráfico 23 - Hotel com apostas na digitalização.	66
Gráfico 24 - Quartos com <i>kitchenette</i>	67

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Comparação entre a importância dos fatores, antes pandemia e após o início desta.	60
Tabela 2 - Escolha de Tróia como destino primário.....	70
Tabela 3 - Receio na usufruição de férias em hotéis e espaços públicos.....	71
Tabela 4 - Medidas de segurança adotadas pelo hotel encontram-se adequadas e suficientes relativamente a situação pandémica.	72
Tabela 5 - Voltar a reservar nas Unidades Hoteleiras <i>The Editory Hotels</i>	73
Tabela 6 – Aspetos que mais agradaram durante a estadia.	74
Tabela 7 - Sugestões de melhorias.	75

1. Introdução

O setor do turismo tem nas últimas décadas assumido um papel importante na economia mundial, pela sua elevada expansão (Lima-Filho, Marchiotti, & Quevedo-Silva, 2012).

No último ano, o mundo deparou-se com uma pandemia que nos obrigou a realizar mudanças repentinas. Esta situação pandémica reduziu drasticamente todo o consumo em lazer, causando uma crise, sem precedentes, para a indústria do turismo. Apesar de o verdadeiro impacto da COVID-19 no setor ser ainda imprevisível, este já atingiu uma dimensão considerável. Para enfrentar esta fase, os grupos hoteleiros terão um papel fundamental nas suas mudanças organizacionais e reestruturações internas e externas.

Visto que os clientes também sofreram mudanças, nomeadamente pelo facto de ficarem mais críticos e mais exigentes nas suas escolhas, pois a sua saúde e segurança passaram a ser o foco principal, no momento da escolha de um serviço ou produto. Portanto, torna-se fundamental que os grupos consigam entender estas novas exigências e preferências dos seus potenciais clientes, para que possam responder às suas necessidades e oferecer um serviço personalizado, enquadrado nos seus ideais. Para tal, é indispensável que os hotéis invistam em diferenciação e inovação, de modo a apresentarem serviços correspondentes às necessidades e às expectativas dos consumidores.

O desenvolvimento deste estudo surge do facto da COVID-19 estar a afetar a economia organizacional, globalmente, aliado ao meu interesse pessoal no setor hoteleiro, mais particularmente na gestão de organizações hoteleiras.

Devido à COVID-19, muitos hotéis carecem de uma interpretação acertada sobre como se posicionar durante e após o surto pandémico atual. Este fator é também preponderante nesta escolha, visto ser um tema ainda pouco explorado, económica e cientificamente. É também uma excelente oportunidade para contribuir para a economia, mas também para a saúde pública, ajudando os grupos hoteleiros a traçar planos para manter a sua atividade ativa, bem como a realização de uma retoma com sucesso, enquadrada nas novas exigências do consumidor.

Por conseguinte, esta Dissertação analisa as novas tendências do consumidor, ou seja, perceber como este se irá comportar, no pós-pandemia, e o que não voltará a consumir, compreendendo os seus novos hábitos e padrões de consumo, bem como comparando as expectativas dos clientes com métodos aplicados pelos colaboradores, sobre a situação atual. Ter-se-ão novas abordagens a realizar ao consumidor, visto que grande maioria dos hotéis,

terão de repensar as suas ofertas, apostando em ofertas seguras e apelativas, reorganizando processos, evitando aglomerações e contactos diretos com os clientes.

Portanto, a principal questão do estudo é: “Qual a novidade que a pandemia trouxe para a definição do novo cliente?”, para o que terá de obter resposta às sub-questões: “Quem será o novo cliente?” e “Quais as abordagens a implementar no seguimento deste novo cliente?”.

Surgiu a oportunidade da realização de um estudo de caso, com o grupo hoteleiro da Sonae Capital, *The Editory Collection Hotels* permitindo desenvolver uma investigação, dando respostas às questões levantadas anteriormente, através de uma metodologia quantitativa e qualitativa, recorrendo, por um lado, a questionários e a um tratamento estatístico da informação à população em geral, possível consumidora de hotéis, acima dos 18 anos, de modo a perceber as suas novas preferências. Trata-se de um primeiro levantamento de informação, com o objetivo de perceber, de forma genérica, o grande impacto da pandemia nos gostos e preferência dos consumidores. Por outro lado, utilizou-se também uma metodologia qualitativa visando apurar informação sobre as mudanças já implementadas pela organização e possíveis pontos de mudança já encontrados, tendo sido realizadas algumas entrevistas a clientes presentes nas unidades de Tróia, bem como entrevistas a colaboradores operacionais das mesmas unidades e diretores de departamentos do grupo hoteleiro, de modo a perceber as novas tendências e se estas se encontram de acordo com a informação e opinião obtida, por parte dos clientes.

Esta dissertação divide-se em quatro capítulos. O primeiro capítulo corresponde ao desenvolvimento da revisão da literatura, no qual são explorados temas relevantes para o assunto em estudo, principalmente a hospitalidade e o impacto do COVID-19 no setor hoteleiro. No segundo capítulo, realiza-se a apresentação do grupo Efanor, no qual se insere a Sonae Capital e posterior análise do seu grupo hoteleiro, *The Editory Collection Hotels*, caracterizando as unidades hoteleiras e métodos de atuação perante a pandemia. Posteriormente, encontra-se a metodologia aplicada, de forma a responder aos objetivos da investigação, apresentando o procedimento para a recolha da informação, e apresentação das devidas respostas obtidas com o questionário e principais entrevistas, com discussão e conclusão de toda a informação resultante da aplicação dos questionários. No quarto capítulo, apresenta-se a conclusão e discutem-se as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

2. Hospitalidade: Uma Revisão de Literatura

O turismo é um dos negócios mais complexos que existe, gerador de largos empregos e rendimentos, devido ao seu interesse corrente e à sua larga oferta (Kuhn, Benetti, Anjos, & Limberger, 2018).

O setor do turismo inclui a hotelaria tendo esta contribuindo para que o setor atingisse, atualmente, um papel relevante na economia mundial, alcançando um patamar idêntico ao da indústria do petróleo, afirmando-se como uma das atividades com maior representatividade económica (Lima-Filho, et al., 2012).

O produto turístico surge da junção de diversos serviços derivados da atividade turística, tais como a oferta de um conjunto de atrativos naturais e culturais, em adição ao transporte, hospedagem, alimentação, entre outros. Tendo em conta a sua definição podemos considerar a hotelaria inseparável desse conceito (Almeida, Brambilla, & Vanzella, 2016).

Considerando os serviços da atividade turística, Swarbrooke (1995) e Kim (1998), definiam destino turístico de forma diferente: o primeiro tinha em atenção o lado dos turistas e considerava o destino turístico, como sendo uma área com vários serviços e atrações que serão exigidos pelo turista, enquanto Kim prefere abordar a atividade turística como um aglomerado de serviços e equipamentos, disponíveis para o usufruto do turista (Lima-Filho, et al., 2012).

Destinos turísticos nos quais o produto, espaço e atividade estão em sinergia têm vindo, com o passar do tempo, a ganhar a preferência dos turistas, que os consideram como destinos turísticos agradáveis. O turismo mudou o seu conceito, passando de turismo de massa, para turismo alternativo no qual os clientes são tidos em conta, desta forma passou-se a realizar um *branding* orientado para o cliente, ou seja, os fatores têm de ser concebidos de acordo com as preferências dos clientes (Anuar, Ahmad, Jusoh, & Hussain, 2012).

Observando as mais recentes preferências dos turistas, destinos amigáveis são destinos turísticos integrais que permitem aos turistas usufruir de satisfação plena. Estes destinos albergam instalações e serviços facilmente acessíveis, permitindo aos clientes poupar tempo ininterruptamente (Anuar, et al., 2012).

Os produtos considerados produtos de um destino turístico dividem-se em quatro categorias: os de natureza, os de estrutura, com construção feita pelo homem para atração turística, como o parque temático, safaris, e com construção feita pelo homem, não

projetados como atração turística como a mesquita, edifícios históricos; e grandes eventos, como desporto e festivais (Anuar, et al., 2012).

No setor do turismo, um produto contém atividades, serviços, alojamentos, alimentação, transporte, produtos locais e entretenimento. Ao conjunto de recursos turísticos, instalações e serviços damos o nome de destino turístico mais amigável. Com isto, a exclusividade e a criatividade de um produto podem transformar um destino de baixo rendimento num destino de alto rendimento (Anuar, et al., 2012).

A hotelaria, o subsetor mais importante dos serviços turísticos garante mais de metade das receitas totais do setor do turismo. Mundialmente, a hospitalidade caracteriza-se pela alta diversificação da oferta, e sua competitividade direta com concorrentes a nível nacional e internacional. Tendo em conta que diferentes clientes oferecem diferentes interesses, a especialização que consiste numa das vertentes da procura permite às cadeias hoteleiras conquistar um posicionamento muito bem definido, embora existam cadeias que possuem hotéis localizados quer em cidades, quer em zonas de praia (Martins & Machado, 2002).

2.1. Breve História da Hospitalidade

Recuando até aos primórdios da civilização egípcia, o surgimento da hospitalidade é causado pela necessidade de encontrar um alojamento onde fosse possível permanecer, durante as longas jornadas para longe das suas casas. Esta necessidade originou uma nova tendência, com locais a receberem pessoas desconhecidas nas suas casas. No entanto, em 1896, com o surgimento dos Jogos Olímpicos, na Grécia, foi necessária a construção de alojamentos para hospedar os visitantes. Assim, estes alojamentos surgidos de forma repentina foram considerados os primeiros hotéis de que se tem conhecimento. Contudo, o setor apenas foi explorado comercialmente e classificado como um setor económico após a Revolução Industrial (Almeida, et al., 2016).

A Hospitalidade contemporânea é vista como um fenómeno empresarial e cultural, preocupando-se assim com a hospitalidade como indústria, contudo estudos recentes evidenciam, cada vez mais, a busca deste setor pela dimensão social, obtendo uma visão mais ampla da sua definição chegando à definição seguinte: *“Ela [hospitalidade] representa a receção cordial, as boas-vindas e o entretenimento de hóspedes ou estranhos de diversas origens sociais e culturais, socialmente ou comercialmente com generosa liberalidade, no espaço de sua casa para jantar e/ou se hospedar temporariamente.”* (Morrison & O’Gorman, 2008, p. 217).

Com o surgimento das cadeias de hotéis, juntamente com o turismo de massa, em meados de 1950, nos Estados Unidos existiu uma rápida expansão para o continente europeu, que rapidamente, com o passar dos anos se estendeu para todo o mundo (Lima-Filho, et al., 2012).

César Ritz, no final do século XIX, define um novo conceito de hotelaria, a nível mundial, classificando a hotelaria como a melhor oferta para o cliente, ou seja, fornecer-lhe a melhor receção e acolhimento, com todo o conforto de que este necessita para obter das suas melhores experiências. Visto que, ao longo dos tempos, as procuras pelas viagens de lazer têm crescido, exponencialmente, tendo este crescimento acompanhado a evolução dos meios de transporte que tornou estas viagens acessíveis a toda a população (Almeida, et al., 2016).

O negócio da hotelaria sofreu, ao longo dos anos, mudanças profundas. Tradicionalmente era conhecido pelo seu conceito de se limitar a alojamento e alimentação, passando muito recentemente, a englobar outros conceitos acrescidos ao alojamento, como a experiência da estadia, a satisfação do cliente e posterior fidelização (Santos, Oliveira, & Silva, 2020).

As estratégias das empresas fortalecem assim as suas posições face aos concorrentes de mercado, bem como a sua participação neste mercado, através de ofertas de qualidade nos produtos e serviços, assegurando a satisfação dos clientes (Lima-Filho, et al., 2012).

2.2. Gestão Hoteleira

A boa gestão, no setor do turismo, é de máxima importância para a eficácia do negócio e um grande sucesso do grupo hoteleiro, assim sendo esta gestão deve ser realizada tendo em consideração dois aspetos fundamentais, os princípios da hospitalidade e as questões éticas convincentes neste setor (Morrison & O’Gorman, 2008).

Em termos éticos, a hospitalidade apresenta, por norma, questões mais problemáticas quanto à sua poluição, devido à maior necessidade de eliminação de resíduos sólidos, às condições de emprego, que por maior parte das vezes se encontram mais precárias, bem como, às discriminações no emprego, tal como se pode verificar com discriminação racial ou sexual. Contudo, a característica ética mais importante é a liderança devido ao seu impacto em termos de responsabilidade, compromisso, honestidade e respeito pelos outros, devendo sempre uma lealdade para com os outros, podendo estes ser seus seguidores ou não, de modo a não quebrar promessas nem confianças depositadas, mantendo sempre a sua reputação e preocupação com terceiros (Yeung, 2004).

Assim se verifica que a indústria hoteleira depende fortemente dos seus recursos humanos. Este setor não será bem-sucedido se o recurso humano não for considerado. Não só o cliente é importante para obtenção de resultados como também, os colaboradores aliados à organização, que num todo, são o ponto de partida para o desenvolvimento da organização. Assim sendo estes recursos humanos, nomeadamente os colaboradores, devem ser de excelente qualidade e devem ser portadores de qualificações adequadas às diversas funções a desempenhar (Martins & Machado, 2002). De realçar que, a experiência concebida aos clientes só é possível através dos recursos humanos existentes, ou seja, o setor não deve descartar a relação humana, relação esta predominante entre o cliente e o colaborador (Santos, et al., 2020). O sucesso na qualidade do serviço é bastante explorado como fonte de vantagem competitiva, mas tal sucesso só poderá surgir através do desenvolvimento de práticas eficientes de GRH, pois estas permitem o recrutamento, a seleção e a retenção de colaboradores comprometidos com a missão, visão e valores da organização (Pontes & Kirschner, 2010).

A complexidade dos recursos necessários ao funcionamento e desenvolvimento das empresas está diretamente relacionado com o tamanho das organizações, visto que quanto maiores as organizações, maior a complexidade dos seus recursos. Isto porque as organizações são constituídas por pessoas, implicando um trabalho conjunto entre todos, exigindo que estes unam esforços, de modo a cumprir os objetivos e a missão da organização (Pontes & Kirschner, 2010).

É de real importância realçar o papel social fulcral que os hotéis detêm em muitas comunidades, uma vez que oferecem emprego a muitas pessoas que não têm qualificações ou competências para outros empregos, adicionado ao facto de que muitas vezes se torna o início das pessoas, no seu percurso para o mercado de trabalho (Kuhn, et al., 2018).

No setor da hotelaria, a rotatividade de pessoal é muito elevada, portanto é fundamental identificar candidatos com maior probabilidade de apresentarem comprometimento de longo prazo com a organização. Daí a importância da existência de boas práticas e de políticas de recrutamento e seleção para a redução da elevada rotatividade (Martins & Machado, 2002). Esta elevada rotatividade dos colaboradores afeta fatores como a qualidade, irá tratar-se de uma produção de baixo custo, com mão de obra não qualificada, e pouco preparada para o setor (Kuhn, et al., 2018).

Essa situação leva ao desperdício de capital intelectual, pela saída e entrada de novos funcionários, acumulado com a saída de funcionários, portanto, Sousa et al. (2018) sugerem

que o setor aplique práticas de gestão sobre o conhecimento, de modo a poder maximizar a capacidade de aprendizagem e inovação (Sousa, Santos, Sacavém, Reis, & Sampaio, 2018).

Para tal, é fundamental uma aposta na formação e desenvolvimento dos colaboradores, levada a cabo, de forma contínua, devido às constantes mudanças a nível social, tecnológico, legal e económico. Esta formação encontra-se também relacionada com a motivação, visto que esta formação permite aos colaboradores a aquisição de maiores competências que os farão ter maior confiança neles próprios, bem como um maior compromisso com a organização e uma maior satisfação no trabalho (Martins & Machado, 2002).

Assim surge a preocupação dentro da organização sobre o método de gestão do capital humano, fomentando o comprometimento e envolvimento dos funcionários, criando as ligações suficientes para que estes apresentem um desempenho efetivo (Sousa et al., 2018).

Tal situação apenas poderá surgir com uma boa liderança, onde o papel do líder passa por criar uma visão, e partilhá-la com a equipa de forma que esta a possa seguir de boa vontade, para tal o líder deverá fornecer as informações, o conhecimento e os métodos necessários para alcançarem o objetivo comum. Um líder destaca se, essencialmente em tempos de crise, onde os seus pensamentos criativos entram em ação para influenciar um grupo de indivíduos. Portanto a liderança pode-se definir como um processo interativo entre os indivíduos de um mesmo grupo, grupo este formado por líderes e seguidores com objetivos específicos e comuns (Sousa et al., 2018).

Atualmente, com a evolução do mundo digital e da influência social, que acarreta também mudanças a nível comportamental, psicológico e organizacional, surge a e-liderança como um processo de influência social, por meio da ajuda de *TI* avançada. Os líderes 4.0 passam a lidar em função da nova realidade, ou seja, através de uma gestão de colaboradores à distância, o que implica novos desafios nas questões de liderança, tais como a presença física menos frequente e ausência da perceção das palavras não verbais, o que traz aos líderes um esforço extra para poderem construir relacionamentos com os seus seguidores. Tal situação implica uma maior partilha de informações, a realização de reuniões frequentemente, tanto à distância como presencial, promovendo a construção de confiança num ambiente de trabalho digitalizado (Sousa et al., 2018).

A motivação “*consiste na disposição para fazer alguma coisa e será condicionada pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo*” (Pontes & Kirschner, 2010, p. 13), já a necessidade é definida como a “*privação física ou emocional que produz a vontade, de se obter a sensação de um efeito ou resultado atraente*” (Pontes & Kirschner, 2010, p. 13). Este termo também é

definido como o objetivo extra que motiva os indivíduos a desempenharem melhor as suas funções, para obterem melhores resultados e alcançarem o objetivo final desejado.

Muitos dos autores consideram que há indivíduos mais motivados e há os indivíduos desmotivados, mas Robbins (2004) discorda e afirma que *“poucos de nós somos motivados o tempo todo, independente de qual seja a tarefa realizada”* (Pontes & Kirschner, 2010, p. 15).

A motivação é um dos principais fatores que contribuem para o bom funcionamento da organização, pois *“não importa quanta tecnologia e equipamentos uma organização apresente, se as coisas não podem ser utilizadas ou guiadas por pessoas que estejam motivadas.”* (Pontes & Kirschner, 2010, p. 15).

Robbins ressalva que *“a motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”* (Pontes & Kirschner, 2010, p. 16).

O desenvolvimento de recursos humanos exerce um grande impacto ao nível de novos e repetidos negócios desenvolvidos pelas empresas, através do seu importante contributo para a prestação do serviço e para a obtenção de produtos de qualidade, no sector hoteleiro e turístico (Martins & Machado, 2002).

Os hotéis, para garantir a qualidade na prestação dos seus serviços devem investir em formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, pois os principais atributos identificados como decisivos, na satisfação dos consumidores são essencialmente a segurança oferecida pelas instalações, os equipamentos e os funcionários, ou seja, a cortesia, agilidade e eficiência dos mesmos durante o atendimento aos clientes (Lima-Filho, et al., 2012). Assim, a formação qualificará os funcionários blindando-os com excelentes habilidades de comunicação, cortesia, e competência para responder às necessidades dos clientes (Khattab & Aldehayyat, 2011).

A competência é definida como *“um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que afetam uma parte importante do trabalho de alguém (uma função ou responsabilidade), que se correlaciona com o desempenho no trabalho, que pode ser medido em relação a padrões bem aceites, e que pode ser melhorado por meio de formação e desenvolvimento”* (Sousa et al., 2018, p. 3). As investigações têm analisado ao longo dos anos, as principais competências para o setor da hotelaria, nomeadamente, num ambiente trabalho cada vez mais digitalizado, das quais surgem a comunicação, como principal competência para o setor. Por outro lado, os conhecimentos sobre higiene e segurança alimentar são conhecimentos fundamentais para o exercício de funções dentro da hospitalidade, pois destes fatores surge a qualidade do serviço (Sousa et

al., 2018). Esta qualidade passa também pelas ações tomadas pela organização, de modo a melhorar a relação com os clientes (Kuhn, et al., 2018).

Contudo, é de realçar que o controlo da qualidade por parte dos gestores torna-se uma tarefa complexa, pelo facto dos colaboradores, nomeadamente em unidade hoteleiras, serem responsáveis pela sua própria qualidade (Martins & Machado, 2002). O indivíduo, para produzir melhor, tem de estar bem e feliz durante a realização das suas tarefas. Portanto as unidades, têm como funções o controlo dos fatores psicológicos e tecnológicos do trabalho, bem como a aposta no desenvolvimento dos indivíduos, criando-lhes ambientes favoráveis para tal (Pontes & Kirschner, 2010).

2.3. A importância do cliente e sua satisfação:

Hotéis com elevada qualidade no seu serviço, apresentarão melhor participação no mercado e, conseqüentemente, na sua lucratividade (Khattab & Aldehayyat, 2011).

Um outro aspeto para a boa gestão, no setor do turismo é o cumprimento do princípio da hospitalidade, dando especial atenção aos hóspedes do hotel e aos serviços fornecidos, referindo que os hóspedes são agentes fundamentais, para o potencial crescimento do negócio. Já o nível de serviço oferecido é determinado, em função do tipo de negócio e da companhia, contudo, como em qualquer serviço, devem ser sempre responsáveis pela saúde e segurança dos hóspedes (Morrison & O’Gorman, 2008).

Segundo Mckinsey (2001), as organizações centralizadas na experiência e satisfação do cliente, aglomeram os aspetos fundamentais e a satisfação, que as tornam diferenciadas, esta satisfação do cliente apresenta como impacto direto e positivo a lucratividade da organização (Abbasi, Khalid, Azam, & Riaz, 2010). Apesar de as unidades hoteleiras apresentarem dificuldades na sua diferenciação, face aos seus concorrentes, com o foco na satisfação dos clientes é possível adquirir uma posição favorável no mercado, visto que, um cliente satisfeito espalha facilmente a mensagem partilhando com amigos e familiares a sua experiência, realizando de modo indireto publicidade ao hotel (Santos, et al., 2020).

Com a evolução do setor e o crescimento da procura torna-se importante que os diretores dos hotéis percebam os fatores de satisfação dos seus clientes. A satisfação do cliente é, por norma, oriunda de um serviço/produto turístico que excede as expectativas e desperta interesse do cliente, a longo prazo. O ponto decisivo da satisfação do cliente passa pela identificação dos fatores, considerados como fulcrais, na satisfação das suas necessidades e expectativas. Portanto, esta satisfação apenas será avaliada, comparando as expectativas de

pré-compra com o desempenho que realmente receberam (Li, Ye, & Law, 2012). Quando o produto ou serviço corresponder às necessidades e expectativas do cliente, a sua satisfação irá ser construída, logo o conceito “*expectativa*” é um termo fundamental para as organizações (Santos, et al., 2020).

Logo, pode-se verificar que um serviço de qualidade origina satisfação e para uma empresa ter sucesso, num mercado competitivo, deve oferecer produtos de elevada qualidade, aliados a uma boa liderança para se alcançarem as metas estabelecidas, através da formação da equipa e apresentando preços compatíveis, com o valor dos produtos entregues, comparados com a concorrência (Kuhn, et al., 2018). Posto isto, a satisfação e fidelização do cliente são os fatores fundamentais, para o aumento da competitividade das organizações e, para tal, é necessário compreender os fatores de qualidade mais relevantes para os clientes (Arias, Frías-Jiménez, & Gómez-Figueroa, 2016).

A principal dificuldade encontrada na definição da qualidade deve-se ao facto de os clientes reagirem de formas diferentes ao, que parece ser, o mesmo padrão de serviço. Cada cliente tem uma visão diferente sobre a qualidade, e essa diferença deve-se, por vezes à personalidade ou preferência do cliente, visto que apresentam padrões de qualidade diferentes (Kuhn, et al., 2018).

A satisfação do cliente não se restringe aos produtos tangíveis, uma vez que a qualidade do serviço só poderá ser entendida através da existência de bens tangíveis e intangíveis (Santos, et al., 2020). De modo a aumentar a competitividade das organizações é imprescindível a identificação das necessidades e preferências dos clientes, podendo satisfazê-los da melhor forma, correspondendo às suas expectativas. Esta perceção é obtida através da análise dos índices de satisfação e fidelização, através dos quais, a organização se apercebe dos planos de melhoria aplicáveis (Arias, et al., 2016), pois o verbo mais dinâmico no dicionário da satisfação do cliente é “*melhorar*” (Abbasi, et al., 2010).

Em acréscimo, segundo Hemmington (2007), uma boa gestão não parte só da prestação do serviço ao cliente, mas também da criação de uma vertente hoteleira como uma experiência única, que também apresenta elevada importância para um ganho de vantagem competitiva da organização, centrando a estadia dos hóspedes em experiências memoráveis, através da sua performance, oferta de pequenas surpresas e boa interação com os clientes. As organizações hoteleiras devem apresentar uma equipa com um leque alargado de qualidades, com o objetivo de captar as emoções do seu cliente, estimulando um sentimento agradável na sua experiência, isto origina uma vantagem competitiva sobre os restantes

grupos hoteleiros, pois os seus consumidores ficam agradados com o momento que lhes foi proporcionado, passando a palavra positiva sobre o mesmo, captando outros consumidores (Hemmington, 2007). Tendo em conta que, os consumidores evitam adquirir serviços ou bens que resultem em emoções menos positivas e estão expostos a milhares de estímulos de marketing no seu dia-a-dia, tornar-se-ão mais seletivos, usando como principal meio de decisão as suas emoções (Morrison & O’Gorman, 2008).

O turismo tem progressivamente apostado em estratégias de marketing, focadas na emoção para convencer o consumidor, utilizando intensivamente mensagens visuais que ajudam a pré-visualizar a experiência de hospitalidade e a sentir emoções, contudo estas emoções são cada vez mais positivas com a substituição das imagens estáticas pelos vídeos, pois facilitam ao espectador a fantasia de consumo, aumentando assim o interesse na experiência (Le, Pratt, Wang, Scott, & Lohmann, 2020).

A hotelaria é um setor bastante competitivo, devido às constantes mudanças e alterações sobre os hábitos de consumo, e até das motivações da procura (Martins & Machado, 2002). Os clientes, apresentam cada vez mais, necessidades de mudança, o que exigem a constante análise por parte do negócio, para perceberem mudanças dando resposta a tal. Os compradores satisfeitos, são potenciais fidelizadores se conseguirem alcançar a confiança deles e fomentarem o relacionamento com eles. Sem confiança e sem relacionamento com o cliente, não haverá lealdade e fidelidade. Assim, mais uma vez, isto implica a qualidade dos serviços, através do comprometimento organizacional dos funcionários. Ter clientes fiéis origina benefícios adicionais para a empresa, logo perceber quais os fatores que provocam esta situação, são fundamentais para a prestação do serviço. Para tal, é fundamental apresentar atividades que se enquadram nas necessidades e expectativas do cliente (Arias, et al., 2016).

Ramos e Amorim (2005) apresentaram os quatro fatores mais importantes na satisfação dos clientes: a qualidade do quarto, a cortesia dos funcionários, a qualidade do restaurante e a perceção do custo-benefício. Destes quatro atributos, o que apresenta maior relevância para os hóspedes, no estudo realizado, foi o quarto. Mas é de realçar que a cordialidade e segurança transmitida pelos funcionários, determinam a escolha do hotel pelos consumidores (Lima-Filho, et al., 2012).

Os clientes procuram experiências que lhes criem impacto e os surpreendam, sendo a equipa de colaboradores, um fator chave para fazer com que o cliente se sinta especial (Santos, et al., 2020). Os clientes mantêm vivas nas memórias, as experiências positivas,

sendo estas as mais valorizadas. Logo a qualidade do serviço torna-se o fator estratégico, que confere uma vantagem competitiva a todas as organizações que o procuram (Arias, et al., 2016).

Contrariamente, a limpeza e localização não são valorizadas de forma significativa, revelando que os hotéis poderiam alocar melhor os seus recursos, atraindo assim o seu público-alvo, satisfazendo as suas preferências e necessidades (Lima-Filho, et al., 2012).

Em contrapartida, o conhecimento dos funcionários e a segurança fornecida aos hóspedes, foram as variáveis mais importantes para a diferenciação de mercado da empresa (Lima-Filho, et al., 2012). Logo, o diretor do hotel não deve de todo esquecer que a simpatia dos funcionários é dos atributos mais importantes, na qualidade do serviço dos clientes do hotel.

O fator custo-benefício tem apresentado grande preocupação entre os clientes. Estes procuram por vezes hotéis económicos, considerando ficarem mais satisfeitos do que em hotéis de luxo, isto porque o preço desempenha um papel importante nas decisões de reserva dos clientes e na satisfação pós compra (Li, et al., 2012).

Esta qualidade dos serviços é medida pela escala de mediação SERVQUAL, a qual consiste numa escala de 22 itens classificando a qualidade em cinco dimensões: confiabilidade, capacidade de resposta, garantia, empatia e tangíveis. Desta escala, Khatt e Aldehayyat concluíram que o preço, é uma das vantagens competitivas dos hotéis. Logo, o modo de apresentação de preços deverá ter como especial atenção a psicologia do consumidor, ou seja, equilibrando o desejo dos consumidores, com aperceção destes sobre o custo total do serviço que irão usufruir (Khattab & Aldehayyat, 2011).

O serviço da alimentação apresenta grande relevância e destaque na hotelaria, sendo significativo na receita da organização. O pequeno-almoço destaca-se por ser a única refeição, muitas vezes, incluída na tarifa do quarto e com grande procura durante a escolha de um hotel pelos consumidores, este fator pode ser estratégico para a empresa, visto que é possível impressionar e surpreender o cliente durante esta refeição, tanto em termos de qualidade do produto, quanto do serviço. Portanto, este serviço deve esforçar-se por aumentar a oferta de produtos e na qualidade necessária satisfazendo as necessidades dos seus clientes de modo que estes aumentem a intenção de fidelização (Kuhn, et al., 2018).

2.4. A relevância de ouvir o cliente

Num mercado cada vez mais competitivo, com consumidores exigentes torna-se fulcral para a sobrevivência de uma organização, a satisfação das necessidades de seus clientes e superação das suas expectativas (Kuhn, et al., 2018). Metaforicamente “*o cliente é o rei*”, portanto deve-se perceber a dificuldade de garantir que o rei se encontra satisfeito e feliz (Abbasi, et al., 2010).

Os diretores devem, assim, compreender o porquê das aquisições dos seus clientes, ou seja, passa pela distinção entre uma reserva em hotéis com “*alto nível de qualidade de serviço*” ou hotéis com os quais se encontram mais satisfeitos (Khattab & Aldehayyat, 2011, p. 227).

As intenções de reserva numa ou outra marca são fortemente influenciadas pela fidelidade à marca, uma vez que o reconhecimento desta fomenta as intenções futuras do cliente. A satisfação do cliente estabelece, assim, uma relação positiva entre a satisfação percebida e a intenção declarada em recomprar ou até recomendar o mesmo serviço a terceiros (Abbasi, et al., 2010). As empresas que conseguem alcançar a satisfação do cliente, apresentam como oportunidade, o possível reconhecimento e recomendação dos seus produtos e serviços a terceiros, aliado a uma hipotética fidelização dos mesmos. Por outro lado, já as falhas, por vezes ocorridas, nos serviços interferem na perceção da qualidade, podendo gerar insatisfação nos clientes (Arias, et al., 2016).

Uma vez que a eWOM (*electronic Word of Mouth*), refere que a passagem da palavra boca a boca, na Internet, tem bastante relevância e impacto nas decisões dos consumidores, pois estes tornam-se mais céticos na perceção dos anúncios oriundos da própria marca fornecedora de serviço ou bem. Existem evidências de que os consumidores preferem a eWOM, por considerarem mais útil e confiável, evitando os anúncios online, concluindo-se assim que uma eWOM positiva fornece um maior impacto nas decisões de futuros e potenciais consumidores do que uma boa publicidade, posto isto a eWOM deve ser um pilar no portfólio de marketing dos profissionais, promovendo experiências e emoções positivas, como incentivos financeiros, ofertas de produtos ou descontos aos seus clientes para que possam ser transmitidas e partilhadas posteriormente a terceiros e potenciais consumidores (Le, et al., 2020).

3. COVID-19 – Impacto no turismo hoteleiro

O turismo é um setor da economia que contribui bastante para a criação de empregos, em todo o mundo, sendo considerado o motor de crescimento económico, pois contribui positivamente quer para o orçamento do Estado, quer para a melhoria cultural da população (Polyanskova & Belyaeva, 2021).

Em 2008, o setor do turismo ficou afetado pelas condições económicas dos países emergentes e a queda do turismo internacional, durante anos consecutivos. Estes efeitos resultaram num aumento do desemprego, da volatilidade do mercado e de um declínio significativo, no rendimento médio familiar, provocando, significativas alterações nas preferências e nas escolhas de lazer das famílias (International Labour Office Geneva, 2010).

As crises económicas abalam diferentes economias, devido às medidas orçamentais implementadas e a reduções do consumo. Com uma recessão, o turismo é um dos setores mais vulneráveis a essa instabilidade, visto que em tempos de austeridade, como vivido em Portugal, com a Troika em 2011, os cortes nos salários, subidas de IVA, cortes no Abono de Família, levam a uma significativa redução das despesas do orçamento familiar para viagens. Assim se confirma que, numa fase de mudança, surgem ameaças, mas eventualmente poderão surgir oportunidades, caso se percebam as novas exigências e interesses dos consumidores (Vareiro & Pinheiro, 2017).

Em novembro de 2019, o mundo deparou-se com uma pandemia, e receia-se que esta provoque um efeito idêntico ao de 2008, no setor do turismo, ou ainda mais devastador, principalmente pela baixa taxa de capacidade de adaptação às rápidas mudanças (Polyanskova & Belyaeva, 2021). A globalização, com todas as suas vantagens, apresenta uma grande desvantagem, nomeadamente na propagação de doenças e no seu rápido contágio a nível mundial, afetando assim todas as economias nacionais e seus respetivos negócios, devendo as empresas estar preparadas para eventuais contingências (Visentin, Reis, Cappelletto, & Casoli, 2021). Tal se verificou com a pandemia originada pelo Sars-CoV-2, desde 17 de novembro de 2019, após o surgimento do primeiro caso em Wuhan, na China, e rapidamente se espalhou por todo o mundo, obrigando ao fecho de fronteiras e à colocação da população em quarentena, através do fecho de serviços não essenciais, com a exceção de supermercados alimentares e áreas de saúde, de modo a conter o contágio (Hall, Scott, & Gössling, 2020).

Ao longo dos últimos anos, o mundo deparou-se com vários surtos de vírus, dos quais se destacam: o H1N1 em 2009 (284.500 mortes), Ébola em 1976 (13.562 mortes), SARS em

2002 (774 mortes), H7N9 em 2013 (616 mortes), e COVID-19 em 2020 (1,090 milhão de mortes), (Shapoval, et al., 2021).

A pandemia foi sentida a nível mundial afetando, consideravelmente, toda a economia mundial, devido às quedas existentes na produção. Além de afetar a produção, a nível mundial, a pandemia afetou o mundo das viagens, e assim sendo o setor do turismo, pelas restrições impostas às deslocações (Shapoval, et al., 2021).

O choque do COVID-19 mudará a sociedade e não será possível voltar ao "*normal estado de coisas*", uma vez que este prevalecerá e será de máxima importância saber como lidar com ele, tratá-lo de forma semelhante à crise financeira de 2008, ou encará-lo de forma positiva, e encontrar uma nova perspetiva sobre a vida, adaptar e reestruturar estratégias anteriormente planeadas (Ötsch, 2020, p. 13). Visto que "*a pandemia COVID-19 criou um ambiente que é dinamicamente incerto, onde as rotinas e as interações normais são interrompidas, e o risco deve ser reavaliado continuamente. Raramente vimos uma época em que a criação de sentido fosse tão crítica, mas tão difícil de realizar*" (Visentin, et al., 2021, p. 4 e 5), esta incerteza afeta o modo de atuação perante a crise, pois impede o planeamento total desses acontecimentos e os riscos de eventuais quebras futuras.

O surto COVID-19 teve um efeito transformador nos ambientes e sociedades, entre as quais as restrições no número de voos, o fecho de fronteiras e identificação de destinos de risco, levaram a uma significativa redução do turismo, bem como uma maior procura por seguros de viagem e de destinos seguros. Tal bloqueio, levou a um impacto significativo na oferta das empresas, sendo a sua adaptação é sem dúvida fundamental (Hall, et al., 2020). De realçar também que, as pandemias originam discriminação no país do qual é oriundo o paciente zero, tal como aconteceu com a Ébola e SARS, neste caso o surto COVID-19 também gerou reação contra a população chinesa, a nível mundial. Esta situação reforça a importância de uma sociedade informada, e o turismo apresenta um papel fundamental no desenvolvimento de uma estratégia forte de comunicação, incluindo o fornecimento de informação sobre a transmissão do vírus e medidas para reduzir o risco de contágio (Jamal & Budke, 2020)

O setor do turismo, ao contrário dos outros setores de negócios, vê com esta crise, a sua receita perdida permanentemente, visto que a capacidade não vendida, não poderá ser comercializada nos anos seguintes, logo há uma necessidade de não voltar à normalidade quando a crise acabar e reconsiderar uma transformação no sistema global do turismo (Gössling, et al., 2021). As organizações de maior sucesso, e que farão face à situação, são

aqueles em que inovação é constante e rápida, ou seja, inovam rapidamente os seus serviços para corresponder às necessidades do mercado, no momento (Visentin, et al., 2021). A capacidade de um hotel em inovar encontra-se bastante relacionada com a sua capacidade de alojamento, a motivação do gerente na proximidade com os clientes e relação com os mesmos, pois os hotéis de maior qualidade são mais competitivos e propensos a inovar.

Segundo os estudos e indicações da DGS (Direção Geral da Saúde), o COVID-19 transmite-se por contacto direto ou próximo, inferior a dois metros de distância entre pessoas, como tal, os hotéis e os restaurantes foram o setor mais vulnerável. Tal como verificado em restaurantes, alguns foram capazes de se adaptar em tempo de quarentena, com entregas ao domicílio e em modo *take-away*, para recuperação de certa parte do negócio, garantindo assim algum desenvolvimento sustentável. Mas alguns hotéis, de menor tamanho, nomeadamente os que não apresentam restaurante englobado encontram dificuldades na sua adaptação e oferta (Sobaih, Elshaer, Hasanein, & Abdelaziz, 2021). Após uma pequena possibilidade de desconfinamento foi permitido o serviço de restauração, mas reduzido a 50% da sua capacidade máxima, o que se verificou num incremento substancial de pessoal em *lay-off*, devido à necessidade de redução de pessoal, com a queda das vendas.

A nível da recuperação esperada encontram-se várias suposições, tal como recuperações em V, U, W, L ou K. Segundo Sharma et al. a recuperação poderá ser de quatro formas, em forma de V, diz respeito a uma recuperação rápida, em U uma queda mais prolongada, mas com uma rápida recuperação, em W, com recaídas e bloqueios, pelos constantes confinamentos, coloca ainda a hipótese de uma cise em L, devido as perdas constantes verificadas a nível da produção, visto que a pandemia pode originar impactos, a nível dos consumos realizados pelas pessoas, devido às perdas de confiança por estes sentida (Sharma, Bouchaud, Gualdi, Tarzia, & Zamponi, 2021). Por outro lado, estudos têm sido desenvolvidos para uma recuperação em forma de K, onde alguns setores e cidadãos se recuperam mais rapidamente do que outros, pois por exemplo, as perdas de emprego, verificaram-se apenas em certos trabalhadores, como os que apresentam salários mais baixos, e por isso a sua recuperação será mais lenta, do que os que apresentam um salário mais elevado (Burkhauser, Corinth, & Holtz-Eakin, 2021).

3.1. Novas tendências

Uma potencial solução para a crise poderá passar pelo BMI (*Business Model Innovation*), ou seja, passar pela inovação do modelo de negócios. O modelo de negócios da indústria da

hospitalidade destaca como principal fonte do negócio os seus hóspedes, principalmente os hóspedes de maior envolvimento e lealdade, que apresentam maior frequência ao mesmo hotel ou grupo de hotéis. Qualquer empresa apresenta um modelo de negócios (BM) com três elementos como proposição de valor, referente às ofertas e serviços fornecidos aos clientes, criação de valor com base na melhor utilização dos seus recursos e capacidades e captura de valor, onde se converte a proposta de valor em rendimentos. Os BMs são assim *“motores de inovação, que representam a estrutura em que as empresas criam e capturam valor, a partir de tecnologias ou ideias inovadoras que, por si mesmas, não fornecem qualquer valor de objetivo único, até que seja comercializado de alguma forma por meio de um modelo de negócios”* (Breier, Kallmuenzer, Clauss, Gast, Kraus & Tiberius, 2021, p.3). Logo um BMI poderá ajudar as organizações turísticas a adquirir vantagens competitivas, principalmente nestas alturas de incerteza, onde mudanças no ambiente interno são fundamentais e novas oportunidades podem surgir.

3.1.1. Hotéis Verdes

Os consumidores, mais conscientes do seu impacto ambiental, perceberam que os seus comportamentos de compra, estão fortemente relacionados com problemas ambientais. Por isto, os clientes aumentaram a procura por produtos ecológicos, não se importando de pagar um pouco mais por estes (Han, Hsu, & Sheu, 2010).

Assim, o COVID-19 oferece uma oportunidade rara e inestimável de repensar e redefinir o turismo, principalmente com base nos direitos e interesses das comunidades locais, responsabilizando-se por limites sociais e ecológicos (Higgins-Desbiolles, 2020).

Aliado a esta situação, a procura por opções mais verdes em termos de alojamentos, com práticas mais ecológicas têm verificado um incremento significativo (Han, et al., 2010).

Assim, surgem os hotéis verdes ou hotéis ecológicos, que devido à pandemia COVID-19, se encontrar possivelmente relacionada com os morcegos e caça de animais selvagens e o surto ser por vezes percebido como uma vingança da natureza, demonstra que os consumidores estão preocupados com o meio ambiente, uma vez que um meio degradado representa uma ameaça à saúde pública. As pessoas encontram-se a alterar os seus valores e tendências comportamentais, promovendo preocupações ambientais e assim estimulam a sua preferência por hotéis verdes, com disposição a pagar mais pelos mesmos, devido à maior confiança neles depositados e à relação emocional com eles estabelecida (Jian, Yu, Yang, & Zeng, 2020).

Um hotel considerado ecológico é um alojamento amigo do ambiente, que se esforça por aplicar práticas mais ecológicas no exercício da sua atividade económica. A experiência de permanecerem num hotel ecológico deve-se ao facto de experienciar uns dias num ambiente socialmente responsável. Os hotéis verdes, devem desta forma, encontrar um método de divulgação das práticas ambientais aplicadas, como campanhas ecológicas, permitindo a criação de uma imagem mais representativa da sua missão, em acréscimo, esta divulgação permite que as entidades exibam aos clientes a importância dos fatores aplicados e o benefício de escolherem um hotel verde nas suas reservas, tal como a aposta em comodidades não químicas, a existência de alimentos orgânicos, entre outros serviços (Han, et al., 2010).

Os hotéis verdes adquiriram relevância em resposta aos clientes que apresentem maior sensibilidade às questões ambientais. Além da abertura de hotéis já sustentavelmente responsáveis, alguns hotéis viram-se forçados a reduzir a sua pegada ecológica, de modo a manterem a sua posição competitiva face aos seus concorrentes (Agag & Colmekcioglu, 2020). Os hotéis aplicaram na sua atividade económica medidas de redução dos efeitos negativos para o meio ambiente, como a redução de consumo de água e energia, reciclagem, incentivo à reutilização das toalhas junto dos clientes e aquisição de produtos locais (Han, et al., 2010).

Por norma, estas aquisições ecológicas são realizadas por clientes com consciência sobre a sua pegada ecológica, visto que este tipo de hotéis, por norma apresentam valores mais elevados e por isso, a reserva de uma estadia deve-se apenas aos clientes que apresentem atitudes mais verdes. Por outro lado, este tipo de entidades podem apresentar uma vantagem competitiva, relativamente aos hotéis não verdes, devido à crescente consciencialização para as operações verdes, tanto nas gerações mais velhas, como nas mais novas. Portanto, a opção de ser um hotel verde, permite boas estratégias de marketing, permitindo que este se insira no mercado competitivo com distinção (Han, et al., 2010).

As vantagens competitivas têm verificado um incremento nas organizações com práticas verdes, visto que procuram desta forma satisfazer as preferências dos consumidores. De realçar que os funcionários são, também nesta situação, a chave principal para o sucesso do cumprimento destas práticas, deste modo é fundamental a satisfação dos funcionários para que estes se encontrem motivados, no exercício das suas funções da melhor forma. Por outro lado, segundo Arshad et al. (2021) a fidelidade dos clientes deve-se principalmente pela satisfação dos mesmos. Desta forma, é fundamental que unidades, que queiram aplicar

práticas mais ecológicas, apliquem processos de recrutamento, de modo a captar colaboradores amigos do ambiente (Arshad, Abid, Ahmad, Anum, & Khan, 2021).

3.1.2. Hotéis Inteligentes

O mundo encontra-se cada vez mais digitalizado, tendo-se verificado um crescente uso de tecnologias de informação IT. Essas tecnologias têm revolucionado os negócios e o crescimento económico em diversos setores. É ainda realçado que as Tecnologias de informação e comunicação (TIC) apresentam significativa influência a nível da produtividade, inovação e competitividade organizacional (Anser, Yousaf, Usman, & Yousaf, 2020).

Tal como é o exemplo dos Hotéis inteligentes considerados como um modelo de negócio inovador no setor do turismo, diferente dos seus concorrentes. Este tipo de hotéis tem apresentado grande preferência por parte dos seus consumidores, por considerarem que estes aplicam tecnologias inovadoras, na minimização dos seus impactos ecológicos, bem como na qualidade da entrega dos seus produtos, considerando-se assim hotéis mais eficientes e confiáveis pelo consumidor. Como é exemplo o *check-in* móvel que reduz o tempo de espera dos clientes e melhora o desempenho do hotel, útil até em tempos de COVID-19, onde o distanciamento social é fundamental, evita bastante o contacto físico e transmissão de bens (Kim, Lee, & Han, 2020). A Internet originou ainda o forte crescimento das reservas online, causando redução das despesas ao longo do canal de distribuição, com o desaparecimento de muitas agências, é mais fácil e eficaz chegar ao cliente final eliminando custos desnecessários e apostando numa boa comunicação e interação online (Vareiro & Pinheiro, 2017). Por outro lado, o online fomentou o “*boca a boca eletrónico*”, algo que promove o marketing da organização, e permite, assim, obter resultados mais eficientes, visto que os consumidores procuram cada vez mais informações e opiniões de terceiros sobre o serviço ou produto que pretendem adquirir, pois consideram ser informações mais confiáveis (Messner, 2020). Portanto, “*eWoM é reconhecido como uma importante técnica de marketing em branding online*” (Messner, 2020, p. 358).

3.1.3. COVID Safe

Por outro lado, os consumidores para tomarem as decisões de compra buscam informações sobre o produto ou o serviço, bem como opiniões de outros consumidores. O “*princípio da escassez*” afirma que as oportunidades mais limitadas são percebidas como mais valiosas, pois os sinais de escassez implicam que o produto ou serviço é escasso e tem

disponibilidade limitada e os consumidores percebem-no como mais valioso e suas intenções de compra aumentam. A escassez, no contexto do serviço, também pode estar associada a outra percepção importante: a segurança. Com ela, os consumidores podem associar negativamente a escassez à segurança no consumo. No entanto, as pessoas tendem a sentir receio em frequentar locais com maior afluência, durante a pandemia de COVID-19, evitando assim visitas a locais que, por norma, são considerados populares. Atualmente a segurança é preferencial à qualidade, os consumidores tendem a diminuir as suas preferências por serviços escassos, que por norma apresentam maior qualidade. Contudo, caso lhe sejam fornecidas informações externas de que tal serviço apresenta maior segurança do que qualidade, estes tenderão a confiar em tais informações, aumentando a sua preferência pela opção escassa. Assim, os hotéis devem apresentar aos consumidores informações externas de diagnóstico sobre a segurança, para reduzir a dependência dos seus potenciais consumidores a confirmações de escassez de outros consumidores e seus testemunhos. As informações a fornecer ao consumidor podem ser, por exemplo, certificações regulamentares de segurança, como o *COVID Safe* (Li, Yao, & Chen, 2021).

A sinalização é fundamental para certificar o espaço e fornecer alguma credibilidade e confiança ao cliente. Cada entrada pública deve informar que qualquer pessoa com sintomas COVID-19 não deve entrar no espaço, devendo-se manter a distância mínima de dois metros, de modo a evitar eventuais contactos físicos e higienizando, sempre que necessário, as mãos. Estas informações e medidas devidamente cumpridas poderão fornecer maior confiança de segurança aos consumidores, para que possam voltar ao seu consumo dentro das possibilidades, pois segundo Charleston: “*a ocupação do hotel caiu quase 75% e não é provável que se recupere tão cedo. Mesmo que as práticas de distanciamento social desapareçam com o surgimento de uma vacina, a confiança do consumidor demorará muito a retornar.*” (Brizek, Frash, McLeod, & Patience, 2021, p. 6).

4. Grupo Sonae - Efanor

4.1. Apresentação do Grupo Sonae

O Grupo da Sonae, ao qual o *S. Hotels Collection* pertence, foi fundado a 18 de agosto de 1959, com o objetivo de produzir laminados decorativos (Sonae SGPS, 2021). Mas é apenas em 1980 que o grupo inicia a sua atividade, na área da restauração e gestão hoteleira, com a criação da Ibersol, em parceria com a Contacto, uma empresa de construção, inaugurando, após 5 anos, o primeiro supermercado Continente, em Matosinhos, marcando o início da atividade da Sonae Distribuição, no ano posterior à abertura do seu Hotel Porto *Sheraton*, atualmente conhecido por Porto Palácio Hotel. Em 1990, surgem outras marcas especializadas no retalho, com os conhecidos nomes: Modalfa, Maxmat, *Max Office*, *Sport Zone*, e após cinco anos, a organização recebe o seu primeiro reconhecimento na área da sustentabilidade, sendo representada no WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*), juntamente com a abertura da sua cadeia de ginásios, o *Solinka Health Clubs*.

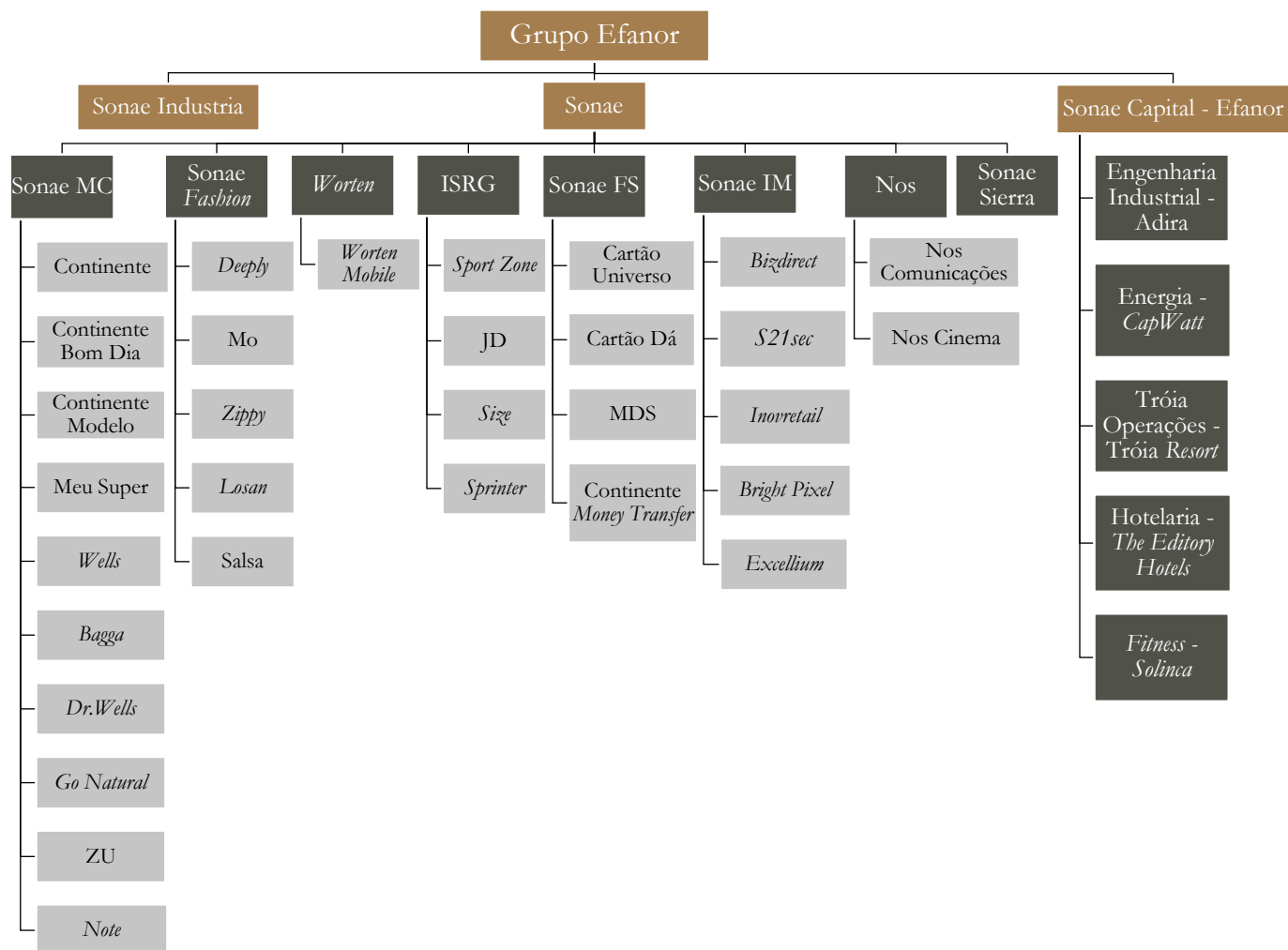
Já em 1997, iniciam a construção de centros comerciais, com o seu primeiro a ficar conhecido como o maior da península ibérica, o Colombo Shopping Center, em Lisboa. No mesmo ano, realizam um grande passo no ramo da hotelaria, com a aquisição da Torrealtá em Tróia, os atuais Aqualuz Tróia Mar & Rio *By The Editory*.

Até aos dias de hoje, a Sonae não deixou de aumentar as suas aquisições e lançamentos entre as quais: Optimus, atual Nos, através da sua fusão com a Zon; *Glinx AG*; *Carrefour*; *Losan*; Salsa; Cartão Universo; *Go Natural*; *Dr. Wells*; *JD Group* e *JP Sprinter*.

Trata-se de “uma multinacional que gere um portefólio diversificado de negócios nas áreas de retalho, serviços financeiros, tecnologia, centro comerciais e telecomunicações” (Sonae SGPS, 2021). Dividindo-se assim em, Sonae MC (retalho alimentar, saúde e bem estar: Continente, Continente Modelo e Continente Bom dia, Meu Super, Bom Bocado, Bagga, *Go Natural*, *Make Notes*, *Notel*, ZU, *Well's* e *Dr. Well's*), Sonae *Fashion* (área de vestuário: MO, *Zippy*, *Losan* e Salsa), ISRG (retalho desportivo: *Sport Zone*, *JD*, *Sprinter* e *Size*), *Worten* (retalho eletrónico: *Worten*, *Worten Mobile*), Sonae FS (serviços financeiros: Cartão Universo, o Cartão Dá, Continente *Money Transfer*, os serviços de crédito em loja e corretora de seguros MDS), Sonae IM (gestão de investimentos: *Bizdirect*, *S21sec*, *Inovretail*, *Bright Pixel* e *Excellium*), Sonae Sierra (centros comerciais: 44 centros comerciais com 2,3 milhões de m², em 11 países e ainda responsável pela gestão de 64 centros comerciais), NOS (grupo de telecomunicações e entretenimento: serviços de TV por subscrição, serviços de banda larga de última geração, telefone ilimitado e na exibição e

distribuição cinematográfica) e Sonae Capital (Companhia de investimentos: energia: *capWatt*; engenharia industrial: Adira; Tróia Operações: *Tróia Resort*, Hotelaria: *The Editory Collection Hotels*; Fitness: *Solinca Healths Clubs*; e ativos imobiliários em Tróia), (Sonae SGPS, 2021).

Portanto, verifica-se que o Grupo Sonae, presente em 62 países, em todos os continentes e geografias, com um total de 44.342 colaboradores, tem como foco o investimento na gestão de talentos, por forma a obter uma equipa diversificada, e diferenciada. Trabalhando com excelência, frontalidade, clareza, ousadia, mérito, bom senso, criatividade e sentido de propriedade, mantendo uma comunicação ativa orientada para os consumidores, com a principal missão de “*criar valor económico e social de longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas*” (Sonae SGPS, 2021).



Esquema 1 - Grupo Efanor.

Fonte: Elaboração Própria

4.2. Sonae Capital

A Sonae Capital foi fundada em 2007, sendo o seu propósito identificar novas oportunidades de negócio, em áreas com elevado potencial de crescimento (Sonae Capital, 2019).

Contudo a Sonae Capital foi adquirida nas OPA, pela Efanor. A “*Efanor, a holding da família Azevedo, aumentou a participação na Sonae Capital para 92,3% e na Sonae Indústria para 86,2%*”, com a aquisição de um total de 62,34 milhões de ações, na Sonae Capital para a que a sua participação aumente dos 67,36% para os 92,3%, em julho de 2020. Assim, a *holding* detém, neste momento, “uma participação de 52,9% do Grupo total da Sonae” (Laxmidas, 2020) e, por consequência, a Sonae Capital saiu da Bolsa (Sonae Capital, 2020).

A Sonae Capital tem como principal objetivo a criação de valor económico, a nível social e ambiental, enquanto aumenta a sua transparência na informação financeira e não financeira. Transmitindo os seus valores nos seus comportamentos, passando estes pela integridade, confiança, ambição, para as pessoas, visto que são inspirados nas pessoas e trabalham para a sua satisfação (Sonae Capital, 2020).

Esta satisfação não surge sem a presença dos colaboradores qualificados e experientes na sua função, onde se deparam com 1202 colaboradores dentro da Sonae Capital, com um total de 55mil horas de formação especializada e onde 28% dos cargos de gestão são ocupados por mulheres (Sonae Capital, 2020).

A Sonae Capital aposta numa política de gestão dos recursos humanos, no respeito pela dignidade, diversidade e direitos de cada colaborador, tratando cada colaborador com justiça e oferecendo igualdade de oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal, valorizando cada colaborador com o mérito que lhe é devido. São ainda aplicadas políticas ativas de promoção de bem-estar e higiene no trabalho, e promovem o espírito de equipa, para uma maior partilha de experiências, entre pessoas com o mesmo objetivo (Sonae Capital, 2020).

Esta organização aplica um Plano para Igualdade de Género, de modo a obter uma igualdade de oportunidades entre géneros, eliminando assim a discriminação por género, podendo os seus colaboradores conciliar a vida pessoal/familiar com a profissional. O Plano para a igualdade de género teve como plano de ações, os seguintes objetivos: um plano de recrutamento, segundo as políticas de igualdade; formação interna, de modo a promover a não discriminação e consciencializar os próprios colaboradores sobre a importância da igualdade de género; garantir que nos cargos de liderança, também são incorporados segundo

a igualdade de género; combater o assédio no trabalho; e promover a sinergia entre a vida pessoal e profissional, fomentando as políticas de parentalidade (Sonae Capital, 2020).

Assim, ao longo dos anos, a Sonae tem verificado uma evolução para uma maior representação, quer feminina como masculina, comparativamente ao seu histórico predominantemente masculino (Sonae Capital, 2021). Tal como observado no gráfico referente à evolução existente entre 2017 e 2020.

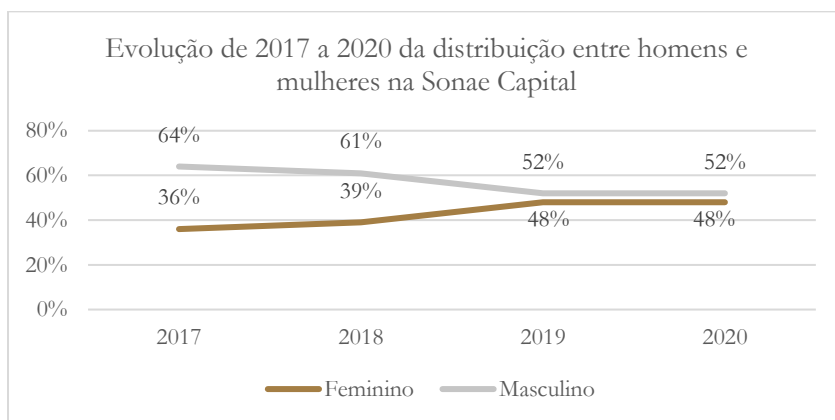


Gráfico 1 - Evolução da distribuição linear entre homens e mulheres na Sonae Capital entre 2017 e 2020, em percentagem.

Fonte: Elaboração Própria

Contudo, no segundo gráfico esta repartição ainda apresenta espaço para melhorias, visto que, analisando a repartição entre género, por clusters funcionais, os clusters de maior responsabilidade, como o *Management* e *Top Executives*, apresentam ainda alguma desigualdade, que se encontram em aperfeiçoamento através do Plano para a igualdade de género (Sonae Capital, 2021).

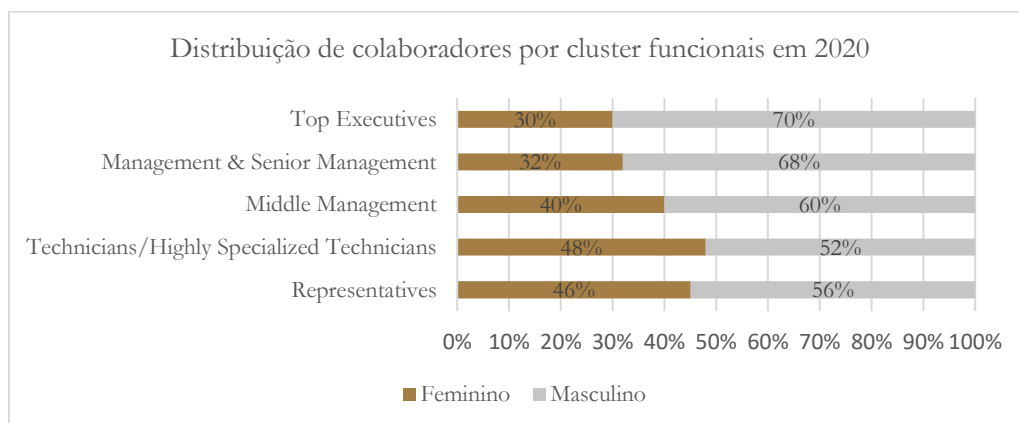


Gráfico 2 - Distribuições de colaboradores por cluster funcionais em 2020, em percentagem.

Fonte: Elaboração Própria

Para além da promoção da igualdade de género e de modo a assegurar o crescimento sustentado, a Sonae Capital aposta na formação dos seus colaboradores. *“Promovemos o desenvolvimento das capacidades e competências de cada um, através dos desafios constantes, (...) suportados numa cultura interna que promove a meritocracia, são fatores considerados cruciais para a atração, retenção e desenvolvimento de Colaboradores de elevada capacidade e potencial”* (Sonae Capital, 2020, p. 3). Em 2020, foram realizadas 55 mil horas em formação, sendo que cada colaborador recebeu em média 46 horas. Cada colaborador apresenta um plano individual de formação, segundo a sua função profissional e suas necessidades de desenvolvimento, tendo em conta a avaliação de desempenho (Sonae Capital, 2020). Segundo o Plano de formação, por categoria na hotelaria, verifica-se que destas 55 mil horas, as áreas de maior aposta de horas, dizem respeito ao plano de acolhimento e integração nos respetivos hotéis e departamentos, bem como à manutenção de piscinas, *customer experience* para as chefias e a sensibilização de COVID-19.

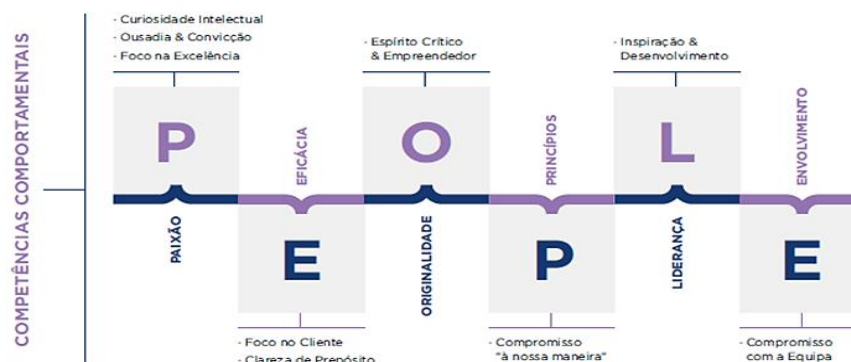


Figura 1 - Competências comportamentais.

Fonte: Sonae Capital, 2020

A variedade de percursos profissionais acarreta um maior *know-how* ao grupo, para a definição de estratégias apropriadas, pelo facto de permitir uma melhor compreensão das questões, problemas e oportunidades referentes à atividade do grupo. Em acréscimo, o grupo não apresenta discriminação de idades, pois esta diversificação etária, permite uma maior conciliação entre experiência e inovação, o que poderá tornar o processo de decisão mais ponderado e inovador (Sonae Capital, 2020).

Visto que a inovação se encontra na origem dos negócios, acreditam que oferecem sempre serviços inovadores e capazes de surpreender o mercado, saindo fora do que é convencional (Sonae Capital, 2020).

A nível dos clientes, a Sonae Capital assume uma posição de tratamento da clientela com profissionalismo, respeito e lealdade. Oferecendo assim produtos e serviços de excelência, não aplicando práticas de comercialização, que coloquem em causa a discriminação dos próprios clientes, transmitindo sempre todas as informações necessárias para a sua tomada de decisão (Sonae Capital, 2020).

4.2.1. *S. Hotels Collection, actual The Editory Collection Hotels*

Relativamente à indústria hoteleira pertencente à Sonae Capital, o Grupo detém a marca *The Editory Hotels*, com 9 unidades hoteleiras distribuídas por quatros destinos únicos. A Sonae Capital, a 24 de maio de 2021, decide investir numa nova marca de hotelaria, com o objetivo de reposicionar os seus hotéis, “*Sonae Capital neste projeto atinge os 17,5 milhões de euros, com o objetivo de chegar a uma dezena de unidades e 600 quartos em 2025*”, substituindo assim a *S. Hotels Collection*, pela marca *The Editory Hotels*. “*Após mais de 35 anos de experiência em hotelaria e com um crescimento da nossa quota de mercado, que aponta para uma dezena de hotéis a curto prazo, há muito que a criação de uma marca transversal se impunha*”, destaca Isabel Tavares, diretora de Marketing e Vendas da Sonae Capital Hotelaria (Lusa, 2021).

The Editory Collection Hotels é uma marca que se destaca pela sua preocupação com os clientes. Preocupa-se com a oferta de experiências contemporâneas e apostando na era da comunidade, onde se encontram hotéis com um ambiente único, envolvidos no destino, proporcionando experiências com o seu espaço envolvente. Apresenta “*uma coleção de hotéis com atmosferas, desenhadas para diferentes estados de espírito e diferentes estados de vida, que respiram a alma local, em cada um dos seus ambientes*” (The Editory Hotels, 2021).

Esta marca já se encontrava pensada antes da pandemia, tratando-se de um plano de expansão do grupo, de modo a poderem trabalhar uma única marca, agregadora de todos os valores, em vez de trabalharem seis marcas distintas, uma de cada hotel. A palavra *Editory*, surge pelo facto de se remeter para a palavra “*editorial, algo muito cuidado, harmonioso e artístico*”, a nível internacional, pois o turismo é algo pensado internacionalmente (Monteiro, 2021).

The Editory Hotels apresenta como principal missão o alcance do top 10 no ranking nacional da hotelaria, garantido sempre a qualidade do serviço para os seus clientes, com a visão de serem o “*operador de referência no serviço hoteleiro de qualidade, em Portugal*” (S.Hotels Collection, 2020, p. 11). Para esta missão, baseia-se em sete valores fulcrais, tais como a ambição no alcance das metas estabelecidas, a ética e confiança no compromisso de criação de valor económico, a frugalidade e eficiência na otimização de recursos, de modo a

maximizar o seu retorno, a cooperação e independência, cooperando quer com o governo, quer adotando uma posição independente face ao seu poder local. A responsabilidade social também é um valor fulcral da marca, com um sentido de responsabilidade social e preocupações ambientais, que juntamente com inovação, se encontra na essência dos seus negócios, de modo a obter um crescimento constante. E por último, apresenta o valor de colocação das pessoas no centro do sucesso, investindo assim constantemente no desenvolvimento das competências dos seus colaboradores (S.Hotels Collection, 2020).

Por outro lado, a marca apresenta um método de trabalho bastante característico, onde encontram ideais como a excelência, encarando o trabalho com entusiasmo de modo a obter os melhores resultados e soluções, a frontalidade e clareza na partilha de informação, com base na honestidade, o mérito assumido na avaliação de crescimento pessoal e profissional, a ousadia nas necessidades de mudança, sem a temer, pois assumem sempre os seus valores em todas as ações, e o bom senso, numa tentativa de esmiuçar as causas dos problemas, de modo a poder melhorar posteriormente (S.Hotels Collection, 2020).

The Editory é uma coleção ligada às comunidades, com o objetivo de satisfazer os clientes mais exigentes, fornecendo experiências únicas e memoráveis, com valores únicos, integrando a estadia no seu património envolvente. Exploram a cultura, a história, os hábitos e a gastronomia local.

Assim esta coleção assenta em 4 pilares:

- Local: experiências e estadias envolvidas com o ambiente local.
- Arte: contribuindo para a felicidade e satisfação dos clientes, apostam no valor cultural e design dos espaços, com hotéis temáticos distintos:
 - *RIVERSIDE*: Rio/história/*vintage*/estilo retro
 - *BOULEVARD*: *Glamour-chic*/requinte/decoração dos anos 20
 - *CASA*: *Urban*/cosmopolita/arte urbana/culturas do centro da cidade.
 - *ARTIST*: Arte/*design*/galeria de contemporaneidade e urbanidade de luxo
 - *JARDIM*: Jardim/sofisticação/*chill-out*
 - *BY THE SEA*: Praia/natureza/*mindfulness*/diversão
- Sustentabilidade: além do respeito pelo cumprimento dos protocolos internacionais, verifica-se uma preocupação com o impacto local e colaboração com a comunidade.
- Hospitalidade: proporcionador de lazer e bem-estar, com uma interação humano com o hóspede, fazendo-o sentir-se especial (The Editory Hotels, 2021).

“Somos contemporâneos, mas não frios.

Históricos, mas não chatos.

Locais, mas com mundo.

Cosmopolitas, embora comunitários.

Sofisticados, mas não distantes.

Cuidadosos, mas não formais.

Informais, mas não indelicados.

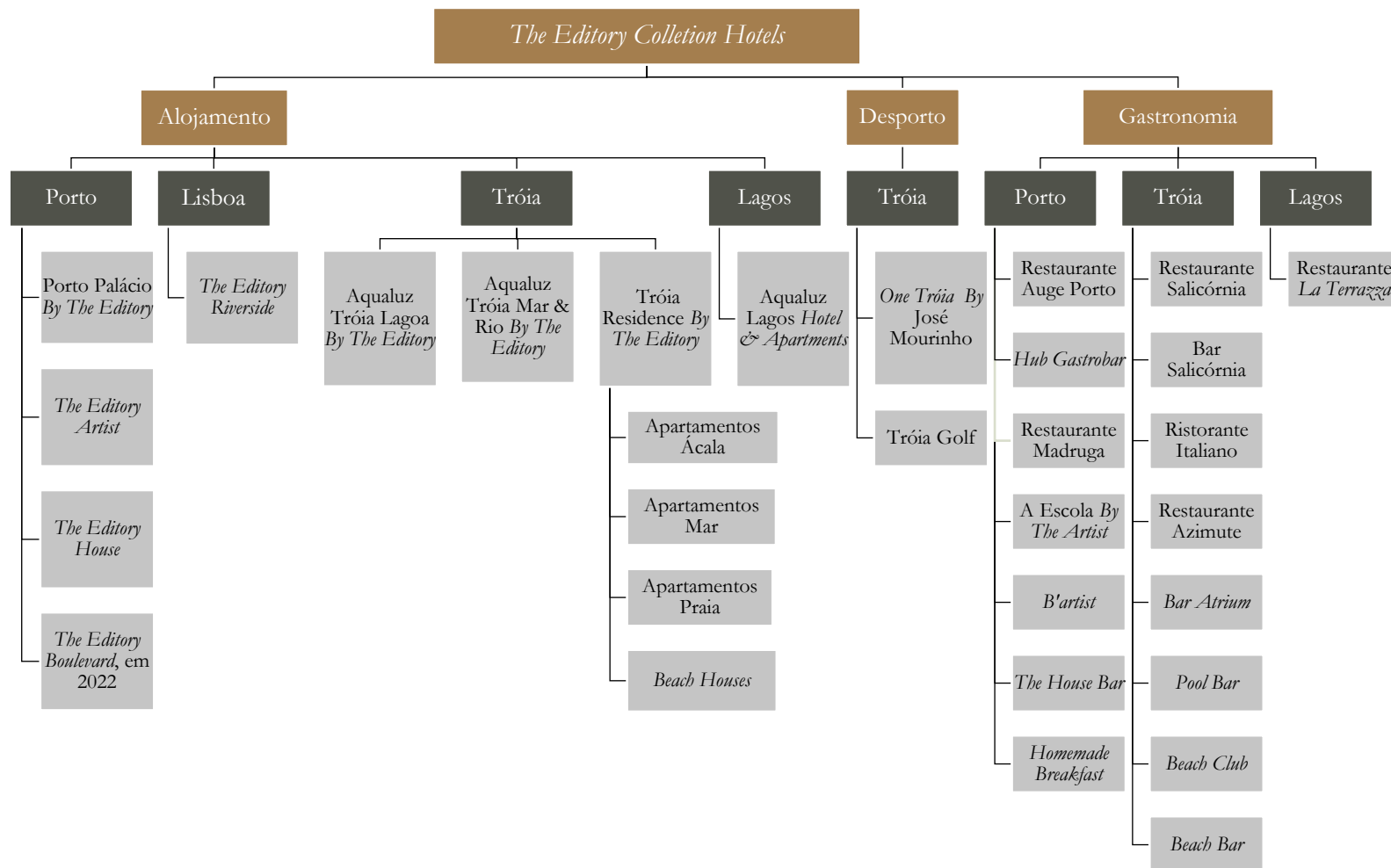
Familiares, mas não invulgares.”

(The Editory Hotels, 2021)

De realçar que os hotéis têm como característica diferenciadora, um atendimento personalizado, assente em sete aspetos fundamentais, o sorriso perante um cliente, mostrando-se disponível para o ouvir e ajudar, o contacto visual, importante na demonstração de atenção perante o mesmo, identificar o cliente e tratá-lo pelo próprio nome, a fala, serena e agradável sem utilização de gíria, o escutar sem interromper, o cuidado próprio da sua imagem e do local de trabalho, e também o antecipar certas necessidades dos hóspedes, nomeadamente o respeito pelo seu espaço (S.Hotels Collection, 2020).

4.2.2. Oferta *The Editory Hotels*

The Editory Hotels é uma marca que abrange unidades hoteleiras pelo Porto, Lagos, Tróia e Lisboa. Hotéis com identidade única, pertencentes à marca mãe *The Editory Hotels*, tais como no Porto com o Porto Palácio *by The Editory*, o *The Editory Artist*, o *The Editory House* e brevemente, em 2022, *The Editory Boulevard* junto à Avenida dos Aliados, em Tróia, com o Aqualuz Tróia Lagoa *by The Editory* e o Aqualuz Tróia Mar e Rio *by The Editory*, o Tróia Residence *by The Editory*, em Lagos, com o Aqualuz Lagos *by The Editory*, e em Lisboa com o *The Editory Riverside* (The Editory Hotels, 2021). Tal como, apresenta apostas a nível do alojamento, esta marca aposta bastante na complementaridade do serviço, apresentando, assim, serviços a nível gastronómico, com um total de nove restaurantes e onze bares, também em quatro destinos, bem como a nível desportivo, com um centro de estágios, com dois campos de futebol e um campo de golfo com um comprimento de 6.317 metros, tal como verificado no esquema seguinte (The Editory Hotels, 2021).



Esquema 2 - *The Editory Collection Hotels*.

Fonte: *Elaboração Própria*

Porto Palácio by The Editory

O início da hotelaria na Sonae começa pelo investimento no Porto Palácio, tratando-se de uma unidade mais direcionada para o turismo de negócios e lazer, junto à avenida da Boavista. Trata-se de um hotel de cinco estrelas, destacando-se pelos 251 quartos com uma decoração elegante. Apresenta um restaurante com vista panorâmica de 360° sobre a cidade, o *Auge* Porto, com o chefe André Silva, bem como o Restaurante Madruga, com cozinha tradicional portuguesa e o *HUB Gastrobar*. Este Hotel, pela sua característica de turismo de negócios, disponibiliza um Centro de Congressos, com capacidade para 600 pessoas, que se adapta a qualquer tipo de evento, com as suas 11 salas de reunião (The Editory Hotels, 2021). Nesta unidade existe ainda um *SPA*, que proporciona momentos de relaxamento, o *Wellness Beauty Lab* é um verdadeiro refúgio no centro urbano do Porto, reunindo num só espaço multifacetado, *SPA* e cabeleireiro, proporcionando um ambiente de conforto e elegância (S. Hotels Collection, 2021).

The Editory House

No Porto existem ainda dois hotéis na Baixa, para os segmentos de turismos de lazer, o *The House* e o *The Artist*. *The Editory House* trata-se de um hotel com quatro estrelas, na Ribeira do Porto, mais destinado a turistas que pretendam conhecer a cidade, apresentando 56 quartos modernos, com a presença do *The House Bar* e um pequeno-almoço *homemade* (The Editory Hotels, 2021). Oferecem ainda ao cliente um “*GuestU Smartphone*”, que consiste num telemóvel disponível para que os hóspedes o possam usar nas suas chamadas internacionais, de forma gratuita (Santos S. M., 2019, p. 47).

The Editory Artist

The Artist surge em parceria com a Escola de Hotelaria e Turismo do Porto do Turismo de Portugal I.P., com um conceito diferenciador de hotel-escola, onde em certos períodos de tempo, recebem estudantes em estágio, em vários departamentos. Um hotel, junto à Rua Santa Catarina, com 17 quartos inspirados no universo das artes. “*Artist é aquele sentimento indefinido de ser especial porque se está no meio de algo singular*” (The Editory Hotels, 2021, p. 53). Pode-se ainda encontrar o restaurante Escola *by The Artist* e o Bar *B’Artist*, e tal como o de *The House*, este também apresenta o “*GuestU Smartphone*” (Santos S. M., 2019, p. 47).

Aqualuz Tróia Lagoa by The Editory

Em Tróia encontra-se uma oferta mais destinada a famílias, um local de lazer e descanso. O Aqualuz Tróia Lagoa é uma unidade hoteleira de quatro estrelas, com 132 apartamentos,

com a presença do Bar Salicórnia e futuramente o Restaurante Salicórnia. Podem-se encontrar ainda duas salas de reuniões, bem como duas piscinas (The Editory Hotels, 2021).

Aqualuz Tróia Mar e Rio By The Editory

Aqualuz Tróia Mar e Rio, também uma unidade de quatro estrelas, com 242 apartamentos modernos e confortáveis, e dois restaurantes, o Restaurante Azimute e o Restaurante Italiano, conciliados pelo Bar *Atrium* e o Bar *Pool*, junto às duas piscinas que este hotel também apresenta. Alberga ainda, um centro de bem-estar, no *Wellness Centre*, onde os pais podem usufruir do seu momento de relaxamento, enquanto os mais pequenos se divertem com a equipa de animação, nos espaços a eles dedicados, como o *Fun Club*, *Kids Club*, aliados à existência de centro de estágios e um campo de *Golf*, com dezoito buracos e vistas magníficas ao longo da costa (The Editory Hotels, 2021). O Aqualuz Tróia Mar e Rio disponibiliza ainda, um centro de eventos e quatro salas de reunião equipadas com as mais recentes tecnologias, para que estas possam ser realizadas de forma eficaz (S.Hotels Collection, 2020).

Tróia Residence By The Residence

Ainda em Tróia pode-se encontrar o *Tróia Residence*, composto por apartamentos luxuosos em três edifícios: Praia (211 apartamentos), Marina (78 apartamentos) e Ácala (71 apartamentos), e ainda *Beach Houses* (20 moradias), juntamente com dois bares, um Bar *Beach* e um *Beach Club* (The Editory Hotels, 2021), combinando assim “o conforto de um apartamento privado com as vantagens e facilidades de um hotel” (The Editory Hotels, 2021). Estes apartamentos, apresentam piscina exterior e acesso ao Centro de Bem-estar do Aqualuz.

Aqualuz Lagos By The Editory

Também em Lagos se verifica a existência de um Aqualuz, num destino de praia destinado a famílias e momentos de lazer. O Aqualuz Lagos, conta com 170 apartamentos modernos, com o Restaurante *La Terrazza*, um bar e 4 salas de reuniões. Por apresentar várias famílias na sua estadia, podem-se também encontrar quatro piscinas, *Kids club*, Sala de Jogos e *Health Club*, para bons momentos dos pais com os seus filhos (The Editory Hotels, 2021). De realçar que, sazonalmente, este hotel na zona do Algarve, recebe bastantes estrangeiros, vindos do Reino Unido e Alemanha, enquanto os restantes hotéis, nomeadamente Tróia, apresenta hóspedes mais nacionais, mas também alguma presença de Espanhóis.

The Editory Riverside

O mais recente hotel do grupo, instalado no edifício da Estação de Santa Apolónia, é uma unidade de cinco estrelas e conta com 126 quartos. Conta também com um Restaurante e um ginásio, salas de Reunião e duas piscinas para conciliar o lazer com o negócio. “*Riverside fica às margens do romantismo, perto da água, onde mil sonhos flutuam. Riverside é como estar num filme onde todos os atores são reais*” (The Editory Hotels, 2021, p. 57). Esta unidade contará com um selo de reconhecimento internacional, BREEAM, o primeiro na Península Ibérica, pela requalificação de um edifício. Este selo assenta em dez categorias, gestão sustentável, materiais com baixo impacto ao longo da sua vida útil, saúde e bem-estar nas condições de segurança do edifício; reduzir o desperdício da construção; uso sustentável do terreno; controlo de poluição; eficiência energética; acesso a meios de transportes sustentáveis; inovação e uso sustentável da água (Sonae Capital, 2020).

The Editory Boulevard

No início de 2022 surgirá a abertura de um novo hotel, junto à Avenida dos Aliados, este hotel promete fazer auge à cultura da cidade do Porto. “*Boulevard são as intermináveis histórias de uma cidade que dorme porque adora sonhar*” (The Editory Hotels, 2021, p. 53).

4.2.3. Evolução do setor e Impacto da COVID-19

O negócio da Hotelaria em si é um setor que depende bastante da procura turística, esta procura poderá apresentar altos e baixos conforme a situação económica, quer nacional quer internacional. Assim sendo, o número de turísticas irá reduzir conforme as evoluções negativas da economia, quer em Portugal, quer nos países de onde os turistas estrangeiros são originados. Esta atividade encontra-se sujeita à intensidade concorrencial, resultado do crescimento da procura a nível mundial, e do surgimento de novos destinos. Contudo a Sonae Capital considera-se numa localização central, a nível nacional, e com um grau de notoriedade elevado pela marca em si. Apresenta ainda alguma vantagem competitiva face a certa concorrência, pela oferta de atividade complementares ao alojamento, como a restauração, golf, centros de bem-estar e outras atividades de lazer.

A nível de cumprimento de normas, a hotelaria nacional, encontra-se sujeita ao cumprimento de legislação específica e a fiscalização, por parte da Direção Geral do Turismo, bem como a implementação de um programa de auditorias de qualidade, nomeadamente, a garantia de segurança alimentar na restauração. Este programa apresenta como principal objetivo, a verificação do cumprimento das normas legais e das regras internas de segurança

alimentar. Pode-se verificar que o setor da hoteleira utiliza ferramentas como o HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) definido no «*Codex Alimentarius*» (Sonae capital, 2019, p. 40).

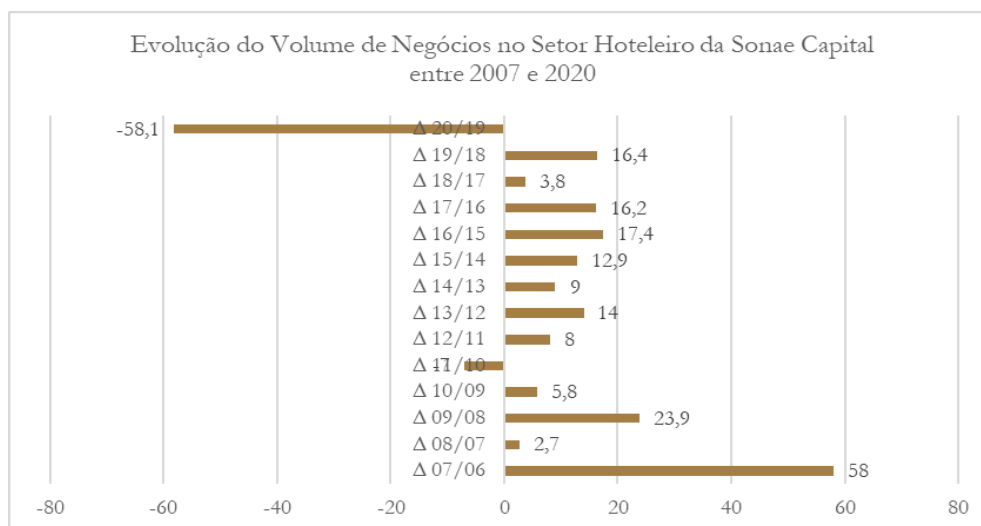


Gráfico 3 Evolução do Volume de negócios do The Editory Hotels entre 2007 e 2020, em variação homóloga.

Fonte: Elaboração Própria

Ao longo dos anos, como evidenciado pelo gráfico acima, o volume de negócios seria bastante, causando alguma tendência de crescimento, após a crise de 2010, na qual a variação do volume de negócios entre 2010 e 2011, verificou uma tendência negativa, de 7% pelo impacto da crise financeira e da presença da Troika em Portugal. Desde então o setor hoteleiro, tem recuperado significativamente, encontrando as suas receitas a aproximar-se, em cada ano consecutivo, de uma variação de 20% em relação ao ano anterior.

Em 2007, a marca beneficiou de um crescimento de 58%, devido sobretudo ao bom desempenho, no Centro de Congressos do Porto Palácio (Sonae Capital, 2007). Já em 2008, volume de negócios consolidado trimestral, permaneceu em linha com o do ano anterior (Sonae Capital, 2008). O ano de 2009 foi de quebra, reflexo da conjuntura económica e da crise financeira, com os turistas estrangeiros a evidenciarem uma maior retração, sobretudo os britânicos, contudo o volume de negócios consolidado no ano de 2009 foi superior, comparativamente com o ano anterior, fruto especialmente de ter sido o primeiro ano de funcionamento completo das unidades hoteleiras do Tróia Resorts (Sonae Capital, 2009). Em 2010, o volume de negócios aumentou em todas as unidades hoteleiras, com uma variação positiva de aproximadamente 6% (Sonae Capital, 2010), de que tal forma que, para tentar obter uma maior evolução, pensaram, em 2011, implementar políticas de marketing, de modo

a combater a sazonalidade e atrair eventos para Tróia (Sonae Capital, 2011). Contudo, verificou-se uma diminuição, ou seja, um desempenho menos favorável dos hotéis, com um volume de negócios abaixo do período homólogo, devido a um menor número de receitas de alojamentos no Porto Palácio e em Tróia, observando-se uma diminuição total nas unidades hoteleiras de 7% no volume de negócios. Para 2012, apresentavam expectativas de persistência de dificuldades económicas, definindo então programas de otimização de custos e de rentabilidade. O negócio da hotelaria já em 2012, verifica um crescimento de 8%, liderado pelas operações de Tróia, devido ao aumento de eventos corporativos e taxas de ocupação sazonalmente, em comparação com o ano anterior, mas ainda assim realizou-se, neste ano, uma redução de custos operacionais, como custos com o pessoal, manutenção, limpeza e energia, compensando o impacto do menor volume de negócios na hotelaria (Sonae Capital, 2012). Em 2013, verifica-se um grande crescimento, a dois dígitos, de 14% face ao ano anterior, devido ao bom desempenho na época de Verão, especialmente em Tróia, com a origem de clientes estrangeiros, e a crescente ocupação do segmento MICE e *Corporate* no Porto Palácio (Sonae Capital, 2013).

O ano 2014 caracteriza-se pelo início de um novo ciclo na Sonae Capital, com a redefinição da estratégia corporativa sobre um crescimento sustentado dos negócios, verificando-se assim um crescimento de 9% (Sonae Capital, 2014). Os resultados verificados em 2015, comprovam o desempenho na implantação da nova estratégia, com uma melhoria da posição competitiva de cada negócio (Sonae Capital, 2015). Continuando a evidenciar esta performance de 2015, positiva, de dois dígitos, 17,4%, em 2016 (Sonae Capital, 2016), bem como em 2017, com forte crescimento do volume de negócios, 16,2% (Sonae Capital, 2017).

Em 2018, o volume de negócios aumentou 3,8% em relação a 2017, totalizando 23,8M€ (Sonae Capital, 2018). Arrancando o ano de 2019, com a aposta numa nova unidade na Estação Ferroviária de Santa Apolónia, em Lisboa, com a obra a iniciar em 2019, pretendem criar um portefólio mais equilibrado, para encarar o futuro com maior rentabilidade, apresentando ainda neste ano a exploração de mais uma unidade hoteleira, o Aqualuz Lagos, no Algarve, terminando o ano com um resultado também de forte crescimento de 16,4% no seu volume de negócios, face a 2018 (Sonae Capital, 2019).

Após as tendências verificadas ao longo dos anos, a perspetiva de estas se manterem em 2020 eram muito grandes, havia uma grande confiança para o futuro. A Sonae Capital inicia 2020 exatamente com esta expectativa, de forte crescimento, e esperavam o melhor ano de sempre, pois os resultados dos dois primeiros meses 2020, encaminhavam exatamente nesse

sentido (Sonae Capital, 2020). Os hotéis *S. Hotels Collection*, agora *The Editory*, viveram de perto a situação pandémica, vendo as suas receitas reduzidas drasticamente, desde março de 2020, viram o segmento da hotelaria, fortemente condicionado pelas restrições impostas à mobilidade, que apesar do levantamento progressivo das medidas a maio de 2020, o desempenho geral ficou bastante restrito. O surgimento da pandemia, abalou as perspetivas e trouxe resultados nunca antes imaginados. Não é de todo possível apresentar estimativas sobre os impactos operacionais e financeiros decorrentes da pandemia, contudo o principal objetivo da organização continuou a ser o bem-estar e a segurança de todos os intervenientes na atividade da mesma. O setor da hotelaria apresentou quedas nos seus resultados superiores a 55% em relação a 2019, apesar de uma pequena recuperação nas unidades de *Sun & Sea*, em Tróia, onde a ocupação permaneceu acima do esperado devido à pandemia, nos meses de verão, mas ainda assim, inferior, ao período homólogo de 2019. Já em Lagos, não se pôde verificar tal situação, devido às restrições de circulação, no mercado internacional, sobretudo com o mercado do Reino Unido. De modo a poder combater alguns impactos da pandemia, a Sonae Capital atuou com medidas, como o reforço de otimização de custos operacionais, nomeadamente custos com pessoal, adotando o regime de *lay-off*, desde abril, de modo a obter uma revisão do plano de investimentos e o reforço da liquidez (Sonae Capital, 2020).

Visto que já no ano 1, em 2021, os níveis de procura continuam muito baixos, principalmente a procura internacional, que é inexistente, para os destinos de cidade. Existe alguma procura no verão para o Algarve, mas ainda muito abaixo dos resultados de 2019 e a procura por Tróia é basicamente exclusiva a clientes nacionais, evoluindo a um ritmo já considerável, com 50% a 70% referente a 2019. Assim por tendências da procura, espera-se que para o resto do ano se verifique em Lisboa e Porto, uma procura residual de lazer, e uma procura no mercado nacional, pelos segmentos *corporate* e algumas MICE (*Meetings* (Encontros), *Incentives* (Incentivos), *Conferences* (Conferências) and *Exhibitions* (Feiras)) a nível desportivo. Em Tróia espera-se um nível de atividade a rondar os 85% do valor de 2019, já em Lagos a atividade encontra-se projetada a 50% do nível de atividade de 2019 (Tavares, 2021).

Desde novembro de 2020, temporariamente encerrados até março de 2021, verificaram sérias tendências nos comportamentos dos clientes, realizando alterações à abordagem ao cliente, nomeadamente, em termos de segurança, flexibilidade e comunicação, contudo garantem que ainda há muito por descobrir. Segundo Pedro Serra, o Diretor Geral de Operações da Hotelaria, no relatório público da Sonae - *Improving Life*, “*Temos capacidade de*

resposta e vontade de ajudar, pelo que os profissionais de saúde devem ser a nossa prioridade neste momento, de forma a garantir todas as condições para controlar a pandemia o mais depressa possível” (The Editory Hotels, 2021). Nesta situação vivenciada, a peça chave do sucesso e principal possibilidade de colaboração só se deve à disponibilidade dos colaboradores em poderem ajudar, mesmo contra as incertezas e inseguranças vividas durante a situação, pois apesar dos bons talentos que apresentam, a peça chave do sucesso é sem dúvida a contribuição ativa em equipa (S.Hotels Collection, 2020) e segundo Pedro Serra, “*Não podemos também deixar de destacar e agradecer a disponibilidade dos nossos colaboradores para tornar esta ação possível, pois só em equipa podemos ajudar*” (The Editory Hotels, 2021).

4.2.4. Mudanças aplicadas

Mal surgiram os primeiros sinais da COVID-19, a Sonae Capital definiu um conjunto de medidas nos seus negócios, de modo a garantir a segurança dos seus colaboradores. Uma principal iniciativa que surge, é a existência de uma linha disponível 24 horas por dia, a fornecer apoio psicológico gratuito, através do seguro de saúde por eles fornecido, esclarecer dúvidas e identificar casos positivos e possíveis fontes de contágio.

Esta inseriu-se na iniciativa mundial *Coronavirus Global Response*, com o objetivo de desenvolver novas soluções para diagnóstico, tratamento e desenvolvimento de vacinas.

A Sonae Capital apoiou também o governo português na aquisição e transporte de equipamento médico, nomeadamente à parte da hotelaria, com o fornecimento de alojamento a profissionais de saúde e angariação de equipamentos, que não lhes faziam falta ou que tinham em stock para a construção de hospitais de campanha, assim se verifica que o apoio à Comunidade foi elevado (Sonae Capital, 2019).

Tendo, a partir de abril de 2020, disponibilizado 70 quartos para a receção de profissionais de saúde, no Porto Palácio Hotel, que se encontravam em serviço no combate à COVID-19, em hospitais do Porto.

Os hotéis encontravam-se encerrados devido à pandemia COVID-19, portanto associaram-se à Câmara Municipal do Porto, garantindo além do alojamento, o pequeno-almoço, café na receção, refeições em *take-away* e estacionamento para os funcionários da linha da frente, no combate à COVID-19, colaborando assim com as condições necessárias para essas pessoas.

Dentro dos hotéis de *The Editory Collection*, as medidas implementadas foram mais que muitas, com o objetivo de estabelecer a segurança dos colaboradores e dos clientes. Estes

hotéis encontram-se fechados, abrindo só em época balnear, numa abertura sazonal, primeiramente em 2020, entre março e junho, tendo em conta que a obrigatoriedade foi de fecho total, pela necessidade de confinamento e o fecho de fronteiras. Entre junho e setembro houve a possibilidade de abertura, com todas as medidas de DGS aplicadas garantindo o conforto aos clientes e a motivação dos colaboradores, no entanto, no final do ano, com a nova diminuição de receitas, os hotéis voltaram a fechar, por opção dos mesmos, pelos elevados custos de manutenção e baixo lucro em mantê-los abertos. Já em 2021, os hotéis fechados, no ano anterior, mantiveram-se fechados até maio, abrindo novamente para a época balnear e aguardando uma perspetiva futura, que ditará as ocorrências, em setembro. No meio destes hotéis, que se encontraram fechados, apenas o Porto Palácio se encontrou aberto durante o tempo todo, na primeira vaga para a receção de profissionais de saúde e na segunda vaga, mais dedicado ao segmento de negócios.

Verifica-se uma nova reestruturação do funcionamento e o pensar ao pormenor em todos os aspetos que poderiam causar pontos de contágios, bem como medidas de motivação e campanhas promocionais, de modo a transmitir segurança aos clientes e incentivá-los a realizar a reserva.

Entre as medidas implementadas nos hotéis podem-se verificar as seguintes (S. Hotels Collection, 2020):

- Adoção do regime de *lay-off* simplificado, o sistema criado pelo Governo que consiste na atribuição de apoios, que permitirá salvar a empresa e os postos de trabalho, com vista a ultrapassar momentos de crise empresarial, devido ao surto COVID-19.
- São fornecidas formações específicas a todos os colaboradores sobre o Protocolo interno de COVID-19; Precauções básicas de prevenção e controlo de infeção; Métodos de automonitorização diária; Orientações/Normativos da DGS sobre boas práticas operacionais.
- Suspensão de taxas fixas ou custos fixos, nomeadamente, o custo relativo ao cancelamento de uma reserva.
- Alojamento gratuito para crianças até aos 15 anos.
- Desconto de 10% nas reservas efetuadas através do próprio *Website*.
- Respeito pela distância de segurança entre colaboradores e clientes.
- Obrigatoriedade de uso de máscara por todas as pessoas, nos espaços comuns.
- *Check-in* online, impedindo filas na receção e contactos.

- Minimização de todos os materiais em papel, evitando assim, o manuseamento desnecessário por várias pessoas.
- Quando não seja realizado online, é aconselhado que o *check-in* seja realizado apenas por um membro da família.
- Na restauração, existe o serviço de *takeaway* disponível.
- Mesas montadas apenas após a chegada do cliente.
- Menus em diferentes formatos, de modo a evitar o manuseamento.
- Não era permitida a circulação de pessoas pela sala em 2020, sendo a refeição servida no local, com *buffet* assistido, servido pelos colaboradores. Em 2021 esta medida foi levantada e passou a existir o autosserviço, contudo havia a obrigatoriedade de desinfeção das mãos sempre que o cliente se dirigia ao local do *buffet*, com um colaborador destinado apenas a este controlo.
- Na realização do *check-in* é feita a reserva de 45 minutos por mesa para o horário de preferência do cliente, para o pequeno-almoço, garantindo-se ainda um distanciamento entre as mesas.
- A desinfeção das mãos à entrada do espaço é também obrigatória.
- Há sistemas de higienização das mãos nos pontos principais de passagem do hotel.
- Na receção encontram-se máscaras e luvas descartáveis para venda.
- Nos quartos os produtos de higiene anteriormente utilizados, foram substituídos por desinfetantes.
- Os clientes são informados no *check-in* sobre os procedimentos de limpeza, sendo possível reduzir a sua frequência durante a estadia, recebendo em troca um *voucher* de 5€/noite para uso nos restaurantes do hotel.
- Houve uma maior limpeza e cuidado com a desinfeção dos pontos de maior toque dentro dos quartos, que anteriormente poderia haver um maior descuido nessa parte.
- Houve uma redução da decoração, por forma a obter-se um maior conforto e menores pontos de contaminação para os hóspedes.
- As piscinas exteriores encontraram-se em funcionamento, mas com uma grande limitação a 2/3 da sua capacidade e com distância entre as espreguiçadeiras.
- Há uma duração máxima de permanência de duas horas na piscina e espreguiçadeiras, dando assim vez a todos os hóspedes que queiram usufruir dessas condições.
- Higienização constante após a saída de cada hóspede das espreguiçadeiras.

- O Sauna, banho turco, jacuzzi, e salas de fitness permaneceram sempre fechados, por sua vez a piscina interior, fechou em 2020, em 2021 abriu, mas com uma ocupação também limitada apenas a 1/3 das pessoas pelo facto de se tratar de um espaço fechado e também com a imposição de apenas duas horas de utilização.
- O programa de animação também aderiu as regras de distanciamento.
- Tem por base atividades com menor risco para os participantes, como através de plataformas digitais, evitando assim aglomerações e contacto.
- O *Kids Club*, *Fun Club*, *Baby Corner*, encontraram-se encerrados em 2020.
- Em 2021 verifica-se o regresso da animação para os adultos e crianças, mas com imposição de distanciamento social e a utilização de máscara mesmo nos mais pequenos.
- Os elevadores foram reduzidos na sua capacidade, houve uma diminuição da carga por estes suportados, de modo a impedir as aglomerações dentro do mesmo, sendo sempre aconselhado a utilização destes apenas com membros do agregado familiar (S. Hotels Collection, 2020).

Grande parte destas medidas surgiram para dar resposta aos clientes e colaboradores, tendo em conta também a segurança, nos momentos de abertura dos hotéis ao público, permitindo uma estadia o mais cómoda possível e sem possibilidade de contágios. Contudo, nos períodos em que os hotéis permanecerem fechados, as pessoas viram-se obrigadas a permanecerem em casa, no seu confinamento. Assim, o hotel criou programas de entretenimento para os seus clientes, para que estes não se sentissem sós e sentissem alguma confiança para o regresso futuro. Assim os hotéis *S. Hotels Collection* e agora *The Editory* nunca os abandonam, mesmo estando cada um em sua casa e no seu espaço.

Verifica-se assim criação do programa *#MakingMemoriesTogether*, surgindo especificamente por causa do COVID-19, permitindo uma maior ligação com os clientes. Neste programa podem-se observar montes de ideias possíveis de realizar em casa, dividindo-se estas em três categorias, ideias para a Família, ideias Gastronómicas, ideias de Bem-estar e ideias Culturais.

Na categoria família podem-se encontrar atividades divertidas para fazer em família e poder entreter os mais pequenos, tais como, a criação de uma galeria de arte através de desenhos recicláveis, cápsulas de café, tampas de embalagens, revistas entre outros. Uma caça aos ovos dentro de casa para entreter os filhos, uma lista de desejos, porque sonhar leva-nos

a acreditar e a querer realizá-los futuramente, livros temáticos com revistas, e tendas mágicas, criadas na sala ou piquenique na varada. Pode ainda encontrar nesta secção, lembranças originais feitas em casa, como ideias de prendas manuais para o Dia da Mãe.

Na categoria gastronomia encontram-se algumas ideias de refeições e lanches caseiros e fáceis, propostos pelos especialistas dos restaurantes dos hotéis. Já na parte da cultura, verificam-se planos de viagens sem sair de casa, podendo-se conhecer lugares incríveis sem sair de casa, como visitas virtuais a museus, *playlist*, ideias de livros e histórias e documentários. A nível de Bem-estar apresenta dicas para se poder viver melhor dentro de casa, como truques de produtividade, alimentação em quarentena, treinos online com a ajuda da *Solínca fitness*, meditação sugerida pela terapeuta Ana do Porto Palácio *SPA* e formas de trabalhar a partir de casa, como manter a confiança e positividade perante o teletrabalho e a telescola. Em todas estas categorias, havia a possibilidade de os clientes que as realizavam, poderem captar o momento e enviarem por email para receberem surpresas da parte dos hotéis, promovendo assim uma interatividade ativa e positiva com os mesmos.

Não havendo satisfação dos clientes sem a presença dos colaboradores de uma forma empenhada e motivada para oferecerem a sua melhor versão aos clientes e ao desenvolvimento do sucesso do próprio hotel, o grupo ainda *S. Hotels Collection* manteve sempre a motivação dos colaboradores em alta, tendo apostado em algumas medidas de agradecimentos aos mesmos. A primeira surge com a atribuição do nome a estes colaboradores, como os heróis sem capa, agradecendo “*aos colegas que permitem que os serviços mínimos e indispensáveis continuem a funcionar. O nosso agradecimento, admiração e solidariedade. #vaifcartudobem*” (mensagem enviada aos colaboradores via email). Em acréscimo, forneceram cabazes maiores na altura do Natal, para contribuir e agradecer o seu trabalho, bem como complementaram as perdas do rendimento dos funcionários, que se encontravam em situação de *lay-off*, permitindo que estes continuem a ter a mesma qualidade de vida, mesmo em situações pandémicas e de crises, segundo Miguel Cordeiro, diretor dos recursos humanos, *The Editory*.

Para uma maior confiança dos clientes, os hotéis *The Editory*, foram classificados com o Selo *Clean and Safe*.

Com o crescimento da pandemia em Portugal, a 8 junho de 2021 foram implementadas novas medidas de acesso aos hotéis, sendo necessário a apresentação de certificados de vacinação ou testes negativos no momento do *check-in*. Os colaboradores foram imediatamente preparados para esta situação e o hotel passou a ter à disposição dos hóspedes

testes e locais dedicados em cada um dos hotéis do grupo para o efeito, de modo que todas as regras de segurança sanitária fossem cumpridas (The Editory Hotels, 2021). A marca pretende, assim, garantir o cumprimento de todas as regras sanitárias impostas, sem descartar o conforto e bem-estar dos clientes, que é a sua principal prioridade (Opção Turismo, 2021).

4.2.5. Planos de ação e processos de retoma

Todas as mudanças e o contexto inesperado obrigam a um ajuste do plano de ação e a redefinir a estratégia, perante os acontecimentos que foram surgindo. No ano 0, em 2020, a mudança do plano de ação começou a ser pensada, logo após o surgimento dos primeiros casos e da necessidade de confinamento, e no qual esperavam uma reabertura em maio, com o fim do estado de emergência, em Portugal. Tinham plena consciência que o consumo iria abrandar, contudo a esperança de que as pessoas iriam viajar no verão em família, principalmente dentro do país, era elevada. Em acréscimo, esperavam ainda a vinda de turistas franceses e espanhóis, pelo facto de nestes países a situação pandémica se encontrar em pior situação do que em Portugal (SCHospitality, 2020).

Assim, será necessário analisar os segmentos em que são bem-sucedidos e os que nunca foram ponderados, adaptando o produto e serviços aos novos segmentos de clientes, podendo ser necessário adaptar o produto para receber novos segmentos. Sendo imprescindível a criação de uma nova estratégia, de acordo com as fases de recuperação a seguir mencionadas e por último, a ativação desta estratégia à medida que a atividade vá regressando (SCHospitality, 2020).

Para um novo normal, há um novo consumidor. Na aposta do novo normal pode-se verificar a aceleração do canal de compra, o preço deixará de ser tão importante, e haverá uma maior aposta em destinos seguros e secundários, destinos com menor concentração de pessoas, não descartando que os de praia permanecerão no top das escolhas. Em acréscimo, as reservas de última hora serão tendência, devido às incertezas de circulação e medidas de restrição ou uma maior aposta por serviços com cancelamento gratuito, e maior procura por promoções e transparência da empresa. Com isto, podemos nos deparar com um consumidor mais sustentável, ou seja, mais atento às práticas sustentáveis e amigas do ambiente, como pela procura de atividades ao ar livre, podendo concluir que o consumo local será valorizado pela consciência de apoio à comunidade e pela vontade de partilhar experiências em família. As experiências mais procuradas serão experiências genuínas e culturalmente enriquecedoras. Assim, consta-se que perante um novo normal e o nascimento de um novo consumidor, há

uma grande necessidade de uma nova estratégia, mas para tal é fundamental preparar a equipa e esclarecer que a recuperação não será uniforme, mas por fases (SCHospitality, 2020).

Para a recuperação do setor, tal como evidenciado na literatura, *The Editory Hotels*, analisou bastante a recuperação em K. Segundo a Dra. Isabel Tavares, Diretora de marketing e vendas do grupo, durante a entrevista realizada, “a recuperação será provavelmente em forma de K, por ter uma quebra abrupta e depois um aumento muito grande, e a forma como se vai recuperar depende de setor para setor. Porém, dentro desta recuperação em K, prevê-se que o setor das viagens e alojamento será o que mais demorará a recuperar, porque enquanto o consumo pode estabilizar estando em casa, o turismo só poderá ser consumido quando permitirem e, mesmo assim, poderá ser condicionado com os passaportes e as vacinas, por isso a nossa recuperação vai demorar um pouco mais e está-se a adiar cada vez mais, visto que se falava em 2023 e agora já só se encontra em 2025, ou seja, cada dia que se passa em confinamento, a recuperação também tarda em chegar”.

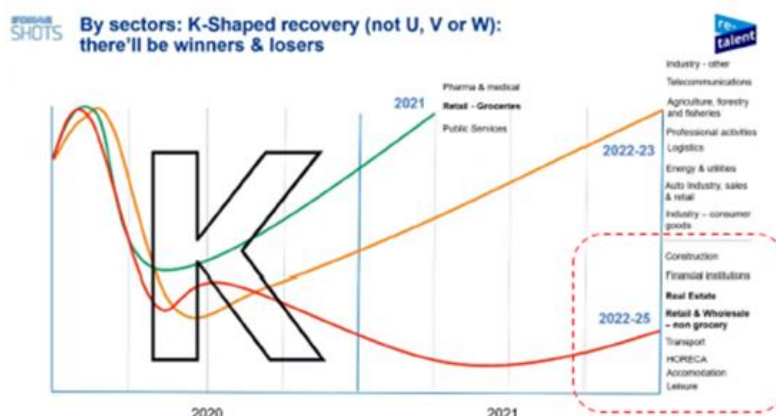


Figura 2 - Recuperação em forma de K.

Fonte: SCHospitality, 2020

Assim o plano estratégico de recuperação aplicado pelas unidades hoteleiras *The Editory* dividia-se em três fases. Todas estas fases se referem a uma comunicação progressiva, primeiramente com conteúdos de marca e destinos, seguidos de comunicação das ofertas e posteriormente os descontos e programas de fidelização (SCHospitality, 2020).

De março a abril uma aposta na marca de conteúdo, através de criação de conteúdo de *engagement*, comunicação de destinos sem mensagem comercial por trás, com o objetivo de ficar no *top of mind* das pessoas, pois será a altura em que as pessoas mais consomem notícias.

Já entre maio e junho, período no qual se verificará uma reabertura dos hotéis ao público, seria uma das apostas na exibição das suas vantagens, com a transmissão de campanhas

baseadas no destino, comercialização de vantagens nas reservas e na fidelidade dos clientes e campanhas exclusivas no canal direto, haverá assim, uma mensagem mais focada no destino, sem a referência do preço ou desconto, como por exemplo, “*faça férias cá dentro*” ou “*os melhores destinos para as suas férias em família*” (SCHospitality, 2020, p. 30). Esta segunda fase terá quatro frentes numa aposta em parceiros, media, digital e mercado, ou seja, a criação de parceiros, de modo a adaptar a procura a novas oportunidades para atrair clientes, e fidelizá-los, melhorando assim o potencial competitivo, com parceiros, como Sonae Sierra, Solinca, Continente, Nestlé, Olá, GlobalMedia. Em termos digitais, haverá uma aposta em campanhas de publicidade sobre a qualidade dos destinos, visto que, nestas alturas há um maior consumo de conteúdo online, portanto o custo por mil visualizações (CPM) será baixo. Em termos media, foram realizados acordos com a GlobalMedia para campanhas exclusivas, em regime de *cost per acquisition* (CPA), como o Jornal de Notícias, Mundo, TSF, Dinheiro Vivo, Diário de Notícias, Jogo, *Women’sHealth*, entre outros. Em termos de mercado, trata-se de uma maior aposta na comunicação, com mensagens fortes de destinos calmos e sem aglomerações, e as medidas de segurança aplicadas em todos os espaços do hotel (SCHospitality, 2020).

Já uma terceira fase trata-se de uma aposta em *Hard Selling*, comunicando descontos, ofertas e vantagens de reserva direta. Surge assim um plano de campanhas, divididas pelos meses correspondentes. Em junho haverá uma grande aposta, em *Hard Selling*, com os feriados existentes e possibilidades de ponte, durante os meses de junho a setembro, encontram-se campanhas de verão, com campanhas *Repeaters* (Early booking exclusivos a clientes que já tenham frequentado os alojamentos), Campanhas diretas (vantagens em reservas diretas através do site), Campanha cartão continente (vantagens e acumulação de descontos em cartão), campanha colaboradores Sonae (descontos exclusivos a todos os colaboradores da Sonae), parcerias (criar e otimizar parcerias expandindo assim o público alvo) e campanha tour operadores (criação de campanhas específicas para os clientes do Reino Unido). Em setembro, a campanha de *Late Summer*, de setembro a dezembro, a campanha de *City break*, de outubro a dezembro, a campanha de outono, de novembro a dezembro, a campanha de *Black Month* e também do Ano Novo, sendo o que se encontra no seu Plano de Campanhas (Tavares, 2021).

A estratégia aplicada será distinta para os cinco segmentos, no segmento dos negócios, por se tratar de um segmento mais volátil, com recuperação mais difícil, terão de se descobrir novas formas de chegar às empresas e adaptar o produto a novas formas de fazer negócio,

aumentando assim a carteira de clientes. No segmento de lazer tenciona-se que seja o primeiro segmento a recuperar, logo haverá um maior desenvolvimento de programas de fidelização e parcerias estratégicas, aposta no marketing digital, gestão de redes sociais e no novo *branding*. No segmento de canais diretos, sendo este o que apresenta uma melhor performance durante este período, haverá ainda um reforço do reconhecimento da nova marca *The Editory*, uma consolidação da estratégia de investimento em marketing digital. Já nos segmentos dos TO's (*Tours Operations*), com o fecho de alguns transportes aéreos, apresentou grande impacto no *Tour* Operações, sendo necessário acompanhar a evolução do setor, reforçar a presença no canal digital e o relacionamento com principais *players*. A nível do segmento de *corporate*, por ser dos setores mais afetados com a restrição das deslocações e limites as viagens de trabalho, há uma necessidade de angariação de novas ferramentas, permitindo reuniões à distância e a criação de áreas de atendimento comercial virtual, trata-se de uma angariação de uma nova carteira de clientes. Quanto ao setor MICE, o canal que mais demorará a recuperar, pela dimensão do número de pessoas que agrega, apostará maioritariamente na flexibilização da oferta para novos tipos de eventos e reuniões, com a reorganização das equipas, bem como a criação de uma área dedicada a este segmento no website (Tavares, 2021).

Nem só os segmentos terão uma aposta em estratégias diversificadas e adequadas a cada um, como também os hotéis em si deverão apresentar uma estratégia distinta adequada ao seu público-alvo e tipo de serviços oferecidos. No Porto Palácio será esperado um mercado mais nacional e espanhol, dedicado ao segmento de *corporate*, MICE desportivo e diretos (*city break*), assim o plano de ação passa assim por uma tarifa Sonae, exclusiva a todas as empresas que se comprometam a realizar 100% das suas estadias no Porto Palácio, aquando das deslocações ao Porto, foco na angariação de equipas desportivas. No Aqualuz Tróia, sendo o mercado exclusivo nacional, o segmento de maior aposta são os diretos e os *contracted* (OTAs – *Online Travel Agencies*), apostando-se num plano de ação com campanhas sobre os feriados e o verão e campanhas de ativação do destino, com alguns operadores fortes. No Santa Apolónia, o mercado será maioritariamente idêntico ao de Tróia, com o acréscimo do *Corporate*, realizando-se assim um plano com base no lançamento da nova marca, campanhas de *city break*, fortes campanhas com operadores exclusivos, por mercado, na abertura dos mercados internacionais (Abreu - mercado Brasil, *Jet2* - mercado Reino Unido, *OnTravel* - mercado Sueco), bem como as tarifas exclusivas, a nível *corporate*, estendendo a campanha *corporate* do Porto Palácio para o *The Editory Riverside*. Por último, no Aqualuz Lagos, este

destina-se maioritariamente a nacional, Reino Unido e Alemanha, com segmento direto, OTAs e *Contracted*, assim o plano de ação será muito idêntico ao de Tróia, Através das campanhas de verão e feriados e de ativação do destino, com alguns operadores no mercado nacional e promoções com os principais operadores (*Jet2*, *HotelBeds*, *Alltours*).

4.2.6. Nova Aposta na Sustentabilidade (Hotéis Verdes)

Sustentabilidade é uma política muito forte, dentro da organização, porque também a Sonae, como empresa apresenta esta política. A nova marca, *The Editory*, apresenta como um dos seus quatro pilares fundamentais, o da sustentabilidade. Será uma marca própria para comunicar com os clientes quais os pontos de vista de sustentabilidade. Vai seguir a política de sustentabilidade da Sonae, como Práticas de sustentabilidade, que se dividem em cinco áreas de atuação: CO2 e Alterações Climáticas, Natureza e Biodiversidade, Plástico, Desigualdades e Desenvolvimento, Inclusivo e Apoio à Comunidade. Em acréscimo, os hotéis Aqualuz Tróia Mar & Rio, Aqualuz Tróia Lagoa e Tróia *Residence* detêm as certificações EMAS e ISO 14001, desde 2005, e os novos hotéis do grupo já se encontrarão certificados, na sua abertura, segundo a Diretora de Marketing e Vendas do grupo hoteleiro da Sonae Capital, Isabel Tavares.

A Sonae Capital, durante o último ano 2020, apresentou os seguintes resultados em termos de sustentabilidade:

- 4.920 toneladas de plástico virgem evitadas, com a incorporação de plástico reciclado
- 108.000 árvores financiada para a arborização
- 38% de redução de emissões GEE (de 2019 a 2020)
- 36% de cargos de liderança ocupados por mulheres
- 14M€ investidos em apoio à comunidade (Sonae SGPS, 2021)
- Aposta em ponto de carregamentos de veículos elétricos, 22 postos em 2019
- Mais 21% de energia renovável produzida em 2019
- 157 centrais fotovoltaicas em 2019 (Sonae Improving Life, 2019)

A Sonae Capital apresenta fortes preocupações ambientais e apoio à comunidade. Em termos ambientais promovem uma gestão mais eficiente que permita a minimização dos impactos ambientais decorrentes da atividade diária, optando por melhores práticas ambientais e por recursos naturais. A nível da comunidade, promovem iniciativas de estimulação da consciência social e promovem a responsabilidade corporativa, contribuindo assim para um desenvolvimento sustentado da Sociedade de Informação (Sonae Capital,

2020). Futuramente, serão várias as frentes nas quais serão desenvolvidas ações pela Sonae Capital, que têm como objetivo uma redução de 31% das emissões de âmbito 1 e 100% das emissões de âmbito 2 até 2030, assumindo ainda, até 2040 a neutralidade carbónica. Em 2019, a Sonae Capital reporta pela primeira vez ao *Carbon Disclosure Project* [CDP], ficando classificado no nível B, comprovando o reconhecimento do CDP, em relação às medidas de combate às alterações climáticas. Em acréscimo, mantêm o foco na redução da utilização de plásticos descartáveis e encontram-se a desenvolver “*uma estratégia para a Natureza e Biodiversidade, através dos Science Based Targets for Nature*”, isto segundo a mensagem publicada pelo Chairman Dr. Paulo Azevedo na página da Sonae Capital, aliado ao projeto Floresta Sonae, aplicado para compensar as emissões de CO₂ (Sonae Capital, 2019).

O negócio da hotelaria estimula iniciavas de responsabilidade social e ambiental, ou seja, para além de promoverem uma boa qualidade de vida dos colaboradores e das comunidades em que se encontram presentes, apoiam iniciativas de desenvolvimento sustentável, educativas e de bem-estar (The Editory Hotels, 2021). Este apresenta também os cinco eixos de atuação como a Sonae Capital:

CO₂ e alterações climáticas: as alterações climáticas representam uma principal ameaça para as gerações futuras, logo atualmente, deve ser um aspeto de elevada preocupação e atenção. Assim, todos os negócios têm como preocupação a diminuição da temperatura média em 1,5°C, assumindo a iniciativa *Paris Pledge for Action*, com o objetivo de proteger o planeta destas alterações. As principais ações tomadas sobre este assunto, referem-se à avaliação dos negócios quanto à sua exposição aos riscos climáticos, promoção da eficiência nos consumos energéticos, aquisição de eletricidade produzida através de fontes renováveis, promovem ações de educação para as alterações climáticas junto dos colaboradores, intensificação de parcerias para a criação de soluções mais inovadoras e comunicação do desempenho climático do grupo (Sonae Improving Life, 2019).

Plástico: Nos últimos anos, o plástico tem-se tornado bastante presente nas vidas da sociedade, colocando complexos desafios na comunidade, perante a necessidade de o eliminar para uma redução de impacto ambiental que este provoca. Na hotelaria 3,5 toneladas do plástico total, correspondem a *amenities*, ou seja, a plástico descartável utilizado em cosméticos e sacos para os quartos. A nível de incentivos de reutilização, têm apostado em dispensadores recarregáveis nos hotéis, reduzindo assim cinco vezes o plástico de utilização única, já a nível dos sacos descartáveis, têm optado por alternativas,

como o papel *kraft* reciclado (Sonae Capital, 2020). E 35% da pegada de plástico em hotelaria, ou seja, 10.5 toneladas dizem respeito a sacos do lixo, contudo estes sacos, já se encontram substituídos por plástico reciclado, não contendo oxido-degradantes. Incentivaram ainda, a eliminação de plásticos de utilização única, principalmente em *BackOffice*, como copos e garrafas, tendo até fornecido uma garrafa de vidro a cada colaborador, reduzindo assim até 2.2 toneladas destes plásticos. Promovem ainda formação de sensibilização ambiental junto dos colaboradores, com a implementação de planos de ação, bem como a sensibilização, junto dos próprios clientes, apresentando já umas medidas de incentivo como, a redução do número de vezes de limpeza do quarto durante a estadia do mesmo, com a atribuição de *vouchers* a quem adira a campanha, permitindo assim uma redução de desperdícios e elementos químicos, desnecessários, tais como a otimização dos consumos de água e energia, para além de ainda estimularem a utilização dos produtos do destino e produtos sazonais, principalmente na restauração (Sonae Improving Life, 2019).

Apoio à Comunidade: procuram aumentar a capacidade de dependência na comunidade local, de modo a reduzir a pobreza, e melhorar situações desfavorecidas em parceria com outras organizações (Sonae Capital, 2019), contando já com 11M€ investidos, no apoio à comunidade (Sonae Improving Life, 2019). Comunidades mais coesas, criam uma sociedade com maior valor sustentável, tal pode ser fundamentado com parcerias, como verificado pela Missão Continente, com o apoio a 1.000 instituições através de doações diárias de excedentes alimentares, a *Worten Transforma*, por exemplo, recolheu 6.002 toneladas de resíduos de equipamentos elétricos, transformando-os em novos equipamentos que serão doados a 100 instituições, entre outras iniciativas e parcerias de apoio a associações e instituições locais (Sonae Improving Life, 2019). A responsabilidade social é um dos principais fatores que comanda a atividade, e é maioritariamente através do voluntariado, que a Sonae tem impactado as comunidades locais. Tal como se pode verificar, e já referido anteriormente, através da cedência de instalações em contexto de pandemia, para alojar os profissionais de saúde, bem como através do programa *Sonae Activeshare*, transversal as empresas do grupo Efanor, que aglomera ações de voluntariado e responsabilidade social (Sonae Capital, 2019), contando já com 26.000 crianças impactadas, desde 2006, pelos 1217 voluntários e 7.000 horas de voluntariado doadas pelos colaboradores da Sonae, em 2019 (Sonae Improving Life, 2019). Nos negócios na península da Tróia, onde a contribuição social, corresponde à

conservação da natureza e biodiversidade local, permitindo requalificar o território e consolidação do sistema dunar (Sonae Capital, 2020). Encontra-se também presente na cultura da organização, a aposta na inovação e sua transmissão da melhor forma aos colaboradores, sendo considerada uma empresa com iniciativas de caráter educativo, cultural e social (Sonae Capital, 2019). Visto que, apresentam o programa Somos Sonae com o intuito de apoiar os colaboradores, nomeadamente quando mais necessitam de apoio, com pessoas especializadas e parceria com a Cruz Vermelha Portuguesa, atribuindo planos de acompanhamento sempre que necessário (Sonae Improving Life, 2019).

Desigualdades e Desenvolvimento Inclusivo: Acreditam que atualmente, as desigualdades são um dos desafios sociais mais urgentes a combater. Portanto, apoiam a promoção da diversidade e inclusão, bem como implementam políticas de desenvolvimento dos colaboradores, contribuindo assim para uma sociedade mais justa e equitativa, atuando na promoção de uma organização diversa (Sonae Improving Life, 2019). Esta equidade é aplicada através do Plano de igualdade de género, anteriormente referido, com 34% de mulheres em cargos de gestão, pois consideram que a heterogeneidade de perfis permite uma maior riqueza, em termos de recursos, promovendo o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, com a atribuição de dias extras de férias, horários flexíveis ou trabalho remoto, mesmo antes da situação pandémica, o Grupo mantém a preocupação de respeitar, a licença de maternidade e de paternidade, fornecendo todo o apoio à família. Impulsionam também, uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuo, de modo a responder eficazmente aos desafios do dia-a-dia e apresentam academias e programas, oferecendo um conjunto de várias formações, usando, por exemplo, o centro qualifica que visa aumentar a qualificação dos colaboradores em 5% até 2022, tendo certificando já 454 colaboradores. O *Accelerated Development Program*, com cinco meses de formação para a aquisição de competências estratégicas, contou com uma totalidade de 1,18M de horas de formação dentro do grupo, em 2019. Ainda conta com o Programa Contacto e o Projeto *Disabilities*, o programa Contacto visa integrar jovens de elevado potencial no mercado de trabalho, permitindo-lhes vivenciar diversas experiências profissionais nos negócios do Grupo, já o *Disabilities* tem como objetivo a inclusão de pessoas com diferenças nas empresas, pretendendo melhorar a vida das pessoas que apresentam elevada capacidade de superação (Sonae Improving Life, 2019).

Natureza e Biodiversidade: proteger a biodiversidade e natureza é uma questão cada vez mais relevante, e posto isto, apresentam uma política transversal para a Conservação da Biodiversidade. Os negócios da península de Tróia, por se encontrarem inseridos num território com valores naturais, têm como medida de gestão a requalificação do território. O grupo potência ainda uma agricultura produtiva, a proteção de um oceano saudável, através da Política de Sustentabilidade do Pescado, minimizando os impactos da atividade piscatória, como o alargamento da gama de espécies comercializadas em 20%. Contribuem ainda para a reflorestação das áreas afetadas pelos incêndios. Em acréscimo, reúnem esforços de modo a reduzir o desperdício alimentar, promovendo ainda uma dieta sustentável, com a eliminação de cerca de 450 toneladas de açúcar, 300 de gordura e 60 de sal, como nos produtos comercializados pela marca continente (Sonae Improving Life, 2019).

4.2.7. Hotéis Inteligentes

Com a evolução da digitalização a nível mundial torna-se importante que o grupo acompanhe esta evolução, de modo a não perder vantagem competitiva, em relação aos outros hotéis que pretendam investir neste segmento. Contudo, eles pretendem aplicar a digitalização apenas nos meios fundamentais, e têm vindo a automatizar uma série de processos, pois não pretendem tornar-se a marca 100%, em hotéis inteligentes, porque acreditam que a automatização não bate 100% certa com a parte da hospitalidade, pois quebra-se a relação direta com os clientes, perde-se confiança, relação interpessoal e a comunicação e serviço personalizado. Começaram o processo de digitalização em 2018, tendo vindo a realizar uma série de ações para tornar uma realidade, algumas pararam por conjuntura. Já têm a parte do *set watch* a funcionar, ou seja, a resposta automática a clientes e com o surgimento da pandemia desenvolveram um *check-in* automático e online de modo a evitar aglomerações, nas receções, isto segundo a Diretora de Marketing e Vendas do grupo hoteleiro da Sonae Capital, Isabel Tavares.

Por outro lado, têm realizado algum investimento, no canal direto no site, com a criação de um blog, no qual se encontram vários temas de possível interesse para os hóspedes, criando assim uma ligação de maior proximidade, mesmo sem estando perto, tal como surgiu no momento do confinamento, com o *#MakingMemoriesTogether*.

5. Metodologia de Investigação

Para uma melhor perceção da investigação em causa, bem como melhor compreender a informação e poder retirar algumas conclusões, segue-se a abordagem metodológica.

Esta abordagem é implementada através de um *single case study*, o caso do *The Editory Hotels Collection*, com o objetivo de alcançar respostas para a questão, sob investigação, relativamente às novas preferências dos consumidores e à delineação desses mesmos clientes, ou seja, a questão principal a retirar do estudo é: “Qual a novidade que a pandemia trouxe para a definição do novo cliente?”, ou seja, será responder a duas questões de pesquisa: “Quem será o novo cliente?” e “Quais as abordagens a implementar no seguimento deste novo cliente?”.

Existem vários métodos de recolha de dados e sua respetiva análise. Contudo, os estudos de caso têm potencial para um maior desenvolvimento, combinando diferentes metodologias, como pesquisas qualitativas e quantitativas, obtendo uma perspetiva mais natural e generalizada do problema real (Johansson, 2007).

Assim, a metodologia aplicada nesta dissertação será de caráter mista, ou seja, trata-se de um complemento entre duas abordagens, a quantitativa e a qualitativa. A abordagem quantitativa será aplicada, com o objetivo de obter uma maior perceção dos gostos dos consumidores em geral, recorrendo a um questionário, como método de recolha de informação, para assim investigar, com mais detalhe, os novos ideais dos consumidores, em relação ao setor hoteleiro. Após a abordagem quantitativa, seguem-se análises qualitativas, mais específicas sobre o estudo de caso *The Editory Hotels*, através da realização de entrevistas presenciais, junto dos clientes e colaboradores, nomeadamente nas unidades hoteleiras de Tróia. A investigação permitirá assim, explicar a nova realidade do grupo hoteleiro, aliado às preferências dos consumidores em geral, e dos próprios clientes regulares do grupo.

Como principais objetivos deseja-se analisar as perceções dos clientes em relação à retoma de atividade do setor hoteleiro, perante uma situação pandémica, identificando assim as suas necessidades, e preferências emergidas durante este período, deste modo pretende-se perceber quais os fatores que mais agradam os consumidores, principalmente do hotel *The Editory*. Pretende-se também, comparar as perceções dos colaboradores, as suas necessidades, com as novas medidas aplicadas, através dos diretores operacionais e departamentais.

5.1. Informações sobre os consumidores

Foi realizado, na primeira fase, um levantamento de dados secundários, através de inquéritos à população em geral, possível cliente de unidades hoteleiras, acima dos 18 anos,

de modo a obter uma perceção sobre a mudança ocorrida, nos gostos dos clientes, compreendendo os aspetos que perderam pertinência e os que se tornaram mais fulcrais, numa amostra por conveniência. A amostra corresponde ao resultado de um questionário efetuado à população em geral com idades entre os 18 e os 75 anos, que efetuaram pelo menos três reservas, nos últimos três anos.

Tratando-se assim, de um primeiro levantamento de informação, concluindo genericamente o grande impacto da pandemia nas preferências dos clientes, com questões, que visam saber, o receio na frequência de hotéis e restaurantes e a sua importância na escolha de hotel, tal como a sua localização, onde por norma certas regiões são consideradas como regiões de maior contágio do que outras; o preço e permissão de cancelamento sem custos; a lotação, limita bastante a escolha, visto que, o distanciamento social é algo tido bastante em conta, nos dias que correm, bem como a higienização que permite uma maior confiança no espaço principalmente a nível de segurança, caso este seja certificado com *COVID Safe*, não podendo faltar, o prestígio e as opiniões de terceiros que garantem uma maior credibilidade, pois a informação externa é mais eficaz.

O questionário foi aplicado ao maior número de consumidores possível, totalizando 94 respostas, contudo, a primeira questão do questionário refere-se à seleção dos inquiridos, podendo-se perceber quais destes realmente frequentam hotéis com alguma frequência, e que por isso poderão ter uma opinião mais fidedigna, sobre os mesmos. Destes 94, 30 não frequentaram hotéis nos últimos anos, logo, serão apenas analisadas as respostas dos restantes 64 inquiridos.

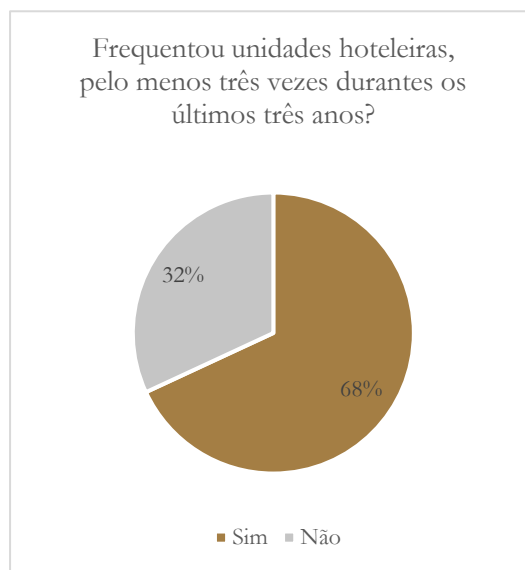


Gráfico 4 - Frequência das unidades hoteleiras nos últimos três anos.

Fonte: Elaboração Própria

Após esta triagem, os questionários iniciam com perguntas de carácter sociodemográfico, como idade, género, região habitacional, nível de habilitações, área profissional e agregado familiar. Seguidas de questões de pergunta fechada, de seleção de opções e de classificação, permitindo verificar quais as preferências mais relevantes em cada indivíduo ([Anexo 1](#)). O

questionário foi realizado em duas versões, em português e outra em inglês, contudo as respostas foram todas dadas no questionário em português.

Depois da elaboração e validação do questionário procedeu-se ao seu lançamento público, entre os dias 05/06/2021 a 07/07/2021, ou seja, recolheu-se informação durante 32 dias. Posteriormente, com esta informação foi realizado um tratamento estatístico, bem como diagramas em Excel, para posterior análise dos mesmos.

5.1.1. Apresentação de Resultados

Foram recolhidos um total de 94 inquiridos, como referido anteriormente, mas apenas 68% destes (gráfico 6), costumam frequentar unidades hoteleiras, pelo menos, uma vez ao ano, podendo ter-se assim uma visão e opinião sobre as mesmas mais fidedigna, portanto a nível de resultados apresentados, serão apenas referentes aos 64 inquiridos.

Os inquiridos encontram-se em, praticamente, mesmo número de género, com 32 pessoas do sexo feminino e 30 do sexo masculino (gráfico 7). Já as idades encontram-se compreendidas entre os 19 e os 75 anos, com uma maior percentagem no intervalo dos 19-25 anos, correspondente a 50%, seguida dos 26-35 com 23% (gráfico 8). Verifica-se assim que a média dos intervalos de idade corresponde a uma média aritmética de, aproximadamente, 32 anos.

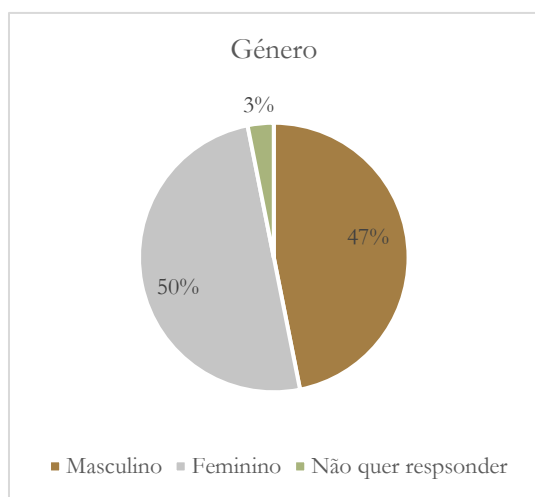


Gráfico 5 - Distribuição dos Inquiridos por género.

Fonte: Elaboração própria

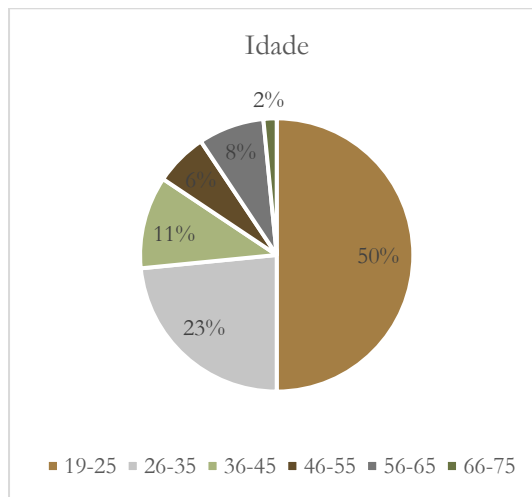


Gráfico 6 - Distribuição dos inquiridos pelo intervalo de idades.

Fonte: Elaboração própria

Com 98% dos inquiridos residentes em Portugal, visto que apenas um dos inquiridos em 64, se encontra a residir na Suíça. Os restantes, 58% pertencem ao distrito de Aveiro, seguido de 9% ao distrito de Coimbra, 8% ao do porto e 5% a Viana do Castelo, Braga e Lisboa, existindo ainda, 2 inquiridos nas áreas de Leiria e Faro e um em Setúbal (gráfico 9). Relativamente ao número de pessoas presente no agregado familiar dos inquiridos, pode-se encontrar como grande quantidade, quatro e três pessoas, com 38% e 34% respetivamente (gráfico 10).

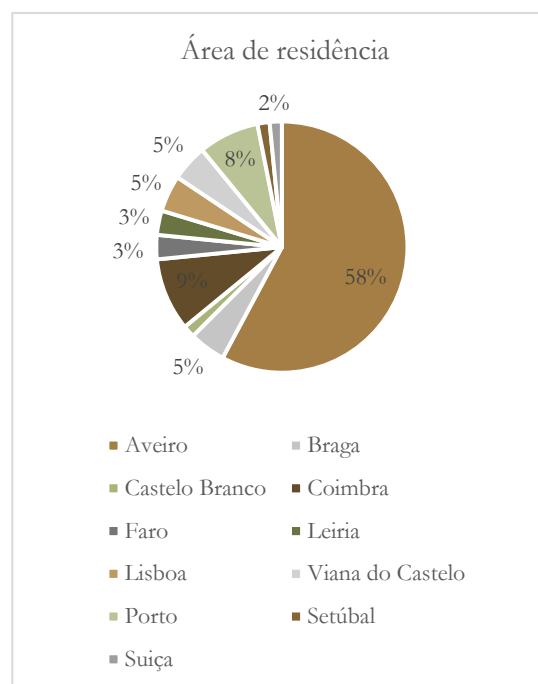


Gráfico 7 - Distribuição pelas áreas de residência.

Fonte: Elaboração Própria

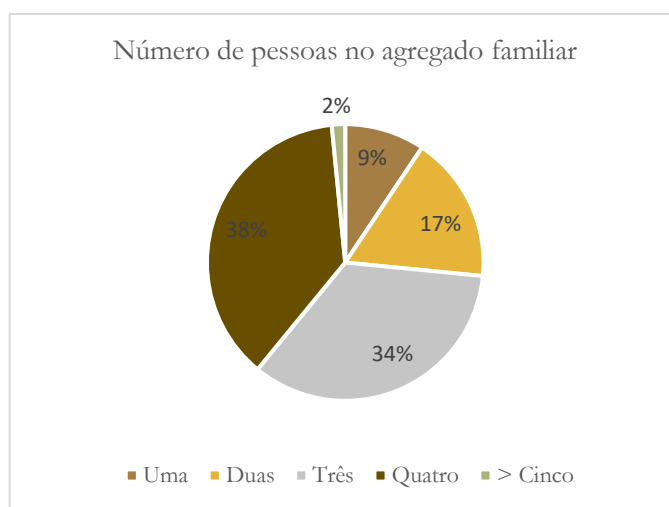


Gráfico 8 - Distribuição pelo número de pessoas no agregado familiar.

Fonte: Elaboração Própria

A nível académico, a licenciatura é o grau de escolaridade com valor central, com 29 dos inquiridos, seguindo do ensino secundário e mestrado com por volta apenas de 10 inquiridos cada. O inquerido com o nível de habilitações mais baixas é do 3º ciclo, com dois indivíduos e com o nível de habilitações mais elevado é o doutoramento, com apenas um indivíduo (gráfico 11).

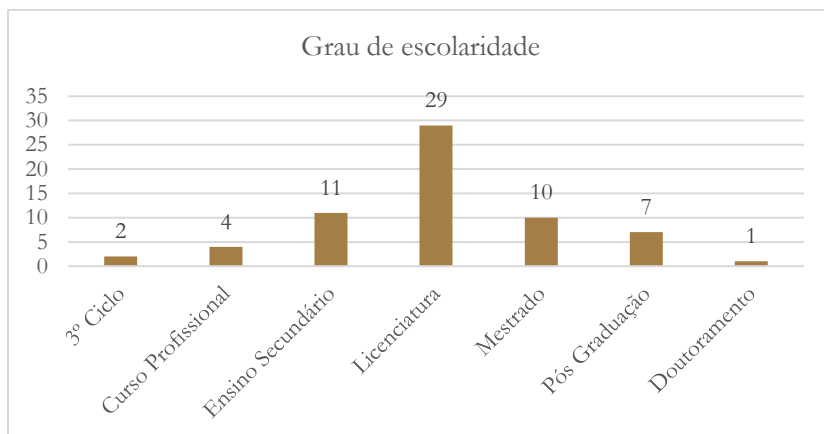


Gráfico 9 - Distribuição segundo o grau de escolaridade.

Fonte: Elaboração Própria

A nível profissional pode-se verificar que a amostra em estudo apresenta na sua maioria um trabalho por conta de outrem, em 58%, e 25% da mesma, ainda se encontra a estudar (gráfico 12).

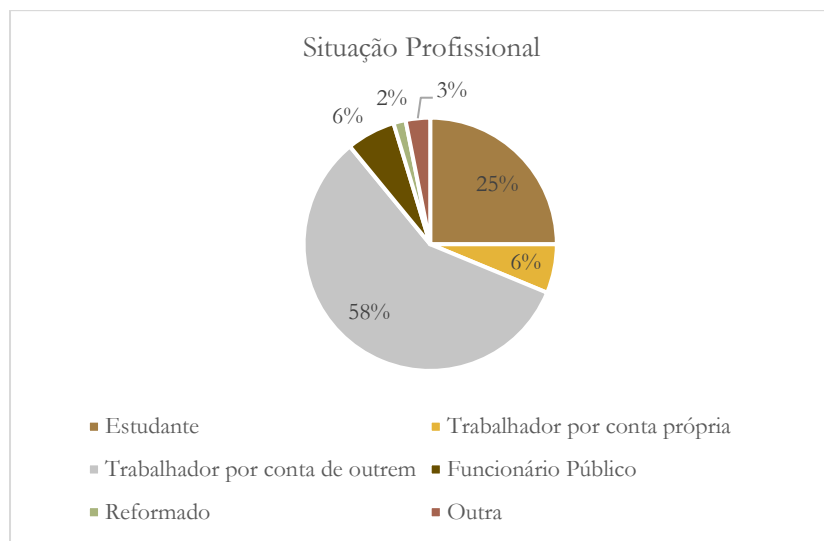


Gráfico 10 - Distribuição segundo a sua situação profissional.

Fonte: Elaboração Própria

Esta situação profissional, em setores de atividade principais, com onze indivíduos com funções em atividades financeiras e dez de informática. Seguido do setor da saúde, comunicação e educação. Encontrando-se ainda 14 inquiridos, que não se identificaram com nenhum dos setores referenciados (gráfico 13).



Gráfico 11 - Distribuição pelo setor de atividade profissional.

Fonte: Elaboração Própria

Já em plena situação pandémica vivenciada, é questionado, se o vínculo laboral sofreu algum impacto, principalmente uma redução de rendimentos ou despedimentos ocorridos, pelo impacto que as organizações e crises económicas que estas enfrentaram, acabando por afetar a situação profissional dos seus colaboradores. Nesta amostra, verificou-se que apenas 11% viu o seu vínculo laboral tornar-se mais precário, mas 6% preferiu não dar a sua opinião sobre o assunto, ou seja, pelo menos 7 pessoas em 60 sentiram o impacto da pandemia de forma negativa (gráfico 14).



Gráfico 12 - Impacto no vínculo laboral pela pandemia.

Fonte: Elaboração Própria

Pretendeu-se ainda perceber, se dentro da amostra haveria algum indivíduo pertencente ao grupo de risco, um assunto bastante levantado, pelo facto de a pandemia afetar bastante a saúde, das pessoas que contraíam o COVID-19. Estes fatores afetavam, ainda mais, as pessoas pertencentes ao grupo de risco, constituído por pessoas com problemas oncológicos, respiratórios ou debilitações que tornem o sistema imunitário comprometido. Da amostra presente, apenas 9% desta, ou seja, apenas seis indivíduos em 64 consideraram pertencer ao

grupo de risco e por isso, necessitarem de maiores cuidados e proteção de forma a evitar ao máximo a contração do vírus (gráfico 15).

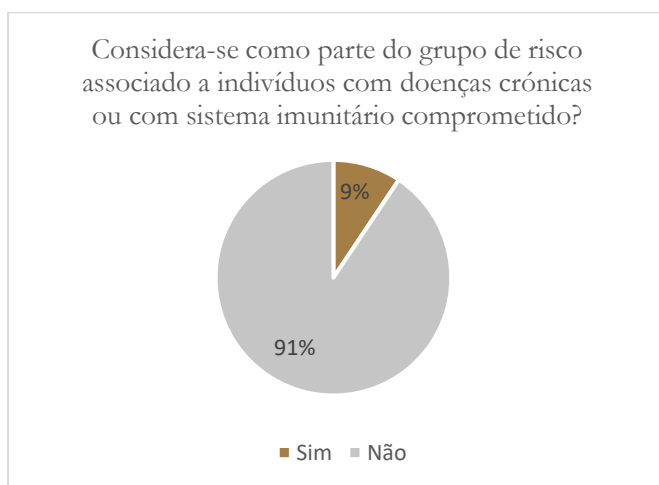


Gráfico 13 - Sistema imunitário comprometido.

Fonte: Elaboração Própria

A segunda secção do questionário é referente à importância que os consumidores, hóspedes de hotéis, davam a certos fatores, numa situação normal, ou seja, antes da existência da pandemia. Logo, elaborou-se a recolha de alguns fatores para que os inquiridos pudessem classificá-los, numa escala de 1 a 5, correspondente a sem importância (1), pouca importância (2), indiferente (3), importante (4) e muito importante (5).

Desta classificação observa-se que a higienização do hotel e quartos em si, acabava por ser o fator de maior relevância, com 34 pessoas dos 64 inquiridos a classificá-la como extremamente importante e 29 como importante. Seguido de fatores relevantes como o preço, com 58 dos inquiridos a classificá-lo com uma importância igual ou superior a quatro. O mesmo é equivalente, nos fatores referentes à localização do hotel, o bom ambiente por este transmitido, a existência de pequeno-almoço incluído na estadia e da possibilidade de cancelamento gratuito. Os aspetos que apresentam ainda alguma relevância, mas não tão forte quanto os anteriores, são a facilidade de estacionamento apresentada pelos hotéis, o rápido atendimento e a receção aberta permanentemente, o facto de se encontrarem na região litoral, ou seja mais junto ao mar, com existência de piscina e quartos consideravelmente grandes e arejados, bem como a importância dada ao nível de reconhecimento do próprio hotel, com especial relevância para a opinião transmitida pelos amigos e familiares sobre a sua própria experiência e dos comentários e opiniões efetuadas por outros hóspedes sobre o hotel em questão.

Em contrapartida, os aspetos com menor valor são a admissão de animais de estimação, já mais relevantes, mas indiferente na sua existência, são os centros de fitness e spa, o facto de os hotéis poderem se encontrar numa zona mais interior, em termos de comodidades, o serviço de quarto e existência de *kitchenette* também seriam aspetos indiferentes aos consumidores, numa escolha de hotel, antes da pandemia (gráfico 16).

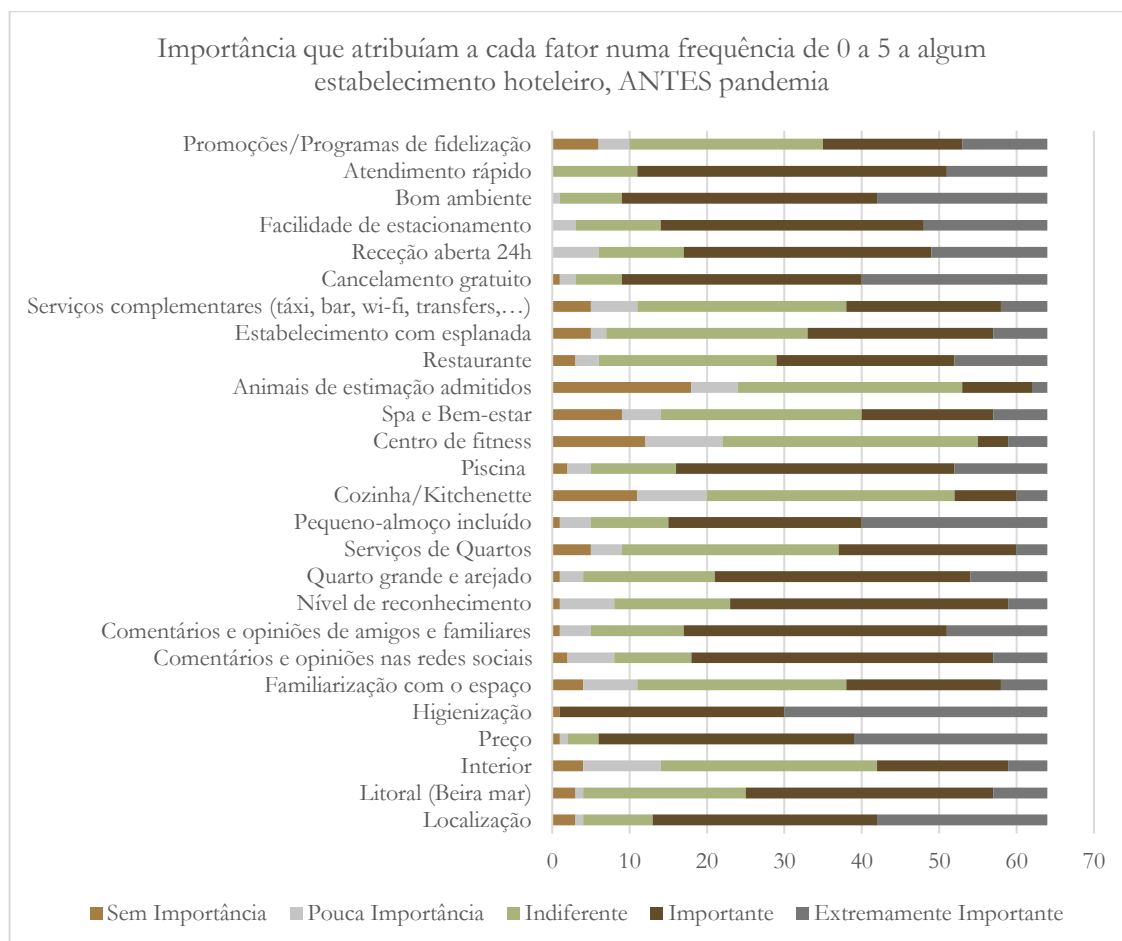


Gráfico 14 - Classificação da importância de fatores Antes pandemia.

Fonte: Elaboração Própria

A mesma análise e questão foi colocada, com os mesmos fatores, sobre a sua importância numa situação já pandémica, ou seja, qual a decisão a tomar e os aspetos a ter em consideração após o início da pandemia (gráfico 17). Verifica-se assim, um incremento da importância da higienização relativamente ao que existia anteriormente, com 43 pessoas a considerar este fator de extrema relevância e 17 como importante, bem como do cancelamento gratuito com um aumento de 24 para 35 pessoas a considerá-lo de extrema importância. Os aspetos que também apresentaram maior relevância o preço da estadia, o facto de se encontrar em região interior, apresentou maior importância numa estadia durante

tempos pandémicos, talvez pelo facto de se isolarem mais das aglomerações, e os comentários existentes nas redes sociais sobre os próprios hotéis ganharam maior significado, sendo, portanto, relevante antes de uma reservar verificar sobre as opiniões de antigos hóspedes.

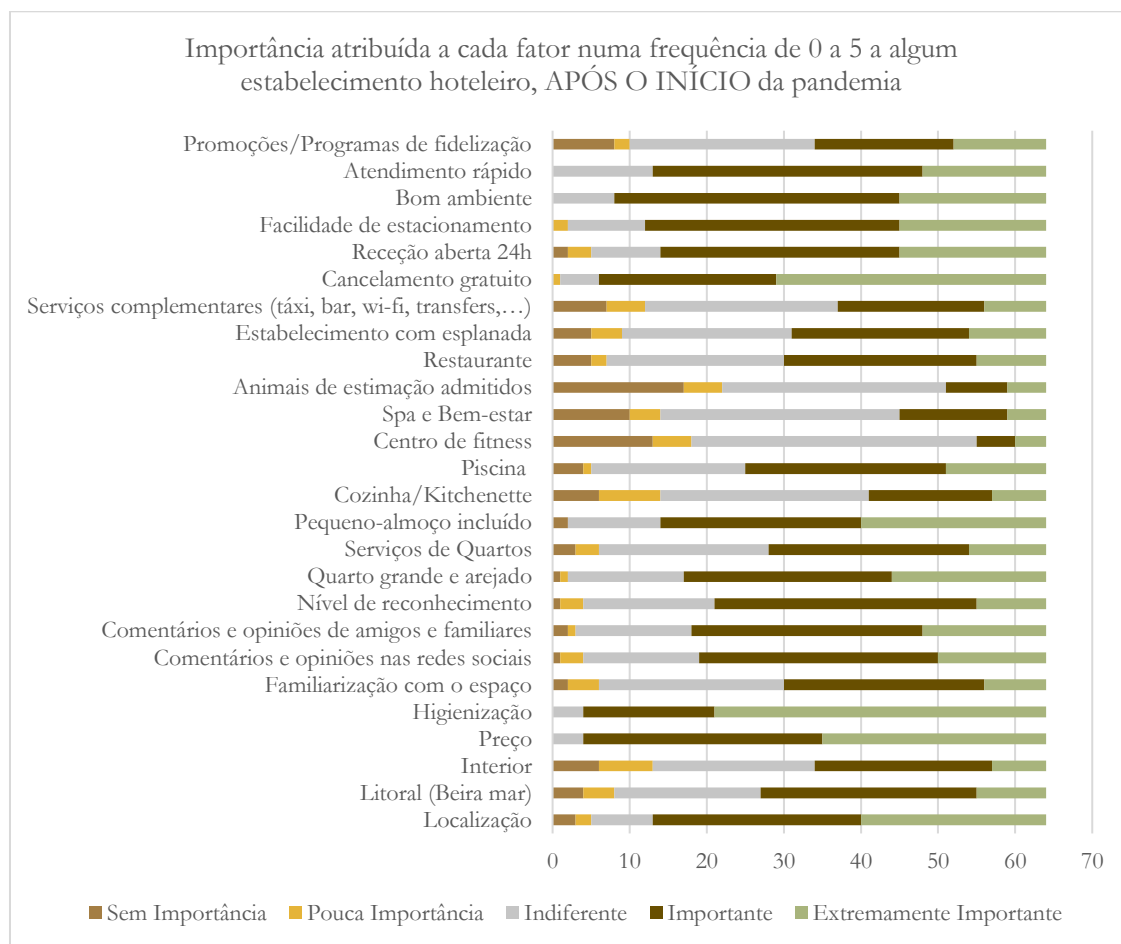


Gráfico 15 - Classificação da importância dos fatores Após o Início da pandemia.

Fonte: Elaboração Própria

Comparando os dados dos dois gráficos (tabela 1) verifica-se que os aspetos que se mantiveram aproximadamente inalterados foram a localização, ganhando mais relevo o interior, o pequeno-almoço incluído, a admissão dos animais de estimação, a existência de facilidades de estacionamento, o bom ambiente e atendimento rápido e os programas de fidelização, sendo estes dois últimos mais indiferentes e de menor relevância.

O nível de reconhecimento tornou-se menos significativo, ou seja, passou a ser um pouco indiferente, bem como a existência ou não de piscina, centro de *fitness* ou *spa*. Por outro lado, a importância aumentou ligeiramente a nível da existência de quarto arejado e grandes, dos serviços de quartos bem como da cozinha existente dentro do alojamento

permitindo, assim, a realização de refeições dentro do imóvel e não a necessidade de frequentar restaurantes com um maior número de pessoas.

	<i>Após</i> <i>1</i>	<i>Antes</i> <i>1</i>	<i>Após</i> <i>2</i>	<i>Antes</i> <i>2</i>	<i>Após</i> <i>3</i>	<i>Antes</i> <i>3</i>	<i>Após</i> <i>4</i>	<i>Antes</i> <i>4</i>	<i>Após</i> <i>5</i>	<i>Antes</i> <i>5</i>
<i>Localização</i>	3	3	2	1	8	9	27	29	24	22
<i>Litoral (Beira mar)</i>	4	3	4	1	19	21	28	32	9	7
<i>Interior</i>	6	4	7	10	21	28	23	17	7	5
<i>Preço</i>	0	1	0	1	4	4	31	33	29	25
<i>Higienização</i>	0	1	0	0	4	0	17	29	43	34
<i>Familiarização com o espaço</i>	2	4	4	7	24	27	26	20	8	6
<i>Comentários e opiniões nas redes sociais</i>	1	2	3	6	15	10	31	39	14	7
<i>Comentários e opiniões de amigos e familiares</i>	2	1	1	4	15	12	30	34	16	13
<i>Nível de reconhecimento</i>	1	1	3	7	17	15	34	36	9	5
<i>Quarto grande e arejado</i>	1	1	1	3	15	17	27	33	20	10
<i>Serviços de Quartos</i>	3	5	3	4	22	28	26	23	10	4
<i>Pequeno-almoço incluído</i>	2	1	0	4	12	10	26	25	24	24
<i>Cozinha/ Kitchenette</i>	6	11	8	9	27	32	16	8	7	4
<i>Piscina</i>	4	2	1	3	20	11	26	36	13	12
<i>Centro de fitness</i>	13	12	5	10	37	33	5	4	4	5
<i>Spa e Bem-estar</i>	10	9	4	5	31	26	14	17	5	7
<i>Animais de estimação admitidos</i>	17	18	5	6	29	29	8	9	5	2
<i>Restaurante</i>	5	3	2	3	23	23	25	23	9	12
<i>Estabelecimento com esplanada</i>	5	5	4	2	22	26	23	24	10	7
<i>Serviços complementares (táxi, bar, wi-fi, transfers,...)</i>	7	5	5	6	25	27	19	20	8	6
<i>Cancelamento gratuito</i>	0	1	1	2	5	6	23	31	35	24
<i>Receção aberta 24h</i>	2	0	3	6	9	11	31	32	19	15
<i>Facilidade de estacionamento</i>	0	0	2	3	10	11	33	34	19	16
<i>Bom ambiente</i>	0	0	0	1	8	8	37	33	19	22
<i>Atendimento rápido</i>	0	0	0	0	13	11	35	40	16	13
<i>Promoções/ Programas de fidelização</i>	8	6	2	4	24	25	18	18	12	11

Tabela 1 - Comparação entre a importância dos fatores, antes pandemia e após o início desta.

Fonte: Elaboração própria

Contudo, em ambos os momentos, a existência de restaurante e esplanadas nos hotéis são aspetos indiferentes, ou seja, pouco relevantes na escolha de um hotel, apesar de a existência de esplanada ter ganho mais significado, após o início da pandemia.

Uma outra questão colocada é relativamente à classificação de situações, no contexto pandémico pelo número de concordância (gráfico 18), ou seja, discordo plenamente (1), discordo (2), nem concordo/nem discordo (3), concordo (4), concordo plenamente (5). Há um maior número de indiferenças nas situações expostas, nomeadamente, nas cinco primeiras apresentadas graficamente, quanto à opção de reservar online, em detrimento de serviços de agência, 34% das pessoas é lhes indiferente a situação, e apenas 19 dos inquiridos, concordam plenamente com a afirmação. Quanto aos hotéis inteligentes apresentam menor indiferença e preferência, pela sua opção, com apenas 17 pessoas a optar por uma classificação igual ou superior a 4, apresentando uma ligeira preferência já pelos hotéis mais verdes, com 23 pessoas apresentando uma concordância superior a 4, na possibilidade de reservar nestes hotéis. Relativamente a hotéis indicados por amigos ou familiares, a amostra representa um resultado negativo, significando que não será pela situação pandémica, que irão procurar indicações e aconselhamentos externos, sobre as condições do hotel. Já a reserva pela existência do selo “*Clean & Safe*” apresentará maior significância, onde 22 pessoas são indiferentes a este aspeto, mas 29 pessoas dos 64 inquiridos, concordam que apenas reservarão o hotel, se este apresentar a certificação devida.

Relativamente a receios, na frequência de restaurantes e cafés, os inquiridos discordaram desta situação, com 33 dos inquiridos discordando entre os valores 1 e 2, assumindo que não apresentam receios durante a frequência nestes espaços, desde que cumpra as devidas regras de higiene e distanciamento. Concordando que maioria dos inquiridos reduziram a sua frequência nos cafés e restaurantes, nos últimos seis meses, com 46 pessoas a classificar esta redução, entre os valores 4 e 5, contudo 22 pessoas dos inquiridos afirmam que pretendem continuar a evitar estes locais, mas 28 já discorda com esta situação.

A redução das reservas em hotéis nos últimos seis meses, dentro dos inquiridos foi inferior relativamente aos restaurantes, 30 pessoas dos inquiridos afirmam que reduziram a frequência, classificando entre 4 e 5. Em relação a futuras reservas, os inquiridos concordaram em 66% que pretendiam continuar a reservar em hotéis, nos próximos seis meses, discordando em 63% com o facto de poderem vir a evitar estas reservas, nos próximos tempos, demonstrando assim que apesar dos riscos acarretados as pessoas pretendem continuar a usufruir dos seus momentos de lazer dentro do possível.

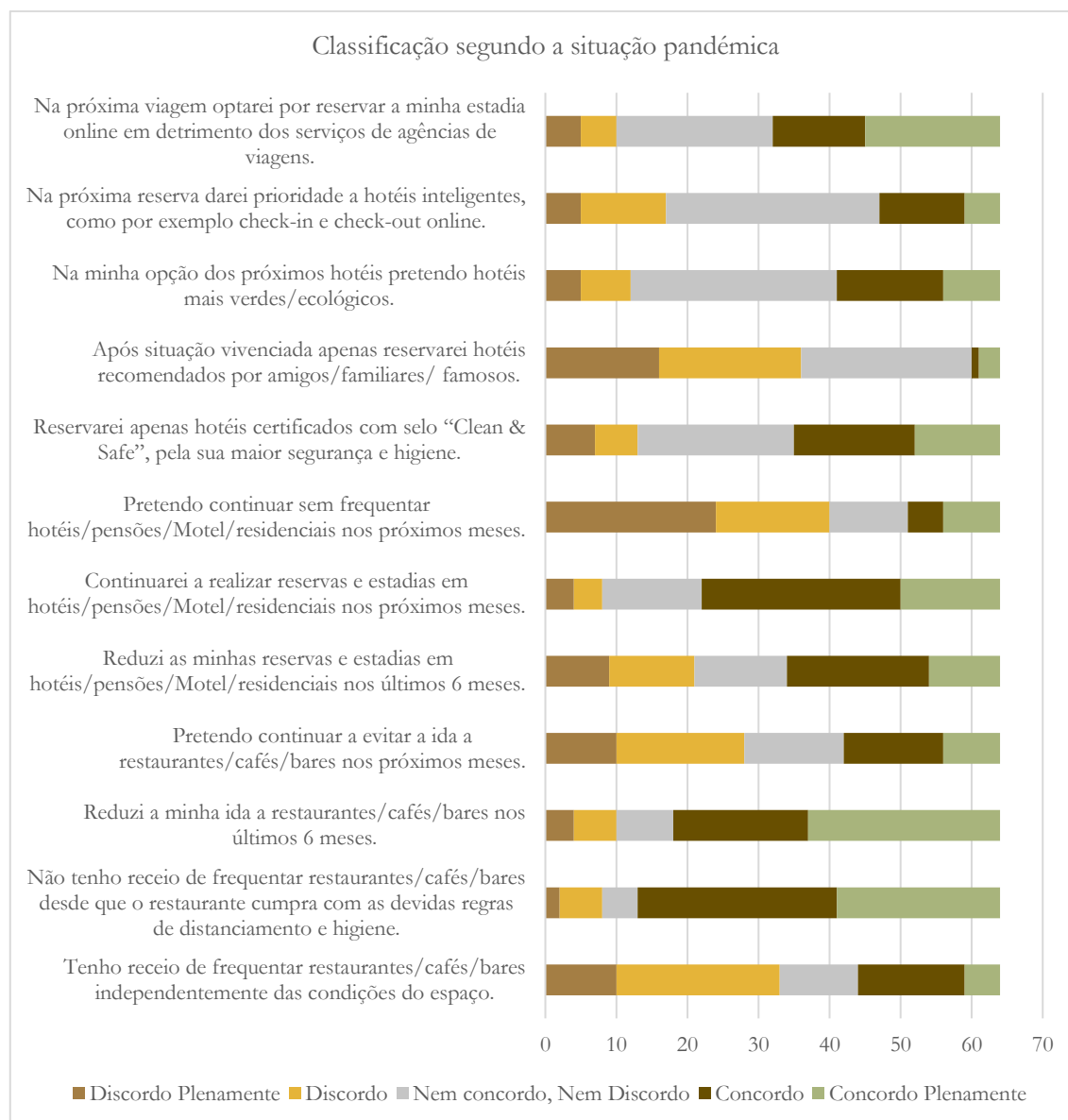


Gráfico 16 - Classificação de situações segundo a situação pandémica.

Fonte: Elaboração Própria

A última secção do questionário corresponde ao estabelecimento de situações hipotéticas e à sua classificação, segundo o possível comportamento tomado, perante tal situação, com respostas como “Passava a reservar neste hotel”, “Continuava sem frequentar unidades hoteleiras em tempos de pandemia”, “Estava disposto(a) a pagar um preço superior pelos serviços deste hotel”, “Certificava-me do feedback de outros hóspedes/amigos e familiares primeiramente”, “Divulgava a ação levada a cabo pelo hotel” e “É-me indiferente”. Primeiramente, é questionada sobre as férias vivenciadas, no ano 2020, percebendo como a pandemia afetou os planos de lazer da população inquirida. 24 das pessoas inquiridas, afirma que não foi para o local pretendido, optando por um outro destino, e 18 acabou mesmo por

não realizar férias devido a situação pandémica, contudo encontra-se ainda 20 em 64 pessoas que em que a pandemia não afetou o seu local de férias (gráfico 19).

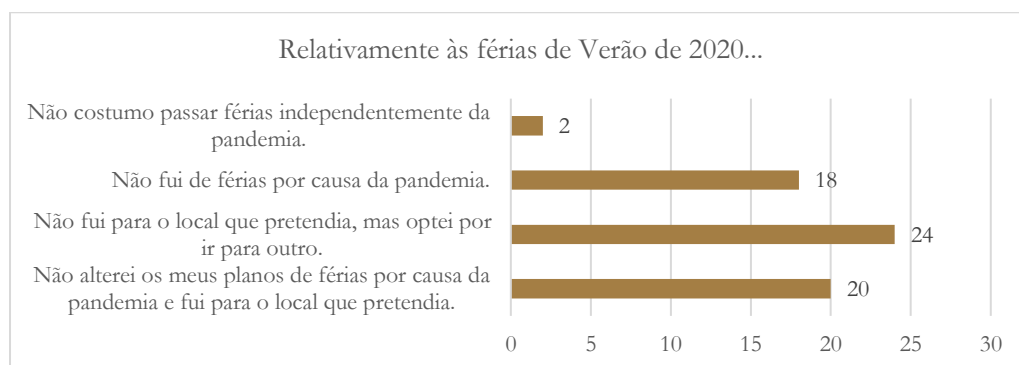


Gráfico 17 - Férias em 2020.

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às situações pandémicas podem-se encontrar sete situações hipotéticas, possíveis de existir num hotel e poder ser preferência dos consumidores durante a reserva de um hotel (gráfico 20). Na primeira situação, é questionada a possibilidade de o hotel apresentar uma certificação de segurança e higiene fidedigna, tal como acontece com o selo “*Clean & Safe*”, a resposta com maior hipótese é primeiramente a certificação do mesmo junto de outros hóspedes, como amigos e familiares, e 18 pessoas das 64 inquiridas ainda afirmar que poderia passar a reservar neste tipo de hotel.

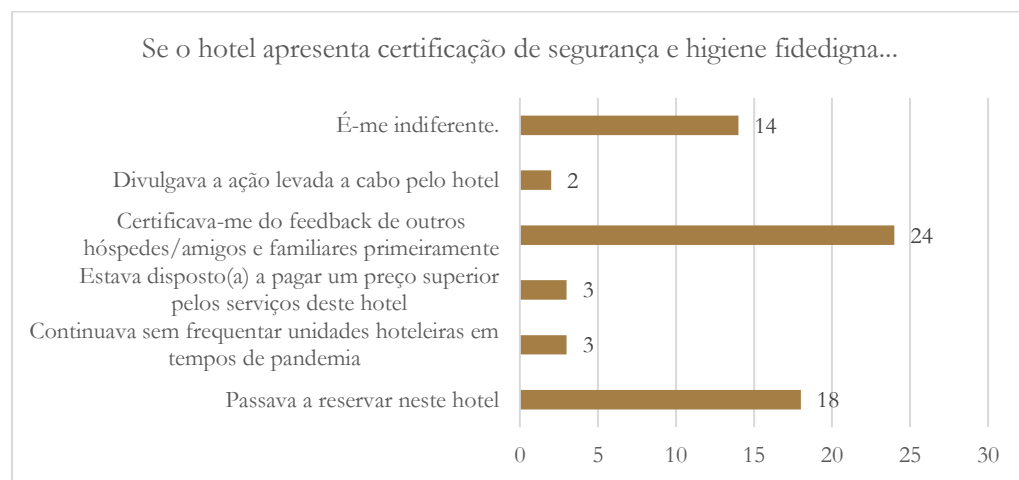


Gráfico 18 - Certificado *Clean and Safe*.

Fonte: Elaboração Própria

A segunda suposição é referente ao facto de o hotel poder obrigar a realização de um teste à COVID-19 na últimas 24h, uma grande parte dos intervenientes afirmam que lhes é indiferente esta realização de teste negativo, e ainda 15 pessoas afirmam que passavam a

reservar em hotéis com esta condição. E apenas 6 pessoas, em 64 dos inquiridos, afirmam que preferiam esta imposição à imposição da vacina (gráfico 21).

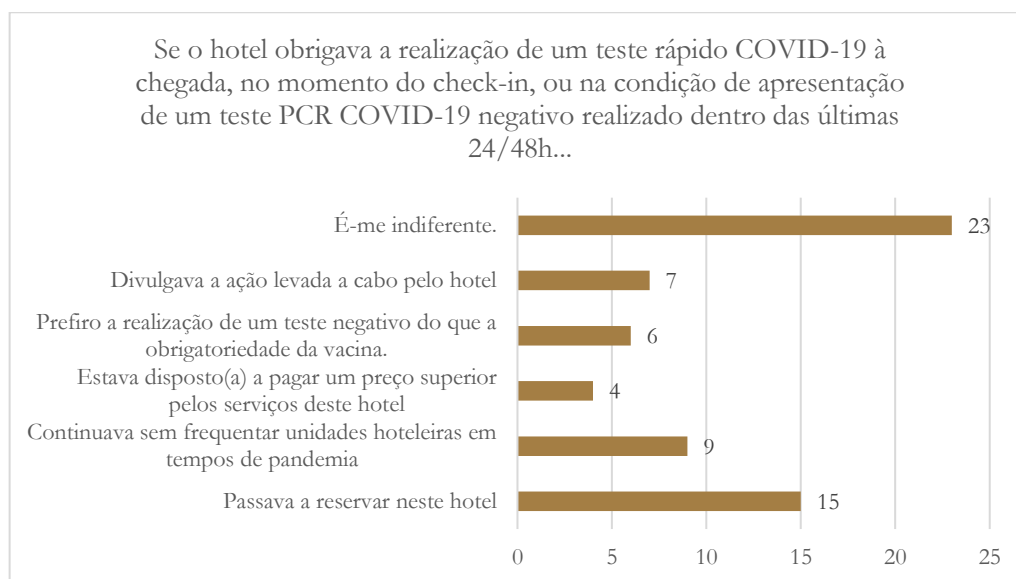


Gráfico 19 - Apresentação de PCR negativo.

Fonte: Elaboração Própria

A terceira questão é oposta à segunda, ou seja, em vez do teste PCR passava a ser obrigatório o comprovativo da toma da vacina (gráfico 22).

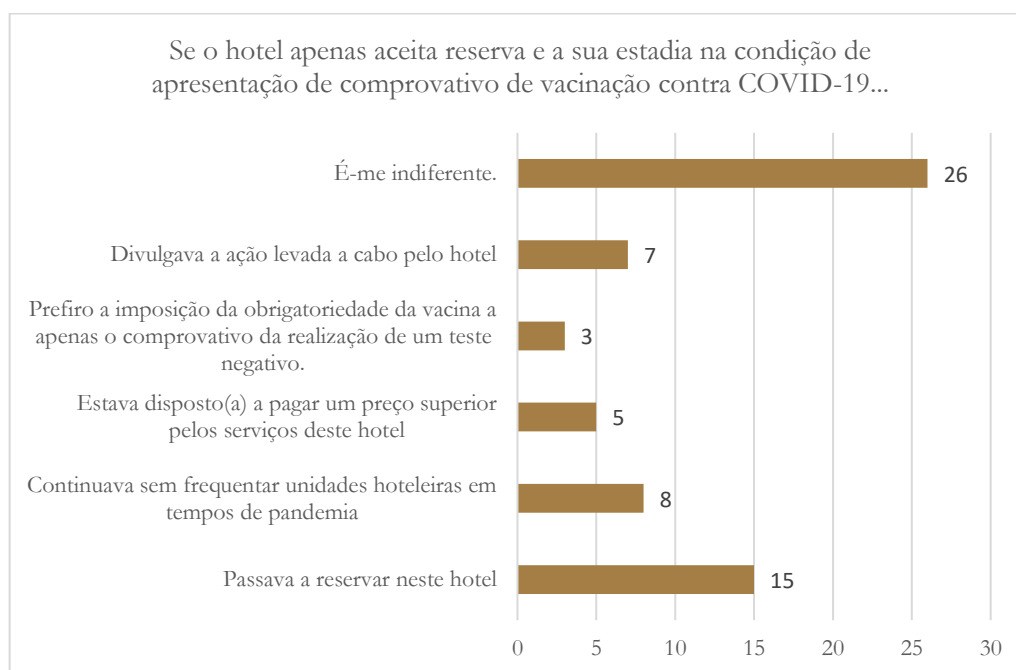


Gráfico 20 - Apresentação de certificado de vacinação.

Fonte: Elaboração Própria

Nesta questão, os resultados foram muito idênticos aos da questão anterior, ou seja, 26 pessoas em 64, afirmam ser-lhes indiferentes os hotéis obrigarem a apresentação do certificado de vacinação e novamente 15 pessoas passariam a reservar neste tipo de hotéis, talvez por considerarem que seriam hotéis mais seguros com estas medidas e poderiam estar mais confiantes na presença e partilha de espaços comuns, com outros hóspedes. Contudo, nesta questão, oito pessoas em 64 dos inquiridos, preferiam continuar sem frequentar hotéis perante este tipo de medidas aplicadas. De realçar ainda que, este questionário foi lançado e recolhida a informação antes do governo português impor obrigatoriedade, na apresentação de certificado de vacinação ou teste à COVID-19 negativo, nas últimas 48h antes do *check-in* em alojamentos hoteleiros.

A quarta suposição é referente à possibilidade de o hotel oferecer serviços de quarto, visto que, em tempos de pandemia com alguns restaurantes fechados o pequeno-almoço teve de ser realizado no quarto. Este serviço poderia continuar acessível de forma gratuita a quem pretender continuar a usufruir do seu pequeno-almoço no quarto fora das aglomerações. Da amostra inquirida, 26 pessoas afirmaram que passariam a reservar em hotéis com esta oferta, mas 19 dos inquiridos já afirmam ser-lhes indiferente esta oferta (gráfico 23).

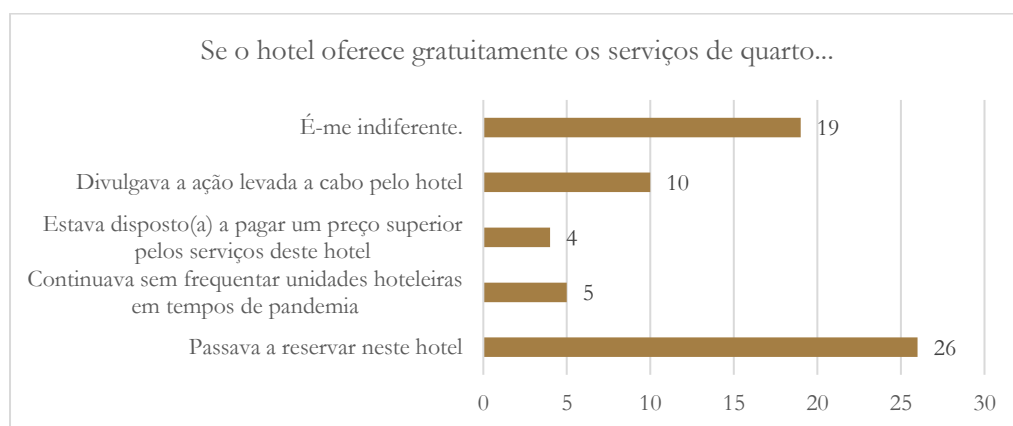


Gráfico 21 - Serviço de quarto gratuito.

Fonte: Elaboração Própria

A quinta situação hipotética é referente às campanhas de sensibilização ambiental divulgadas pelos hotéis, demonstrando tratar-se de um hotel “*amigo do ambiente*”, com preocupações ambientais. Perante esta situação, a amostra inquirida, afirma encontrar-se bastante dividida, entre as pessoas que dão bastante valor a estas causas e, assim, passariam a reservar neste hotel, com 21 pessoas, e 20 pessoas afirmam ser-lhes indiferente, contudo estas campanhas têm se demonstrado bastante valorizadas pela comunidade, onde ainda se

podem encontrar 11 em 64 pessoas a afirmar que divulgariam a ação realizada pelo hotel e ainda 7 pessoas não se opunham em ter de pagar um valor superior perante os hotéis verdes (gráfico 24).

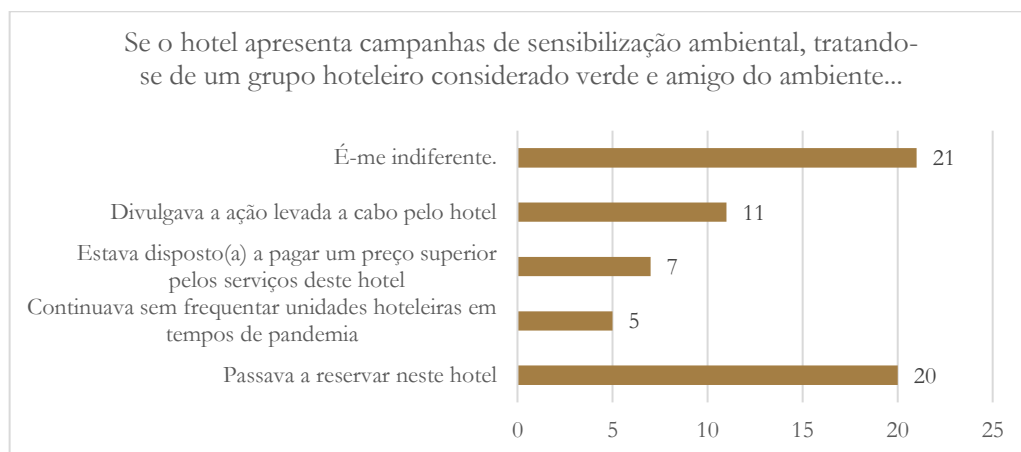


Gráfico 22 - Hotel sustentável ambientalmente.

Fonte: Elaboração Própria

Os dias que correm são cada vez mais globalizados e a digitalização tem entrado nas nossas vidas, de uma forma bastante repentina, há cada vez mais procura por novas tecnologias e a sua utilização nas funções diárias. Há, assim, o surgimento de hotéis digitais, ou seja, hotéis, onde certas funções passaram a ser realizadas de uma forma mais digitalizada, tal como a presença de *check-in* e *check-out* online, robots no serviço de mesa, entre outras (gráfico 25). Destes hotéis, verifica-se que grande parte da amostra, 33 pessoas, considera estas funções quase desnecessárias, pois é lhes indiferente essa existência.

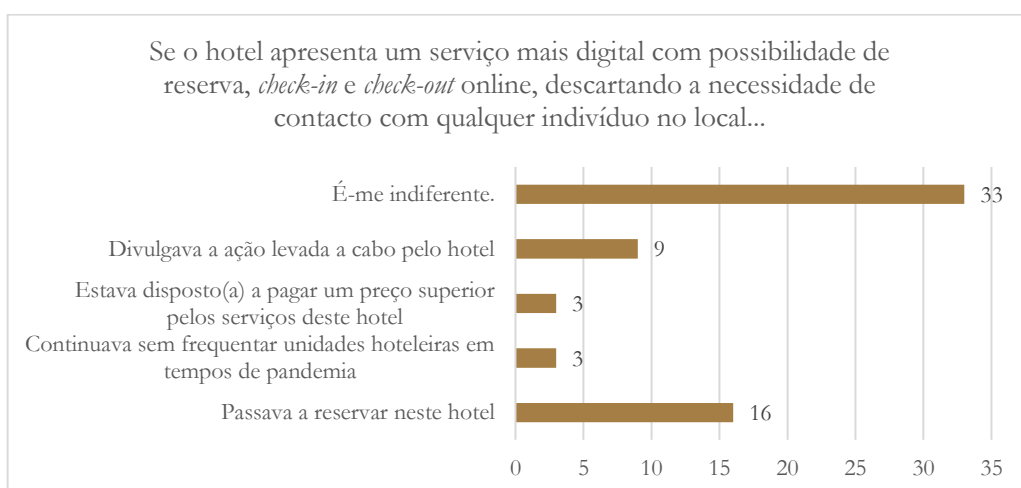


Gráfico 23 - Hotel com apostas na digitalização.

Fonte: Elaboração Própria

Já 16 em 64 pessoas afirmam que passariam a reservar em hotéis com estas ofertas, mas apenas 3 pessoas pagariam mais pela estadia nestes hotéis. Contudo, existem ainda 9 pessoas que passariam a divulgar esta experiência junto de amigos e familiares (gráfico 25).

Por último, a questão é referente a uma comodidade existente no hotel, como a existência de *kitchenette* no quarto, tratando-se de uma opção bastante procurada pelos hóspedes, pelo facto de permitir a realização das suas refeições dentro do quarto, evitando assim a ida a restaurantes e o maior contacto com outros hóspedes (gráfico 26). Esta existência apresentou perante os inquiridos, 18 pessoas a preferirem esta opção e a querem reservar em hotéis com este tipo de opções, mas há 34 pessoas em que se demonstram indiferentes a esta oferta. Encontram-se ainda 7 pessoas que até pagariam um preço superior em aparthotéis.

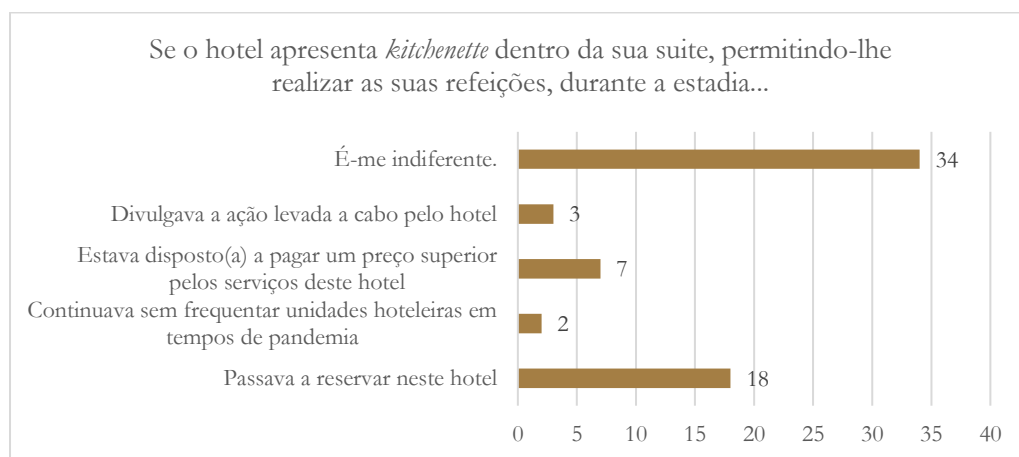


Gráfico 24 - Quartos com *kitchenette*.

Fonte: Elaboração Própria

5.2. Informações sobre os clientes do *The Editory Hotels*

A segunda parte do estudo surge após a análise da primeira, tratando-se de uma recolha de dados mais qualitativos, obtendo dados primários através de entrevistas semiestruturadas a clientes habituais, para uma melhor análise dos impactos e mudanças verificadas, tendo como objetivo, perceber certos pontos que um questionário direcionado não o permite, ou seja, serão realizadas entrevistas locais e presenciais a clientes hospedados nos hotéis do *The Editory Hotels* em Tróia, por forma a acrescentar informação além dos questionários, pois, numa conversação torna-se mais fácil obter uma maior precessão das inquietações e necessidades que os clientes apresentam, não antes detetadas, nem referenciadas em questionário, visto que, se podem realizar questões mais abertas.

Todas as entrevistas realizadas junto dos clientes em Tróia foram idênticas entre elas, com questões com o mesmo propósito, com o objetivo de obter uma comparação entre todas as opiniões distintas, as entrevistas eram iniciadas com o pedido de autorização de gravação de voz, não tendo encontrado nenhum cliente, dos entrevistados, que negasse esta gravação. Seguido de questões, como o número de noites da estadia e a motivação da viagem, ou seja, o porquê da escolha do destino e de viagens de lazer, em situação pandémica, bem como a recolha da opinião dos clientes, sobre as medidas implementadas no hotel e a segurança por este transmitida. Uma das perguntas fulcrais, pretende que o cliente avalie a sua experiência no geral e também onde cada inquirido pode propor melhorias, para elevar a sua satisfação, relativamente ao hotel em questão (Anexo 2). O guião das entrevistas foi elaborado em três idiomas, português, francês e inglês, visto tratar-se de um ponto turístico, possível de encontrar hóspedes internacionais.

Após a elaboração e validação do guião das entrevistas seguiu-se com a sua aplicabilidade, após definição de dias para a sua realização com a Diretora de Marketing, Dra. Isabel Tavares, que aconselhou a sua aplicabilidade nas unidades de Tróia, visto que é a zona do país com as unidades todas abertas e com maior número de reservas, especialmente na época balnear. Assim, colocando-me em contacto com o Diretor de Unidades de Tróia, Dr. Carlos Matos, realizou-se a recolha das entrevistas aos clientes, presencialmente, entre os dias um a quatro de julho. Nestes dias, encontrei-me hospedada na unidade Aqualuz Tróia Lagoa *By The Editory* vivenciando, tal como os clientes, das ofertas do hotel, e tendo um maior contacto com os mesmos, procedendo à maioria da recolha de informação sobre estes entre os dias, dois e três, correspondente a uma sexta-feira e sábado, por se tratar de dias com maior número de *check-outs* e dias correspondentes a finais de estadia, permitindo uma maior opinião sobre a própria estadia dos hóspedes.

A realização de entrevistas foi feita dentro das unidades Aqualuz Tróia Lagoa *By The Editory* e Aqualuz Tróia Mar & Rio *By The Editory*, nas zonas comuns, nomeadamente junto a receção e zonas de elevadores, a clientes que se mostrassem disponíveis a colaborar com o estudo.

5.2.1. Apresentação de Resultados

As entrevistas aos clientes permitiram a recolha de informação bastante dispare, e a perceção de diferentes tipos de clientes, pelas suas distintas preferências e opiniões. A

amostra foi assim uma amostra teórica, realizando o máximo de entrevistas possível, nos dois dias, entre as 10h e as 19h, totalizando assim 35 inquiridos.

A maioria dos inquiridos são de nacionalidade portuguesa, visto que não me foi necessário a realização das entrevistas, num outro idioma para além do português, com idades compreendidas entre os 18 e os 80 anos, e procurando por uma realização das entrevistas em igual número entre os géneros.

A média das noites da estadia foram de aproximadamente quatro noites, com um mínimo de uma noite e o máximo de 7 noites, e com apenas um dos inquiridos que não se encontrava em lazer, mas em trabalho. Já quanto a avaliação da estadia, classificada de 1 a 4 pelos clientes, verifica-se uma avaliação compreendida entre um mínimo de 2 e máximo de 4, totalizando, em média uma classificação de 3 valores. Nesta classificação, pode-se verificar a presença de três tipos de pessoas, as que se encontram bastante agradadas com o serviço oferecido e com as medidas implementadas no hotel (4 valores), contudo há pessoas menos agradadas com críticas a estabelecer, perante o que têm vivenciado, atribuindo assim classificações de 2 valores, e as que atribuem valores de 3, que apesar estarem satisfeitas, acham que poderia haver sempre alguns aspetos a serem melhorados.

Uma questão colocada, foi relativamente ao porquê daquela opção de escolha para destino de férias, ou seja, é questionada se a vinda para Tróia se trata da sua primeira opção, ou se tratou de uma opção, de modo a evitar as aglomerações devido à situação pandémica vivenciada e se encontrar num local mais sossegado e tranquilo, das quais se obteve as seguintes respostas:

“Não, a gente já vem pra cá muitas vezes.”

“Nós já estivemos cá em 2019, mas em 2019 estava diferente, estava tudo muito melhor.”

“Foi a possível, porque vivo em lisboa e é o destino de praia mais perto sem ser costa da Caparica e Sesimbra que estavam com risco bastante elevado.”

“Foi a primeira opção, mas também derivado um pouco ao COVID, porque caso contrário podíamos ter ido para fora do país ou ilhas.”

“Não, este ano decidimos vir logo pra cá, também pelo facto de se tratar de uma zona com menos pessoas, que é importante nesta altura.”

“Por se tratar de um sítio mais resguardado, onde podia vir trabalhar tranquilamente e poder sair assim da rotina do trabalho remoto.”

“Não, nós vimos todos os anos, porque temos cá um apartamento em *time sharing* (direito real de habitação turística)”

“Foi por causa da pandemia porque a nossa primeira opção seria Menorca, mas obrigava-nos a fazer testes e como somos quatro, se alguém fica positivo antes da ida, já ninguém ia. Escolhemos Portugal só mesmo pela pandemia, porque Portugal está mais caro.”

“Não, é habitual já há muitos anos, temos cá uma semana comprada todos os anos.”

“Não foi a primeira opção, foi mais por ser resguardado e por causa do COVID pra não fazermos viagem pra fora”.

“Foi primeira opção sim.”

“Venho quase sempre pra cá, e este ano não foi diferente.”

“Tínhamos vindo pra cá outros anos, e porque á partida seria um local mais calmo com um areal mais amplo que permite um maior afastamento de pessoas.”

Tabela 2 - Escolha de Tróia como destino primário.

Fonte: Elaboração Própria

Através da tabela 2, pode-se perceber que grande parte dos inquiridos escolheu Tróia como opção de destino, ou devido à pandemia, por ser um destino considerado seguro e calmo, com um areal enorme para que todas as pessoas possam manter o distanciamento social ou então são pessoas que frequentam este local e os hotéis todos os anos, tratando-se de um destino familiar e habitual, o que poderá ser considerado como clientes satisfeitos e repetentes. A próxima questão é referente às medidas de segurança aplicada pelo hotel (tabela 4) e o sentimento de segurança, e ou possíveis receios na usufruição de férias em espaços de lazer com outros hóspedes (tabela 3).

“Não, no ano passado tínhamos de ter um pouco mais de precaução, mas este ano com as medidas isto tem de continuar, temos de andar pra frente.”

“Sim, ponderámos em anular a reserva no fim de semana passado, com a alteração das medidas e dos restaurantes, ainda nem fui jantar fora exatamente por isso.”

“Sim temos algum receio, hoje até estávamos a pensar ir a setúbal, mas com as notícias que temos visto já não vamos.”

“Nenhuma.”

“Não, eu sou enfermeira dos cuidados intensivos da unidade COVID, por isso já tive muito mais receio e aqui não há receio nenhum.”

“Sim muito, por aqui estamos bem (sala comum), é na questão da alimentação, e os quartos notei uma diferença, é o único hotel em que não está selado com o selo de higienização e não sinto que não tenha sido higienizado, não está 100% limpo. Vou reportar na receção e à DGS, porque eles precisam de ser alvos de inspeção e neste caso específico acho que coloca em causa a nossa saúde neste momento.”

“Sim e não, mas como já estamos vacinados e achamos que Portugal gere bastante bem a situação, então não, não temos assim muita preocupação.”

“Sim, não é como numa altura normal, sentimos sempre aquele receio, temos o máximo de cuidados, evitamos ir a restaurantes, daí a escolha por um aparthotel. O único sítio que apanhamos mais gente foi ali no pequeno-almoço, mas estava tudo com distancia de segurança, acho que as pessoas também estão a cumprir.”

“Não, eu adaptado as minhas coisas a pandemia, o quarto onde estou tem *kitchenette* onde faço as minhas refeições e quando pretendo ir comer fora procuro sempre um espaço com esplanada e pouca gente, para poder estar mais isolado por segurança.”

“Não, porque anteriormente no ano passado já tinham ido de férias e acho que no ano passado tínhamos mais receio do que este ano, que está mais tranquilo.”

Tabela 3 - Receio na usufruição de férias em hotéis e espaços públicos.

Fonte: Elaboração Própria.

Da tabela 3 é possível encontrar pessoas que não apresentam receio durante a sua estadia, pelas medidas encontradas ou pela customização à situação vivenciada, contudo ainda há uma amostra que se encontra receosa com todos estes tempos e que prefere manter a máxima segurança possível, beneficiando neste caso os hotéis com *kitchenette* por permitirem a elaboração das refeições longe das aglomerações.

Destas questões pode-se ainda verificar, na tabela 4, que a maioria dos inquiridos referiu que as medidas de segurança estão dentro do espectável e que há certamente medidas suficientes para a situação em questão, com algumas exceções como as pessoas que ainda criticam a falta de medidas ou pelo contrário, consideram já existir demasiadas medidas impostas sobre a sua estadia.

“Não temos notado nada de anormal, mesmo no pequeno-almoço estava impecável.”

“Sim claro, na piscina sempre alguém sai vão logo desinfetar tudo, anda tudo de máscara, há horário marcado para o pequeno-almoço”

“Acho que em termos de higiene e limpeza nos quartos está bem feita, há também bastantes dispensadores de álcool gel pelo hotel, o que já depende da consciência de cada um em utilizá-lo, mas o que também me surpreendeu foram as rondas de limpeza ao elevador com frequência.”

“Eu neste momento sinto como se não houvesse pandemia. No fim de semana passado estivemos no Algarve e aí sim senti-me segura, não tocamos na comida, escolhíamos pelo acrílico e os quartos quando cheguei tinha o quarto selado.”

“Sim está adequado, mas apesar de nos marcarem o pequeno-almoço, acaba por aglomerar muitas pessoas, ele encontra-se como se não houvesse COVID. No hotel que tivemos, podemos também circular e tudo ok, mas tinham já a mesa posta, não eramos nós a ir buscar pratos, que não sabemos se já foi tocado pela pessoa anterior, e lá tinham uma espátula uma em cada lugar de mesa, era algo individual.”

“Claro, até acho que já há medidas a mais, sempre a pedir-nos para desinfetar as mãos ou a impor horários...”

“As medidas de segurança que nós optamos foi essa mesma, um alojamento em que nós cozinhamos sempre que possível no quarto, e Tróia é um local tranquilo.”

“Sim gostei mais a nível de segurança do ano passado, porque era mais espaçado e com funcionários a servir, este ano encontrou-se algumas pequenas aglomerações na zona de servir.”

“Eu acho que não, isto é mais uma questão de fé do que propriamente de proteção, acho que estão mais pessoas do que deveriam estar, em relação a lotação total do hotel.”

“O que tem de medidas de segurança? É só o álcool e pouco mais, sinceramente a gente as vezes nem se lembra do COVID a não ser quando nos metem o gel na mão, porque mesmo o pequeno-almoço, está a ser normal e razoável, as pessoas também andam normalmente, mas de máscara.”

Tabela 4 - Medidas de segurança adotadas pelo hotel encontram-se adequadas e suficientes relativamente a situação pandémica.

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à questão de voltar a reservar nas unidades hoteleiras em estudo, grande maioria afirmou positivamente, que futuramente pretendiam voltar a estes espaços, demonstrando a satisfação dos mesmos em geral, visto que apenas 5 em 35 entrevistados, afirmam que não pretendem voltar, principalmente enquanto a pandemia existir (tabela 5).

“Sim claro, vamos voltar para o mesmo apartamento e tudo.”

“Com certeza, gosto do sossego e paz que esta zona transmite.”

“Sim porque não? Porque já estive aqui alojado antes da pandemia e notei melhorias particularmente na limpeza e condições do hotel, pois pelo que percebi foi recentemente remodelado, por isso sim voltarei cá nesta unidade hoteleira ou noutra do mesmo grupo.”

“Sim, porque é um bom sítio perto de lisboa que dá para relaxar um bocadinho, perto da praia com piscina, apartamentos agradáveis é tudo o que se pede numa férias relaxada.”

“Não, fiquei muito desiludida, já tinha vindo cá e agora acho que a qualidade preço ficou muito aquém das minhas expetativas.”

“Não volto, pelo menos em tempos de pandemia.”

“Já é o nosso quinto ano aqui, à partida sim voltaremos.”

“Provavelmente não vou repetir sobretudo ao fim de semana.”

Tabela 5 - Voltar a reservar nas Unidades Hoteleiras The Editory Hotels.

Fonte: Elaboração Própria

Assim, nesta sequência, é lhes questionado acerca dos aspetos que mais agradaram durante a estadia (tabela 6), bem como as possíveis melhorias que o hotel poderia implementar para a sua satisfação (tabela 7).

“A forma como organizaram o pequeno-almoço, acho que está muito bem para afastar as pessoas, e o espaço também é grande.”

“O que gosto mais é a nível de limpeza, está tudo muito bem elaborado, uma pessoa chega ali no restaurante e as meninas tem em consideração colocar-nos o gel nas mãos.”

“O conforto do quarto e a paz deste sítio.”

“O hotel surpreendeu-nos pela positiva não estávamos à espera de tanto, até vamos recomendar, as vistas são espetaculares, o serviço é ótimo e os colaboradores são muito amáveis, está tudo muito agradável.”

“A simpatia e amabilidade dos colaboradores.”

“No geral estou bastante agradado. Em termos de condições surpreendem-me um pouco porque no pequeno-almoço na hora que frequentei foi bastante higiénico, as pessoas mantinham o distanciamento, e a limpeza do quarto acho que estava muito bem, e a atenciosidade dos colaboradores também foi impecável.”

“A zona em si é perfeita”

“Avaliando da minha perspetiva na área da saúde, não vejo nada que esteja mau, porque sei que a forma que se transmite agora não é como há um ano. Sinto-me mais segura agora do que em março do ano passado, onde tínhamos muitas dúvidas, o hotel em si, também não está muito cheio, há muita tranquilidade, sem aglomerações e não há stress nenhum”

“A desinfeção das mãos na entrada do pequeno-almoço, o distribuírem por diferentes horários, terem o desinfetante nos elevadores, e permitir fazer o *check-in* online que evita concentrações na receção.”

“Temos uma vista do quarto incrível e a piscina é muito boa principalmente pros pequenos, e as condições do hotel estão bem conseguidas.”

“Nada em particular.”

Tabela 6 – Aspectos que mais agradaram durante a estadia.

Fonte: Elaboração Própria

Da tabela 6, relativamente aos aspetos que mais agradaram os hóspedes inquiridos verifica-se que a grande maioria, refere o facto de o hotel se encontrar num destino e local bastante agradável, com vistas estupendas, bem como o facto de as medidas aplicadas de higiene e segurança terem sido tomadas em conta, por estes. É ainda de realçar que a amabilidade dos colaboradores e os espaços comuns propiciados pelo hotel, são fatores positivos à experiência dos seus clientes. Por outro lado, como nada é perfeito, há sempre aspetos que conseguem apontar como aspetos de melhoria os seguintes exibidos pela tabela 7:

“A limpeza do hotel ser mais cedo, durante a estadia, porque só foi feita a partir das 16h.”

“Sugeria que eles tivessem mais equipamentos como louça, torradeira no quarto.”

“A única coisa que poderei apontar é a qualidade da comida do pequeno-almoço.”

“O facto de o *check-in* ser só às 16h”

“Pelo que detetei até agora não vejo assim nada em concreto que possa apontar para melhorar, porque vi que havia muita coisa que estava a ser cumprido.”

“Não sei... não me surgiu nada até ao momento”

“Há algumas lâmpadas fundidas, algumas portas que tocam no chão ao abrir, marcando o chão, o que se vê no *Booking* ou site é o melhor, depois na realidade não é assim tão bom.”

“Desta vez não ter forno no quarto, acho que é uma falha.”

“Talvez o serviço em termos de restauração e a qualidade dos quartos, porque um quatro estrelas que nos conhecemos normalmente é bastante superior.”

“A organização dos pequenos-almoços.”

“Não, é a primeira vez que cá estou e gostei mesmo muito.”

“Vim aqui há uns anos e achei que estava melhor do que agora, acho que não está nas melhores condições. A piscina interior é fria e há pouca variedade do pequeno-almoço.”

“Já venho para este hotel há muitos anos, e verifiquei há necessidade de algumas manutenções ao nível dos quartos.”

“Acho que deviam estar menos pessoas.”

“Acho que não, em relação ao ano passado está muito bom.”

“Acho que a organização e higienização deve ser toda reestruturada, até porque nos hotéis é o principal foco. Porque piscina é ao ar livre e praia também.”

“Melhorar a zona das refeições, já falamos com o gerente sobre isso. Acho que não tem o distanciamento feito, principalmente hoje foi inacreditável. Juntou-se muita gente a levantarem-se sem máscara. Nós somos profissionais da saúde estamos vacinados, mas se amanhã de manhã estiver assim vamos tomar o pequeno-almoço noutra sítio.”

“Temos o acesso ao restaurante e piscina, mas é com horário reduzido, e sentimos a falta, da liberdade. Ainda ontem fomos até ao bar da praia e já estava fechado as cinco da tarde, há limitações por causa da situação atual.”

“Há demasiado barulho como se pode constatar, em tempos de COVID as mesas do pequeno-almoço não estavam com a distância devida e legais, o hotel já precisa de pequenas reparações que esteticamente já ficam mal no apartamento.”

Tabela 7 - Sugestões de melhorias.

Fonte: Elaboração Própria

As melhorias apontadas pelos entrevistados referem essencialmente a situações vivenciadas pela situação pandémica enfrentada, de realçar que o hotel tudo faz para a satisfação dos seus clientes e o maior cumprimento possível das normas de segurança impostas pela DGS, contudo, existem sempre indivíduos insatisfeitos com as normas aplicadas, referenciando que há medidas que poderiam ser cumpridas ou melhoradas, como o distanciamento social na restauração, o horário das limpezas, a existência de menor número de pessoas em espaços comuns e manutenção do hotel, aspetos estes que nem sempre é lhes é permitido o seu cumprimento ou simplesmente realizam o máximo para que sejam

possíveis estas melhorias, não sendo valorizadas pelos clientes, tal como será posteriormente analisado nas entrevistas realizadas a colaboradores e diretores da unidade.

Foi ainda questionada a avaliação do pequeno-almoço e da confiança transmitida pelos colaboradores, numa escala de 1 a 4, do qual se constata que a amabilidade dos colaboradores e sua confiança transmitida sobre as medias de segurança, apresenta uma avaliação geral de aproximadamente 4 valores, apesta ter variado entre uma classificação máxima de 4 e mínima de 2. Já a classificação relativa aos pequeno-almoço e espaço de restauração teve uma variação superior de valores do que a dos colaboradores, apresentando classificações compreendida entre os 1 e os 4, e uma classificação final em aproximadamente 3 valores.

5.3. Informações sobre os colaboradores do *The Editory Hotels*

Por forma a analisar, não só o lado dos consumidores e clientes, mas também da parte organizacional do *The Editory Collection Hotels*, foram realizadas entrevistas a diretores de departamentos e colaboradores operacionais, de modo a compreender melhor as suas perceções e suas adaptações à situação, bem como a possíveis cenários e expetativas que possam emergir futuramente. Assim, serão abordados sobre as mudanças já implementadas, e possíveis pontos de mudança detetados, bem como obter uma perceção sobre se as tendências encontradas vão de encontro com os dados obtidos pelos inquéritos e entrevistas realizadas a possíveis consumidores e clientes.

Todas as entrevistas realizadas junto dos colaboradores e diretores foram idênticas entre elas com questões sobre o mesmo propósito, de modo a obter uma comparação entre os departamentos existentes. As entrevistas eram iniciadas com o pedido de autorização de gravação de voz, não tendo encontrado nenhum entrave, entre os entrevistados. De seguida, foram colocadas questões junto dos colaboradores operacionais, como qual a função desempenhada dentro da organização e o tempo em que se encontram a desempenhar funções, nestas unidades, seguido da compreensão das dificuldades vivenciadas, quais as medidas implementadas na sua função e a perceção das novas necessidades e preferências dos colaboradores ([Anexo 3](#)). Neste sentido, as questões para os diretores são idênticas a todos, como as principais dificuldades enfrentadas e medidas tomadas, tendências encontradas junto dos clientes e expetativas futuras, bem como questões mais específicas a cada departamento ([Anexo 4](#)).

O guião das entrevistas foi elaborado em português e após a validação do guião das entrevistas seguiu-se com a sua aplicabilidade, após definição de dias para a realização das

entrevistas presenciais aos colaboradores, com a Diretora de Marketing Dra. Isabel Tavares que aconselhou a sua aplicabilidade nas unidades de Tróia, visto que já iria realizar a minha deslocação às unidades, para os clientes. Assim colocando-me em contacto com o Diretor de Unidades de Tróia Dr. Carlos Matos, realizou-se a recolha das entrevistas aos colaboradores, presencialmente, no dia um de julho, correspondente a uma quinta-feira, por ser um dia mais calmo para a maioria dos colaboradores, visto que nos dias seguintes a presença de clientes seria maior. Por outro lado, entrei em contacto com vários diretores do grupo realizando-lhes entrevistas, tendo em conta a sua área de intervenção, em relação ao tema em questão, maioritariamente online, e três presenciais durante a estadia em Tróia.

As entrevistas realizadas, aos colaboradores e aos três diretores, foram feitas dentro das unidades Aqualuz Tróia Lagoa *By The Editory* e Aqualuz Tróia Mar & Rio *By The Editory*. A amostra foi teórica, realizando o máximo de entrevistas possível de forma a não afetar o trabalho dos entrevistados, totalizando assim doze colaboradores presenciais (responsável de receção, três da receção, responsável de quartos, duas governantas, um da restauração, um do bar, três da animação), três diretores presenciais (Diretor de Recursos Humanos, Diretor de unidade de Tróia e Diretor de F&B (*Food and Beverage*) das unidades de Tróia) e três diretores online, via *Teams* (Diretor de Operações, Diretora de Marketing e Vendas e Diretor de F&B do Porto Palácio).

A maioria dos inquiridos apresentam idades compreendidas entre os 20 e os 64 anos, apresentando no total das doze entrevistas a colaboradores, 8 mulheres e 4 homens, já dos diretores, apenas se encontra uma mulher, correspondendo à Diretora de Marketing e Vendas. Isto poderá comprovar, sem grandes indícios, devido à pequena amostra, que as profissões de topo ainda são ocupadas maioritariamente pelo sexo masculino, algo que a organização tem vindo a contrariar.

5.3.1. Apresentação de Resultados

Nas entrevistas realizadas aos colaboradores operacionais, como receção, *skipping* (empregado de andares), animação e restauração foi possível perceber a intensidade da existência do trabalho sazonal, presente no setor hoteleiro. Destes 12 colaboradores funcionais, encontram-se a desempenhar funções entre as duas semanas e os 42 anos, nas áreas com maior duração dentro da organização, os colaboradores da animação, receção ou restauração são mais sazonais, contudo os responsáveis de cada departamento já apresentam alguns anos de prestação de funções, dentro da organização. Destes colaboradores, apenas

alguns deles apresentam uma perspetiva concreta da sua função antes e pós pandemia, vivenciado as mudanças que esta sofreu. Contudo, colaboradores sazonais não sentem tantas diferenças, uma vez que já entraram em funções durante as medidas existentes e impostas inicialmente, mas apresentam sempre uma opinião sobre as medidas que lhes foram impostas, bem como acerca dos clientes e suas opiniões com as quais lidam diariamente. Assim se verificam as seguintes informações e opiniões em cada departamento operacional:

Receção – Três Rececionistas e Chefe de receção

Os colaboradores da receção estiveram pouco tempo em *lay-off*, pois esta não deixou de funcionar. Na receção, as principais dificuldades que os colaboradores enfrentaram foram relativas às adaptações e alterações efetuadas nos processos, que se vão também tornando um hábito, há ainda certas dificuldades na compreensão das medidas tomadas pela parte dos clientes, “alguns dos clientes não gostam de certas restrições e tentamos explicar de uma outra forma e o porquê de estas serem necessárias”, bem como na contratação de colaboradores, visto que aos “sazonais não conseguimos oferecer emprego de longa duração, o que dificulta na oferta e qualidade do serviço”. Contudo, estes colaboradores conseguiram apontar dois aspetos positivos de toda a situação pandémica, como sentirem que “antes as pessoas queixavam-se sempre da falta de tempo e hoje em dia as pessoas já começam a ver as coisas de uma outra maneira e já apresentam algum tempo para o que dantes era impossível”, bem como aposta numa “maior redução do uso de papel”, para além de evitar a transmissão entre colaboradores e clientes, há “uma maior aposta na sustentabilidade o que é uma mais-valia”. Em termos de restrições estes informam os clientes das “restrições à piscina com utilização máxima de três horas por cliente, a limpeza dos quartos terá de ser com as governantas sozinhas nos apartamentos, em termos de restauração há limitação do espaço com a redução dos clientes, sendo por isso efetuadas marcações de horário para distribuir mais as pessoas.”

A retoma da atividade é avaliada a nível da receção, em média com 3.5, numa classificação de 1 a 4 valores, pois segundo uma rececionista “em termos de medidas de COVID penso que há medidas corretas, temos os acrílicos, o desinfetante em todo o lado, e regras em termos das toalhas, não convém sermos nos a dá-las, apesar de desinfetarmos sempre o nosso local e as mãos não é aconselhado que toquemos nas toalhas. É ainda avaliada a confiança transmitida pela organização sobre os colaboradores da receção, no qual avaliaram em média com 3.4 pontos, também numa escala entre 1 e 4, tendo alguns referenciado o receio sentido, de certa forma, durante o atendimento a alguns clientes,

contudo é de realçar que “há sempre alguma sensibilização dos colaboradores, apesar de o método de atuação não ter de ser diferente do que se aplica no dia a dia, como uso da máscara e gel, o distanciamento e desinfeção do espaço”.

Relativamente à questão sobre a evolução das preferências dos clientes e as novas atitudes, realçaram que “podem-se notar clientes mais exigentes a nível da limpeza, querem trocar de toalhas mais vezes, e há pessoas com maior cuidado e mais recetíveis a nova informação, mas há outros cuja paciência ficou reduzida e por um mínimo detalhe ficam incomodados, como a existência por vezes de fila para o pequeno-almoço”. Já em termos de melhorias por estes apontados são melhorias em termos “da organização e comunicação”.

Skipping – Duas Governantas e Responsável de *Skipping*

As colaboradoras entrevistadas pela parte do *skipping*, ou seja, responsáveis pela limpeza de quartos e hotel, são colaboradoras já com alguns anos de experiência quer na função quer na organização, variando entre os 6 anos e os 42 anos. Ao longo do tempo, depararam-se com uma realidade antes e pós confinamento, com mudanças no seu trabalho e medidas necessárias a cumprir para uma maior segurança de todos. As dificuldades por estas apresentadas são, nomeadamente, o comportamento agora tomado pelos clientes, como o facto de por vezes estes não respeitarem o tempo de limpeza e não saírem do quarto, no momento da sua realização, não evitando o contacto, “ou até mesmo abdicar da limpeza, mas não acontece de todo, são cada vez mais exigentes, mas com menos consideração por nós porque ficam lá sem máscara. Atualmente a organização apresenta uma campanha de redução de limpeza de rotina do quarto durante a estadia, logo “se a pessoa abdicar da limpeza durante a estadia recebe um *voucher* de 5€, por noite, para utilizar nos nossos hotéis, restaurantes... acabamos por incentivar o cliente é uma questão de sustentabilidade. Com a COVID, pensamos que os clientes iriam dispensar mais vezes a limpeza, por causa do entra e sai, mas isso não aconteceu, pelo contrário são mais exigentes, pedem a limpeza mais cedo e mais toalhas. Temos informação no quarto para pedir aos clientes para reutilizarem e só trocam em último caso, mas eles querem todos os dias toalhas, acho que cá em Portugal ainda não temos aquele clique de que temos de mudar a mentalidade, principalmente, por uma questão mais sustentável”. Por outro lado, no meio destas dificuldades conseguem apontar aspetos positivos na ocorrência destes tempos, como encontrarem certas pessoas mais tolerantes, não ficando a vaguear pelos corredores, resguardando-se mais, em relação aos quartos “passou-se a dar mais importância a pormenores que dantes passavam

despercebidos, como as maçanetas e pontos de maior toque, há maior foco de desinfeção e uma nova percepção de certas regras de higiene”.

Estas colaboradoras encontraram-se em situação de *lay-off* e afirmam que a “incerteza do futuro é muito grande, porque nós fechamos em dezembro e só abrimos em maio, nesta segunda vaga”, logo o regresso “é um sinal de avanço” e “não há medo porque temos todas as condições para trabalhar num bom ambiente e estar em segurança”, em termos de medidas de segurança que necessitam de aplicar, no seu dia de trabalho, passam pelo uso de máscara, luvas, manter o distanciamento e “desinfetar o quarto todo com o desinfetante, que nos veio dificultar ainda mais o nosso serviço pois torna a duração de uma limpeza de quatro muito maior”. Classificando, assim, a retoma da atividade do hotel, em média 3.83, numa escala de 1 a 4. A nível da formação recebida sobre as medidas a aplicar é de realçar que os colaboradores neste departamento apresentam grande sazonalidade, e muitas vezes os trabalhadores que vêm em épocas balneares nunca trabalharam em hotéis, logo consideram-se uma espécie de hotel-escola, pois “nós é que ensinamos... a pessoa quando sai daqui no final do verão já está apta para continuar, o que chega a ser muito complicado ter esta situação todos os verões”. Sendo este o único aspeto que têm a apontar como melhoria dentro da organização, “o que poderíamos melhorar é ter o pessoal mais bem formado quando vem trabalhar, isso é que podíamos melhorar e nos facilitava o serviço. As pessoas trazerem já formação ajudava muito, se se apostasse na formação antes de começar as épocas. Porque somos nós que lhe damos a formação e, é sempre um ciclo”.

Relativamente aos clientes encontrados, as diferenças que se fizeram sentir são mesmo relativamente à sua exigência, ou seja, “é exigente num sentido, mas não no outro, ele é muito exigente, mas depois dentro da casa dele não tem os cuidados que deviam de ter, deixam as máscaras penduradas por aí, e a gente tem as colocar ao lixo, mas caso vejam algo fora do normal, reclamam.”

Animação – Dois responsáveis pelas áreas exteriores, uma animadora infantil

A nível da salvaguarda das piscinas e animação dos hóspedes podem-se encontrar colaboradores sazonais e jovens, com funções como “salvaguardar as pessoas que estão na água, arrumação e limpeza do espaço com desinfeção de cadeiras, somos nós que também vigiamos os horários de permanência máxima de 3 horas e se necessário solicitamos a saída para dar a vez a outros clientes. Mas algumas pessoas criticam porque não querem sair, mas vão percebendo dentro dos possíveis”. As dificuldades por eles encontradas e pontadas, para além de “os clientes querem aproveitar as suas férias e não compreendem todas as regras

impostas”, acabam também por não cumprir a sua parte, por exemplo, “separamos as cadeiras e os clientes juntam, o que torna o processo mais complicado”, na parte da animação infantil há uma reestruturação das atividades antes realizadas, “acaba por haver menos atividades, há algumas que agora já não podemos fazer por questões de distanciamento social, é uma questão de adaptação”.

Em termos de medidas de segurança por eles aplicadas são nomeadamente “manter o distanciamento, desinfetar as mãos, usar sempre as máscaras e pedir que as crianças usem máscara nas atividades mesmo que não seja obrigatório nas idades delas, separar as cadeiras, a limpeza do espaço e das cadeiras, mas acho que mesmo sem o COVID se deveria se manter, por ser mais higiénico”. Portanto em termos de classificação da retoma do hotel a atividades, os colaboradores classificaram em média, com 3.33, numa escala de 1 a 4 valores. Por outro lado, a confiança que lhes é transmitida pelo hotel já se encontra com uma classificação em média de 3.5, referindo ainda que há ainda insegurança pela parte do hotel, “nem eles sabem como lidar em certas situações, por vezes têm dúvidas sobre se aquecem a piscina ou não, há sempre dúvidas, mas vão fazendo da melhor maneira possível”.

Dentro destas medidas afirmam que receberam “uma pequena formação inicial”, que consideram ser “suficiente” para o serviço que desempenham e para a perceção das regras necessárias a cumprir. Por outro lado, relativamente à perceção que vão obtendo dos clientes, estes afirmam que encontram “de tudo um pouco”, pois “já tivemos clientes muito simpáticos, atenciosos que entenderam, mas também já tivemos clientes que não gostaram das medidas, por exemplo, na piscina houve clientes a reclamar porque queriam a piscina aquecida, mas ao aquecer, têm de manter as janelas fechadas e isso acaba por tornar um ambiente abafado e houve clientes que acabaram por reclamar também deste ambiente, cada um exige coisas diferentes e acho que não vai haver serviço para agradar a todos”, isto segundo estes colaboradores deve-se nomeadamente, ao facto de “o cliente como todas as pessoas têm sede de sair de casa, e como estão a pagar e têm a oportunidade de aproveitar, tornam-se mais exigentes com a situação em que vivemos”. Assim sendo, este sugerem certos pontos de melhoria para um maior agrado quer dos clientes, quer dos próprios colaboradores, tais como, “em termos de medidas, tem sido boa, estão sempre presentes a questionar como correu, as opiniões que recebemos, se estão todos a cumprir e o que achamos”, ou seja, há um contacto com a organização sempre presente. Por outro lado, constam que “a informação transmitida aos clientes não é total, alguns pensam que o jacuzzi, banho turco e sauna estão a funcionar e na verdade está fechado, afirmando que esta

informação não constava no website”, realçam que “em termos de espaço poderia ser um pouco mais bem aproveitado, poder aproveitar mais a parte do jardim”, e poderiam também investir um pouco mais “a nível de entretenimento, apostar numa música ambiente ou num bar exterior, no Aqualuz Lagoa, acho que um salão de jogos, por exemplo, seria muito bom tanto para os clientes como para os colaboradores, nos seus tempos livres”.

Restauração – Uma empregada de mesa, um *barman*, Diretor de F&B das unidades de Tróia e Diretor de F&B do Porto Palácio, Dr. André Silva

Dentro da restauração, também se verifica uma contratação sazonal de colaboradores, de modo a fazer face ao serviço mais existente, nos picos sazonais. Contudo, mesmo com estes picos, os colaboradores conseguem sentir bastante o impacto da pandemia neste setor, principalmente, os diretores de F&B que vivenciaram de perto a situação e tiveram que lidar da melhor forma, de modo a combater este impacto. Os colaboradores da restauração referem como dificuldades oriundas desta situação, o facto de “ter de estar sempre uma pessoa à entrada do *buffet* para desinfetar as mãos aos clientes, que é essencial. Manter as pessoas distanciadas, na fila de espera, é por vezes um dilema. Até no álcool muitos reclamam por o fazer, mas tentamos demonstrar que isto é necessário para a segurança de todos. Já tinha cá trabalho, em 2017, e servíamos mil e tal refeições e noto muito esse impacto, porque temos dias em que temos mais gente, mas há dias sem nada para fazer, porque as pessoas deixam de se poder deslocar”, em contrapartida ao nível do bar têm de “fazer sempre tudo à frente do cliente para que ele não desconfie e dar segurança”. Já a direção, ou seja, diretores de F&B realçam a redução verificada na capacidade dos restaurantes, “antes tínhamos uma capacidade para 450 pessoas e agora está reduzido para metade, é um impacto terrível, quando temos 500 pessoas para dar pequeno-almoço e uma capacidade de restaurante para 200, é uma logística, para além de termos de desinfetar as mesas e cadeiras sempre que alguém sai, acaba-se por ter um trabalho mais demorado”. Comparativamente a 2019 onde o setor se encontrava a “velocidade cruzeiro”, esperar-se-ia em 2020, um ano ainda com maior receita. Contudo, verificou-se uma “pancada brutal, em todos os níveis, fora as perdas que houve, no imediato, coloca-se em questão uma simples gestão diária, pois tínhamos umas câmaras frigoríficas e de congelação completamente cheias. Foi literalmente um bater de frente, saímos de ano em 2019 que estávamos a contratar em toda a linha, seja pra sala, pra cozinha, pra copa, não havia mão de obra, para o que estava a acontecer, em particular, na cidade do porto, uma região que está a disputar bastante em termos de atração turística, e foi muito complicado em gerir as equipas, gerir clientes, gerir expetativas”, tal gestão mais

complexa também se pode verificar na gestão de reservas, aliada à constante mudança das medidas e restrições por parte da DGS, “no fim de semana passado tínhamos previsto a receção de 700 pessoas e depois com as restrições impostas a Lisboa, tivemos imensos cancelamentos e passamos para 400 e poucas. Hoje, dia 1 de julho será a conferência de estado para perceber como vão ser as restrições do fim de semana, podemos estar à espera de 700 pessoas e na verdade depois do que sair hoje passarmos para 400 com a quantidade de cancelamentos... é literalmente viver um dia de cada vez”, “o COVID, trouxe um gastar exorbitante de materiais que antes não necessitamos de gastar, tenho que disponibilizar pessoas por causa disto do COVID, tenho que ter sempre uma pessoa para dar álcool gel às pessoas, antes de puder entrar no *buffet*, tem de ser uma limpeza específica com materiais distintos dos que eram usados antes. Há uma logística também na embalagem de talheres, o cliente recebe o seu próprio saquinho com os seus talheres e guardanapo para que não haja qualquer transmissão, é mais um trabalho extra. Isto do COVID veio trazer mais trabalho, maiores custos e menos lucro. Mesmo assim há clientes que reclamam e perguntam se é mesmo obrigatório a utilização do gel, demonstro que é para a sua segurança, para a nossa segurança e para a segurança dos seus pais e das crianças, quando falamos na segurança dos seus, nos pais e crianças aí já os conseguimos convencer, é tudo uma questão de hábito depois até se habitua só custa o primeiro dia. Temos feito também testes regularmente ao nosso *staff*, mais uma despesa, mas é o melhor para a segurança deles”. Por outro lado, segundo o Dr. André Silva, certas medidas são implementadas sobretudo por uma questão de segurança psicológica, do que de higiene, pois um restaurante com autosserviço onde as pessoas se servem, não se pode dizer que é aí que está o perigo, o perigo muitas vezes é quando só deviam lá estar 50 pessoas e estão lá 200, tal como o facto de o principal fator para não ter autosserviço, não ser por causa do perigo de contágio em relação aos talhares, mas por segurança psicológica, porque muitas vezes as pessoas até vão ao *buffet* sem máscara, mas chegam ao *buffet* e está lá alguém para os alertar. Logo isto de autosserviços é mais uma questão de autocontrolo e estratégia da gestão, do que propriamente de transmissão em materiais”.

Por outro lado, foi-lhes questionado, a ambas as partes, qual o fator positivo que surgiu por causa da pandemia, principalmente no Porto Palácio, foi o facto de não terem fechado a unidade, pois estiveram “na linha da frente enquanto apoio aos profissionais de saúde, o que fez internamente trazer uma união às equipas e às chefias, muito grande, os RH ganharam de uma forma muito exponencial e natural, porque todos vivemos o mesmo medo, acabamos por ter que aprender todos ao mesmo tempo, mas também há uma coisa que está a ser

notória, o tecido empresarial está mais forte e reforçado, mesmo com as dúvidas e limitações de recuo ou não recuo, sempre que há uma janela de oportunidade as pessoas saem a rua e consomem restaurantes, o que não aconteceu numa crise financeira, onde as pessoas se fecharam numa concha sem saber o dia de amanhã, o desemprego que gerou pela parte deficitária socioeconómica e cultural da altura era diferente do que se está a viver agora, as pessoas neste momento estão desejosas por frequentar hotéis e restaurantes e isso é notório... em termos de restauração o único senão, é que a restauração acaba muitas vezes a pensar no que vão gerar hoje para pagar as contas amanhã, tornando-se a crise mais penosa para os pequenos e médios empresários”.

Relativamente à situação de *lay-off* vivenciada pelos hotéis, a restauração não a vivenciou tanto pelo facto de apresentar algum número de colaboradores sazonais, que não sentiram na pele esta situação. Contudo, segundo o Dr. André Silva, no Porto Palácio vivenciaram-se duas fases de despedimentos, “uma primeira fase que abrangeu muita gente, todos os que estavam a contrato não se podia renovar contrato, a segunda fase foi quando tivemos que despedir pessoas que já estavam efetivas, algumas a 10 ou 15, 20 e 30 anos. Na parte do *lay-off* foi difícil quando tivemos de regressar, não pelo medo do COVID, mas porque rapidamente o povo português quando se vêm em casa sem trabalhar depois já não quer voltar a trabalhar e mais ainda, foi quando voltaram e já não iriam fazer o horário a que estavam habituadas a fazer, nem iam ter a folga que costumavam fazer. Porque éramos 140 e passamos a ter 80 pessoas, num hotel com 251 quartos, ninguém pode estar a espera que as coisas continuassem normais”.

Segundo os colaboradores o regresso a atividade laboral “está a ser desafiador, mas pelo lado positivo e esperemos que não volte, porque para além dos custos que acarreta é o facto de nos sentirmos prestáveis e úteis para uma empresa”. Assim os colaboradores foram questionados acerca da avaliação da retoma da atividade, numa escala de 1 a 4, na qual se obteve uma classificação de 3.5, pois consideram que “cumprimos exatamente os requisitos que nos são propostos, mas só quem anda mesmo no terreno é que tem essa perceção, porque as pessoas que vêm nem dão conta, nem se preocupam com isso, querem é ter as coisas prontas e higienizadas, não querem estar na fila à espera para entrar no restaurante”. Já em termos de formação dada aos colaboradores neste departamento pode-se encontrar como resposta dos colaboradores, o seguinte, “a formação é dada por nós sempre que chega um colaborador, é lhes informado sobre o porquê das medidas e o que temos de fazer”.

Questionados sobre as diferenças sentidas nos clientes neste regresso, estes asseguram que sentem os clientes com algum receio nas suas deslocações a restaurantes, chegando mesmo, a “reduziram muito a vinda, ou seja, antes vinham 3 vezes por semana, agora com medo só vêm uma vez, e se chegam à porta do restaurante e veem muita gente, já não entram, vão para outro sítio”, é também sentida, principalmente pelos colaboradores do bar, uma maior preferência por sumos naturais, ou seja, “pensam muito mais na sua saúde”.

Já a nível de um balanço futuro é de esperar uma evolução positiva do setor novamente, é difícil voltar rapidamente aos valores de 2019, mas é esse o objetivo, pelo facto de sentirem que “as pessoas têm o sentimento de aproveitar e quando não tiverem regras vai ser um descabro nesse sentido, a fome de viver o que perderam, vai haver uma boa retoma”, bem como voltar a reunir grupos para eventos, algo que “agora esta muito estagnado por vezes recebem equipas de futebol que vêm pro centro de treinos e fazem cá todas as refeições, ginásio, fisioterapia, reuniões e estadia”.

Durante a entrevista com o Dr. André Silva, foram ainda percecionadas as tendências deste setor, dentro da hotelaria, com a evolução dos anos, e impacto das crises ao longo do tempo. Assim, segundo a sua perspetiva, “entre a crise financeira e a crise mundial, há dois pontos importantes que nos fazem pensar na restauração, em Portugal. Até à crise financeira os produtos utilizados acabavam por ser muitos produtos importados para Portugal, produtos maioritariamente franceses e italianos, com a crise financeira, percebemos que conseguimos ter uma maior margem com produtos locais, com maior segurança e estabilidade. Já com a pandemia houve uma preocupação com o vizinho, já gastávamos os produtos locais e nacionais e a preocupação passou a ser maior. Temos que ter esta capacidade de valorizar o nosso histórico enquanto receituário, e de certa forma passamos a ser embaixadores do que é nosso. Nós enquanto embaixadores do que temos à mesa devemos potencializar a procura de produtos, produtos que, muitas vezes, as pessoas comiam quando eram crianças e deixaram de adquirir. Pode-se afirmar que passou a existir uma preocupação com o cliente que não existia, passou a haver uma necessidade constante de evolução. O que vai diversificando os espaços, é ter restaurantes que olhem com preocupação para os celíacos, pois são muito poucos os restaurantes que apresentem pão sem glúten ou alternativa para pessoas que sejam intolerantes a lactose, ou seja, a preocupação na seleção do pão, se tem leveduras químicas ou mais naturais, a diferenciação dos produtos acho que é cada vez mais o que vai diferenciando o espaço”.

Operações - Diretor de operações, Dr. Pedro Serra

Em entrevista com o Dr. Pedro Serra foi questionado sobre as dificuldades enfrentadas por consequência da pandemia, do qual foi realçada, precisamente, a reação e a evolução da própria pandemia, referindo que inicialmente as pessoas retraíram-se muito, conservaram-se em casa e queriam “ver muitas evidências de segurança nos hotéis, não só garantir que os hotéis estavam limpos, porque isso de um modo geral sempre aconteceu mas evidências disso, o colocar uma etiqueta a dizer que está limpo e desinfetado na porta, teve muita relevância”. Contudo, este grupo hoteleiro optou por não colocar esta sinalização e garantir que a desinfecção era realmente efetuada, porque o ter “validações visuais, com selos por todo o lado a garantir que as coisas foram desinfetadas é apenas um termo psicológico porque ter o selo não quer garantir que tenha sido limpo. Assim sendo, considera que os principais desafios iniciais foram mesmo equipar os hotéis com a sinalização que seria importante, como métodos de agir e indicações sobre os procedimentos a tomar quer para os clientes, quer para os colaboradores, bem como a atribuição equipamentos individuais aos colaboradores, contudo após a fase do medo, ou seja, após o primeiro ano, “os próprios clientes queriam ver isto, mas queriam ter tudo normalmente como festas na piscina,... as primeiras regras da DGS também foram muito caóticas, ora abre ora fecha, foi difícil de gerir até a própria motivação das equipas, com todas as alterações que lhes eram impostas”. Em termos positivos é de destacar a acessibilidade dos clientes em reservar a utilização dos serviços, “que dantes não existia, queriam e iam, mas agora percebem com mais facilidade se o hotel tiver serviços com composição de marcação”, a nível dos hotéis verifica-se “uma revolução digital para permitir a ausência do contacto físico, mantendo-se o contacto presencial, mas não físico”.

Ao longo dos anos e da experiência do mesmo tem-se deparado com algumas tendências nas preferências dos consumidores, o comportamento deste mais notório atualmente, numa situação pandémica, é o estarem “mais atentos e menos toleráveis ao erro”, contudo, é sentido que as pessoas “querem voltar a fazer o que estavam habituadas a fazer, podem por vezes evitar algumas aglomerações, mas tem tudo haver com esta fase, não por gosto pessoal, talvez optem mais por ir pra sítios mais remotos, em hotéis menos urbanos e mais resort, como aconteceu muito no ano passado, onde tudo o que eram hotéis pequenos de 20, 30 quartos fora das cidades encheram e esgotaram durante o verão todo, mas eu diria que isto vai acontecer enquanto as pessoas sentirem algum desconforto”.

Durante a pandemia o grupo hoteleiro muda de marca passa de *S.Hotels Collection* para *The Editory Hotels*, esta mudança surge da “necessidade de agregar todos os hotéis, debaixo de um só chapéu. Temos vários hotéis e estavam um pouco separados, estavam geridos de uma forma distinta, com abordagens semelhantes, mas cada um tinha o seu DNA e havia alguma falta de coordenação e o facto de haver um chapéu novo, vai obrigá-los a agir como marca e não de uma forma independente”, ou seja a pandemia teve impacto apenas nos projetos a curto prazo, “projetos previstos abrir em junho deste ano foram adiados, não tendo impacto nos projetos de expansão, ou seja, todos os projetos que tínhamos planeado para 2022/2023 mantivemos, pois havemos de voltar a 2019, porque sempre que há um alívio de regras, do ponto de vista sanitário, as pessoas viajam e querem sair, ir jantar fora, portanto o turismo na sua génese, vai continuar a existir. Nós temos uma capacidade muito grande de adaptação e vamos saber conviver com isto, vamo-nos habituar a lidar com o vírus, logo os nossos investimentos mantêm-se porque temos exatamente essa mesma visão. Não temos visibilidade nos destinos de curto prazo, mas destinos como Tróia, está com previsões de melhor verão de sempre e, no entanto, estamos em pandemia e com uma quarta vaga”.

A nível das perspetivas futuras e até de retoma é de realçar a rápida retoma do *corporate*, e mais lenta por parte do lazer, por todas as limitações impostas, “a componente *corporate* é aquele que está neste momento a trabalhar bem, o lazer vai retomar mais quando começar a haver mais certificados COVID e quando as pessoas puderem circular, já as viagens negócios podem acontecer, mas as de lazer têm restrições que as tornam complicadas. O que realmente vai demorar mais a retomar são os eventos de grande dimensão. Já começamos a ter alguns, os de 20 a 30 pessoas estão a acontecer em todos os hotéis da cidade, e reuniões de média dimensão também, mas os de grande dimensão, com 200 a 400 pessoas já está a ser mais difíceis de acontecer”. Por outro lado, a grande aposta futura do grupo trata-se da “validação e consolidação da nova marca, uma contínua renovação dos nossos ativos. Será um investimento de continuidade e de preocupação com a marca e a procura”.

Marketing e Vendas – Diretora de marketing e vendas, Dra. Isabel Tavares

Durante a conversa com a Dra. Isabel Tavares deram-se a perceber todas as medidas utilizadas pelo grupo hoteleiro, de modo a fazer face ao impacto provocado pela COVID-19, tal como, as mudanças aplicadas para reconquistar clientes, mantendo-os integrados com a marca, mesmo quando hotéis se encontravam fechados, pelo confinamento. Em março, foi quando os hotéis tiveram que fechar e perceber a estratégia a adotar, visto que o tempo de fecho era incerto, tiveram que “adaptar toda a estratégia que tínhamos planeado para

aquele ano (2020), do ponto de vista de comunicação e marketing. Tínhamos o lançamento de uma nova marca para a hotelaria que tinha ficado aprovada uma semana antes do início do confinamento. Contudo, isto teve de ficar de lado e perceber qual é o papel do departamento de marketing e comunicação numa situação destas”.

Um dos dilemas ocorridos em primeira estância foi como manter um hotel fechado durante um ano, que é um edifício que requer custos e manutenção e a própria decisão de abertura foi bastante incerta, “a partir de que nível de procura vou abrir? O decidir abrir sem clientes requer milhões de custos, esperar por se ter uma média de ocupação que já rondava os 70%? então estará fechado mais dois ou três anos, abrir aos 20% de ocupação, quem vai suportar os custos...”.

Uma das estratégias logo aplicadas foi pensar no processo de retoma em três fases, preparando-se para cada uma das três fases. Além disto era fundamental “ir continuando a comunicar com as pessoas e a estar ativos mesmo com os hotéis fechados, do ponto de vista de comunicação e *engagement* com as pessoas”. Assim apostaram num novo projeto, no “*Making Memories Together*, no qual foram interagindo com as pessoas, com atividades mais relacionadas ao confinamento do que propriamente ao negócio”. Logo a comunicação mudou, onde antes era comunicado “mais hotelaria, noites de alojamento, os destinos e os hotéis, mudamos a nossa comunicação para a parte mais emocional e muito mais de acompanhar as pessoas durante o período que estavam fechadas em casa, acabamos por fazer as duas coisas, o *engagement* com os clientes e os nossos funcionários que estavam em casa também”.

Além de uma comunicação ativa foi fundamental “direcionar os hotéis para comunicar medidas de segurança, pois não adiantava de nada o hotel ser um sítio seguro e limpo se não é comunicado às pessoas. Logo criou-se um projeto dedicado a esta situação, o *Be Safe*, fazendo vídeos animados de como seriam estas questões resolvidas. Este ano foi mais importante comunicar destinos seguros, longe das multidões, como por exemplo Tróia, que tem uma praia de vários kms, temos um serviço de *self catering* com quartos com *kitchenette* que era uma vantagem, mudando a nossa forma de comunicação comercial, para uma comunicação ajustada para o que estávamos a viver. E os resultados foram efetivamente muito positivos em Tróia. Visto que, flexibilizamos e estivemos mais abertos e proativos do ponto de vista de comunicação, e por outro lado os meios agarram muito mais os temas e tiveram mais disponíveis para nos comunicar”. Em acréscimo, decidiram facilitar as reservas aos seus clientes, abolindo a tarifa *Non Refoundable*, ou seja, a tarifa onde quem compra e paga

logo, paga menos que quem reserva com a possibilidade de poder cancelar, “comunicar que estávamos flexíveis e que não iriam existir custos de cancelamento, nem iríamos impedir o cancelamento de reserva qualquer cliente”. De realçar que, em termos positivos, se pode destacar o incremento do “canal de vendas direto, onde o site produzia cerca de 3% de produção total e hoje em dia vai em 21%, foi uma grande conquista, pois com isto que aconteceu está mais do que consolidado o canal direto, por isso a afirmação do canal direto que era um projeto que já tínhamos há 3 anos, porque por norma no mercado os operadores intermediários abrandaram muito, como as agências de viagens, os operadores turísticos e os OTA (*Online Travel Agencies*)”.

Relativamente à mudança de marca ocorrida durante 2021 foi referido que “foi uma marca decidida e pensada antes da pandemia, mas a nova marca correspondia às novas tendências, já tínhamos muito a preocupação do pilar da sustentabilidade, o pilar do local, e o que acontece é que já é uma marca muito voltada para a era digital, com comunicação digital”. Portanto a sustentabilidade era algo já bastante presente nos hotéis *S.Hotels Collection*, contudo a marca *The Editory Hotels* reforça ainda mais “a preocupação com a sustentabilidade, as pessoas estão cada vez mais preocupadas com esse tema e até mesmo o consumidor preocupa-se de onde as coisas vêm, quem produz, a quem compramos, por isto a marca não chegou a sofrer qualquer alteração, por ter acontecido durante a fase pandémica, a única coisa que sofreu alteração foi a forma como a lançamos”.

Já durante a conversa com o Dr. André Silva, diretor de F&B do Porto Palácio, este referenciou a preocupação com a sustentabilidade presente nos restaurantes, o qual afirma que “as cozinhas são cada vez mais sustentáveis, mas continua a ser dos setores em termos empresariais, que menos controle tem quanto à separação de resíduos, a sustentabilidade da cozinha passa antes pela escolha de produtos, pela diversidade e sustentabilidade da espécie. No que toca à parte dos resíduos, ainda há um grande percurso a percorrer”.

Situação pandémica revelou-se em grandes prejuízos para o setor, a nível das vendas podem-se verificar quebras abruptas. “Antes de 2010 tínhamos tido um pico, em 2009 e o de 2019 estava claramente a ultrapassar, e tivemos a maior queda de sempre. Se tirarmos Tróia tivemos uma queda de aproximadamente 90%, mas acabamos o ano com uma queda de 60%, porque Tróia equilibrou bastante a situação durante o verão. Ainda hoje temos os hotéis em cidade praticamente todos fechados, por isso em vendas é uma situação muito atípica”. Por outro lado, há sempre esperanças em retomar a atividade com sucesso, pois “as pessoas querem viajar, e é a primeira coisa que as pessoas querem fazer quando não houver

confinamento, contudo as viagens vão deixar de ser como são”. Isto deve-se essencialmente ao facto de as pessoas, devido ao COVID mudaram a sua procura, optando principalmente por destinos secundários, “voltaram a ser procurados, por se tratar de sítios mais calmos, com menor aglomeração, as cidades ficaram vazias. Logo o que mudou, mais do que a higiene e segurança foi esta procura por outros destinos”, bem como a forma de fazer negócios, “o *corperate* é o mais difícil de medir, porque o cliente pode vir em OTA e intermediários, confundindo-se com clientes diretos. Tínhamos vários eventos, grupos superiores a 10 pessoas e estes foram claramente os que tiveram a maior queda. Mudou para sempre a forma de fazer negócio, pela existência do teletrabalho, mas sentimos que as empresas continuam a querer viajar para o fazer, é só uma questão de poderem voltar a realizar conferências e eventos de 300 e 400 pessoas”.

Portanto é de concluir que o setor se vai ajustar tal como tudo, “se as pessoas vão mudar as viagens. A hotelaria estava nos últimos anos a abrir imensas unidades, o alojamento local do *airbnb* trazendo outro tipo de oferta, e vai haver uma seleção de quem fica e quem não fica, quem é mais eficiente”. A nível futuro é de esperar que a hotelaria se torne mais humana, “estávamos a seguir uma tendência de ter robots a receber as pessoas, mas receber pessoas será cada vez vai mais importante, tal como este ano se verificou, as pessoas procuraram novamente as agências de viagem para efetuarem as suas reservas, precisavam da confirmação das pessoas de ter mais confiança, e só há uma coisa que dá conforto e segurança as pessoas, que são outras pessoas”.

Tróia Aqualuz - Diretor das Unidades de Tróia, Dr. Carlos Matos

Durante a presença nas unidades de Tróia foi possível a realização de uma entrevista ao próprio Diretor da unidade de Tróia, o Dr. Carlos Matos, ao qual lhe foi primeiramente questionado quais as principais dificuldades enfrentadas nas atividades do hotel, durante esta situação pandémica, assim, inicialmente houve “a identificação da situação, tendo como primeiro passo a construção de um plano de contingência. Depois sucedeu-se à identificação dos principais riscos, o que fazer para os mitigar e qual o plano a seguir, para proteger os colaboradores e quem visita os hotéis”. Podem-se verificar medidas distintas e planos diferentes quer para os clientes, quer para os colaboradores, e as distintas medidas aplicadas no ano 0 (2020) e no ano 1 (2021). Relativamente aos colaboradores tiveram como principal objetivo “dotar as pessoas de 2 coisas principais, equipamentos individuais adequados, APIS (máscaras, luvas, álcool gel, acrílicos na receção), no arranque das operações pós pandemia havia inclusive o intervalo de 24h entre a utilização do alojamento, depois essa prática foi

caindo. Um outro ponto importante passa por ações de formação, onde as pessoas perceberam aquilo que era fundamental”.

Por outro lado, para os clientes houve uma grande aposta na “minimização do que podiam ser pontos de contacto e o que pudessem ser riscos”. Logo no ano 0, impuseram medidas como “fecho de piscinas interiores, saunas, banho turco, tudo onde houvesse uma maior propagação de aerossóis, inclusive do ginásio; colocação de álcool gel, em todos os pisos, junto às entradas; deixamos de ter autosserviço no *buffet*; reduzimos a capacidade do elevador, reduzindo o peso que este pode transportar; colocámos um conjunto de sinais a sensibilizar as pessoas para o conjunto de medidas mais importantes, o uso da máscara e gel, o distanciamento social e o uso de elevadores em menor número de pessoas; aumentamos a higienização dos pontos de contacto nas áreas comuns, nomeadamente puxadores, carrinhos de transporte de bagagem, e botões de elevador. Portanto, nos quartos também passou a haver uma maior higienização, principalmente em locais de maior tateamento, como teclados de telefone, comandos de TV e puxadores, adicionalmente não só para os clientes, mas também, há em cada um dos andares um quarto de isolamento”.

Já no ano 1, manteve-se como objetivo a desativação dos pontos de propagação de aerossóis e higienização de pontos de contacto, “abriu-se a piscina interior, mas tal como na exterior, desde o início do primeiro ano, houve uma redução muito grande na capacidade de pessoas, uma redução de cerca de dois terços e no interior cerca de 50%. No restaurante passamos, proactivamente, a pedir às pessoas para higienizar as mãos e passou o próprio cliente a servir-se, e o dispositivo de álcool gel à entrada do edifício desde o ano 0. Há clientes que criticam o aquecimento ou não da piscina interior, faça o que fizer vai ser sempre criticado, não poderei fornecer um serviço personalizado aos 500 clientes que tenho presentes no hotel”. Neste seguimento, podem-se verificar algumas diferenças sentidas sobre os clientes, por este diretor, considera que “as pessoas em particular este ano estão menos compreensivas e mais agressivas, por exemplo, não temos tido filas para o pequeno-almoço, temos conseguido gerir esta situação, mas não há nenhum sítio de volume que não tenha tempo de espera, principalmente ao fim de semana onde temos por volta de 800 pessoas, a questão é se se trata de um tempo de espera divisível ou não”. Em acréscimo, o Dr. Carlos Matos conhece alguns dos clientes que já realizam reservas periódicas todos os anos, em *time share* e o que é por ele notado é que “as pessoas estão menos pacientes e tolerantes, mesmo que não seja em algo particular”.

É de realçar que a crise de 2010 não afetou muito o setor porque essa crise gerou essencialmente mercados imobiliários, “nesse ano podemos ter tido um crescimento menor, em relação aos outros anos, mas nunca houve um ano, entre 2008 e 2019, que não crescêssemos em relação ao ano anterior e de forma acentuada, curiosamente 2020 preparava-se para ser o nosso melhor ano de sempre, o que não aconteceu. Em junho, tivemos uma receita superior ao que havia, nos meses anteriores, mas com uma quebra de 40%, em junho, julho e setembro e de 30% em agosto, relativamente ao período homólogo”. Quanto ao futuro, “há um sentimento de retoma, a expectativa é poder melhorar face ao ano anterior, pois o segmento não mudou, “somos um sítio para, essencialmente, famílias e aquelas unidades dependentes de turismo não nacional, sofreram muito com o primeiro corte dos ingleses e depois com o corte dos alemães. Na nossa realidade, como somos unidade com clientes portugueses na sua maioria, seguido de um pouco de espanhóis, sempre fomos acima de tudo frequentados por famílias, onde as pessoas preservam a segurança e tranquilidade”.

Recursos Humanos – Diretor de Recursos Humanos, Dr. Miguel Cordeiro

A nível dos recursos humanos, as dificuldades também se fizeram sentir de uma forma bastante complicada, passando pela motivação dos colaboradores, a despedimentos e apoio à comunidade. Assim, a principal dificuldade apontada, pelo Dr. Miguel Cordeiro, trata-se da compreensão e perceção do impacto da pandemia, não se conseguindo antecipar à “avalanche que aí vinha, quando chegamos a 12 de março e percebemos que tínhamos de confinar, ficamos sem saber o que iria acontecer. Demos por nós a ter que criar planos de contingência, dentro das empresas e fazê-lo de uma forma muito celebre e garantir que os quartos de isolamento estavam assegurados, consistiam em quartos para colaboradores e se necessário para clientes. Aquilo que tivemos de começar a fazer foi um plano de contingência e a necessidade de dar informação e até formação aos colaboradores, seguindo sempre como linha de suporte as diretrizes da DGS. Mantivemos uma comunicação aberta com todos os colaboradores, partilhando os casos que fomos tendo, os recuperados e não recuperados e os planos de contingência efetuados, com as devidas medidas que os próprios colaboradores deveriam aplicar nas suas funções, para segurança de todos. Em paralelo fizemos comunicações, elogiando aqueles que por necessidade da função tiveram que continuar a trabalhar e aqueles que conseguiram estar em teletrabalho. Em termos de pessoas, oferecemos um kit, com 4 máscaras, álcool gel, um ponteiro, tudo aquilo que poderia garantir um nível de segurança aos nossos colaboradores. Ainda dentro das pessoas criámos

protocolos com laboratórios para garantir testes de PCR a todos os nossos colaboradores no âmbito do nosso plano de contingência”.

Por outro lado, foram também necessárias alterações menos positivas, consequência do COVID nos negócios “tivemos de iniciar processos de *lay-off* em todas as nossas empresas porque a faturação desceu, o serviço não existiu e não tivemos outra forma para garantir a sustentabilidade financeira, este processo foi também a pensar nas pessoas, de modo a manter os seus postos de trabalho quando houvesse retoma. Em paralelo, nós fizemos uma avaliação do quadro de pessoal, não renovando contratos a termo, reduzindo em 50% o quadro pessoal”. Contudo, esta redução e situação de *lay-off* não é uma situação criada sem que haja impactos negativos para as pessoas e organização, isto cria o sentimento de insegurança nos colaboradores, “a verdade é que se sentem num momento de fragilidade, tudo isto altera a cultura da empresa, cria insegurança”. No entanto, estes processos devem ser realizados de modo claro, com uma comunicação aberta, assim o processo de redução de pessoas foi conduzido pelo próprio diretor de Recursos Humanos, “um a um, explicando, sendo sincero e direto para a pessoa, ter empatia com quem está do outro lado, pois merecem todo o respeito. Agradecer por tudo e apesar de terem saído, foi-lhes entregue o cabaz de Natal de igual modo”. Além dos problemas oriundos com os despedimentos e situação de *lay-off*, há ainda que referir a dificuldade na retoma da atividade após período de inatividade, “é um desafio muito grande, as pessoas deixaram de estar rotinadas, de estar em contacto umas com as outras, o espírito de equipa, a desconfiança entre eles aumentou, o que é um desafio do ponto de vista de liderança destas equipas, voltar a conquistar as pessoas, voltar a deixar as pessoas com segurança”.

Como nem tudo se pode considerar como dificuldades ou aspetos negativos é de realçar os aspetos positivos apontados pelo Dr. Miguel Cordeiro, como consequências da pandemia, estas passam pelo facto de, em setembro, compensarem os colaboradores com as perdas monetárias, pois “o estado não cobriu o apoio total de remuneração, e desde o primeiro momento dissemos que quem precisasse de subsídios de férias ou de Natal adiantados que informassem. Realizamos em dezembro a entrega de cabazes aos colaboradores, mas este ano a quem tivesse em situação difícil, nos entregávamos um cabaz maior do que era habitual”. Em acréscimo, pode-se verificar uma maior aposta da organização, na saúde e bem-estar da sua equipa, criaram o “projeto *heart* que visa dar resposta ao bem-estar físico, saúde e emocional dos colaboradores, promovendo aulas online do ginásio gratuitas, indicações e alterações sobre a situação psicologia, *burnout* e necessidades de psicologia”. Em

contrapartida, a marca em si, apostou na ajuda e apoio à comunidade, tal como, “o Porto Palácio, ter aberto as portas para receber os profissionais de saúde e as nossas pessoas ficarem a fazer este serviço, ficarem a dormir no hotel por serem uma situação de risco, onde duplamente ajudamos, porque a Câmara Municipal do Porto disponibilizou uma verba para compensar os custos desta ação, mas recusamos essa oferta e pedimos que fosse transferida para instituição de IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social). Em Tróia, foi recolhido material e mobiliário, que tínhamos em excedente, para um hospital de campanha em Grândola. Estes fatores são bastante positivos e deixam-nos orgulhosos dos colaboradores e lançou-se uma comunicação dos Heróis Sem Capa, a agradecer a todos os colegas”.

Assim se verifica que os recursos humanos apresentaram momentos desafiantes, com elevadas necessidades de comunicação de modo a “conseguir operacionalizar as restrições e cercos sanitários, emitindo declarações a toda a hora. Entre burocracia e necessidade de dar apoio e cuidar das pessoas foi muito desafiante e emocionante”. Em perspetiva futura, é esperada uma retoma da confiança dos clientes, de modo a “ser retomada com o serviço, pois temos unidades preparadas e seguras para receber clientes com equipas motivadas e experientes, no cliente, por isso acho que pode haver sucesso”.

5.4. Discussão e Conclusões do estudo empírico

Após todos os resultados evidenciados podem-se concluir e realizar pequenas comparações, entre as opiniões e novas preferências dos consumidores e clientes, em relação aos ideais e mudanças aplicadas pelos próprios colaboradores e diretores da unidade.

Os principais fatores que ganharam mais significado após o início da pandemia, e pelo facto de se assumirem como aspetos fundamentais para a satisfação dos clientes, neste momento, são a higienização e o preço. A higiene aumentou a sua importância ao longo dos últimos meses, aliada ao cancelamento gratuito e à opinião de terceiros. As pessoas cada vez mais, se informam sobre os comentários estabelecidos, por ex-clientes ao serviço prestado, e principalmente à higiene do hotel. A existência de esplanada nos restaurantes dos hotéis ganhou mais significado, pelo facto de permitirem uma maior circulação de ar e serem mais aconselháveis para evitar a transmissão de vírus, comparativamente com os espaços fechados. A procura por aparthotéis verificou também um incremento, pois a *Kitchenette*, permite a realização de refeições fora das aglomerações dos restaurantes.

De realçar que os hotéis verdes apresentaram, perante os consumidores, uma maior preferência relativamente aos hotéis inteligentes.

O selo “*Clean & Safe*” obteve maior significância no momento da escolha e reserva de um hotel, pois, segundo o que os clientes presentes em *The Editory Hotels* confirmam, não apresentam receios durante a frequência destes hotéis, desde que cumpram as devidas regras de higiene e distanciamento. Mesmo com a presença do selo e em virtude da presença de clientes receosos durante o estudo, confirma-se que alguns clientes preferem manter a máxima segurança possível, beneficiando neste caso de hotéis com *kitchenette* nos quartos.

Deste modo, os colaboradores aperceberam-se que agora o cliente é mais exigente a nível da limpeza, querendo trocar de toalhas mais regularmente, e ficam incomodados, com a existência, ocasional, de fila para o pequeno-almoço, ao contrário do que era espectável pelos colaboradores, que esperavam encontrar clientes que dispensassem mais vezes a limpeza, por causa do entra e sai de governantas nos quartos, mas pelo contrário são mais exigentes e pedem a limpeza mais cedo.

Além de preocupações com higiene, a preocupação com a sustentabilidade tem sido bastante sentida. As pessoas estão cada vez mais preocupadas com esse tema dando especial importância à origem dos produtos que usufruem, logo a marca *The Editory Hotels* aposta fundamentalmente na sustentabilidade e apoio às comunidades e fornecedores locais. Por outro lado, verificou-se uma maior procura por destinos secundários, caracterizados como, destinos mais calmos e com menor número de pessoas, mais afastados das cidades principais do país.

Por conseguinte, a aposta dos hotéis em aumentar o *engagement* tornou-se fundamental para o aumento da confiança para efetuar futuras reservas, logo comunicar com as pessoas e a estar ativos, mesmo com os hotéis fechados, mostrou-se fundamental para comunicar medidas de segurança para que, os clientes, considerem o hotel como um local seguro e limpo.

Os hotéis comunicaram assim o seu plano de contingência implementado, que informou quer os clientes, quer os colaboradores, sobre as medidas tomadas e a principal minimização dos pontos de contacto. Além disto a pandemia implicou uma redução das atividades por questões de distanciamento social, e também forçou o recurso ao *lay-off*, uma situação com impactos negativos para as pessoas e organização, uma vez que, cria o sentimento de insegurança. Deste modo, a aposta na formação dos colaboradores sobre as regras

necessárias a cumprir e uma boa comunicação permitem uma maior transmissão de confiança, no exercício das suas funções.

Quer os clientes, quer os colaboradores sugeriram melhorias para uma maior atração e satisfação dos clientes, tais como melhorias a nível do distanciamento social na restauração, e maior organização a nível do serviço do pequeno-almoço, maior aposta a nível do entretenimento, e em música ambiente ou num bar exterior, bem como num salão de jogos, tanto para os clientes como para os colaboradores, nos seus tempos livres.

Quanto às expectativas de retoma, os colaboradores acreditam que as pessoas pretendem continuar a voltar a frequentar os locais habituais e voltar às suas rotinas normais, por outro lado, a capacidade de adaptação das pessoas é muito grande, logo mesmo que o mundo de viagens mude para todo o sempre, as pessoas vão se habituar à nova realidade, no entanto, o que realmente irá demorar mais a retomar são os eventos de grande dimensão.

A nível futuro, é de esperar que a hotelaria se torne mais humana, uma vez que a digitalização e uma aposta em robots para receber as pessoas, poderá não ser a melhor opção para os próximos tempos, pois a falta de contacto interpessoal foi sentida pelas pessoas, na sua generalidade. Assim uma aposta em experiências mais humanizadas que transmitem uma maior confiança, é expectável que seja uma aposta acertada. É esperada a renovação da confiança dos clientes, nas entidades hoteleiras, permitindo assim a retoma de serviços, fornecendo as melhores experiências aos clientes, após meses de restrições à circulação.

6. Conclusões Finais

Ao longo dos anos tem-se notado o crescimento do setor do turismo. A procura por momentos de lazer tem apresentado um crescimento significativo, na vida da população, principalmente quando o turismo mudou o seu conceito de turismo de massa, para turismo alternativo, dando mais relevância aos interesses dos clientes e reformando o *branding* para a captação eficiente de clientes, concebendo fatores atrativos, de acordo com as preferências dos clientes. Para tal, a hotelaria passou de apenas uma oferta de um alojamento, para um serviço de experiência conjunta, entre alojamento, alimentação, transporte e animação (Anuar, et al., 2012). Assim sendo, o negócio da hotelaria passou a englobar conceitos além do alojamento, como a experiência da estadia, a satisfação do cliente e posterior fidelização (Santos, et al., 2020).

De realçar que a experiência concebida aos clientes só é possível através dos colaboradores existentes, que fomentam uma relação amigável com os clientes (Santos, et al., 2020). Portanto, o sucesso na qualidade do serviço promove a vantagem competitiva, mas para tal, é necessário o desenvolvimento de práticas eficientes de GRH, por permitir uma maior retenção de colaboradores, comprometidos com a missão, visão e valores da organização (Pontes & Kirschner, 2010). Posto isto, a formação torna-se também fundamental para qualificar os funcionários, fornecendo-lhes excelentes habilidades de comunicação, cortesia, e competência para responder às necessidades dos clientes, captando as suas emoções (Khattab & Aldehayyat, 2011).

Com a evolução do setor é importante perceber os fatores de satisfação dos clientes. A satisfação do cliente é, por norma, classificada como o serviço que excede as expectativas do cliente (Li, et al., 2012). Assim, esta satisfação não passará apenas pela vertente hoteleira, mas também na criação de uma experiência única, centrando a estadia dos hóspedes em experiências memoráveis, através da sua performance e da oferta de pequenas surpresas e boa interação com os clientes (Hemmington, 2007).

Os clientes apresentam cada vez mais, necessidades de mudança, o que exige constante análise por parte do negócio, para perceberem mudanças e poderem dar resposta atempadamente (Arias, et al., 2016). Com as crises económicas, que abalam diferentes economias, as preferências e o consumo dos consumidores também são afetadas e modificadas com estas circunstâncias, devido às medidas orçamentais implementadas e a reduções do consumo. Logo numa recessão, o turismo é um dos setores mais vulneráveis a essa instabilidade (Vareiro & Pinheiro, 2017)

O surto COVID-19 surgido no fim do ano de 2019 teve um efeito transformador na sociedade e nas organizações, uma vez que as restrições no número de voos, o fecho de fronteiras e identificação de destinos de risco, levaram a uma significativa redução do turismo, bem como a uma maior procura por seguros de viagem e de destinos seguros. Tal bloqueio, levou à necessidade de adaptação da oferta (Hall, et al., 2020).

Assim, o COVID-19 ofereceu a oportunidade de repensar o turismo, principalmente incrementar os interesses das comunidades locais, e responsabilizar-se pelo meio ambiente com práticas mais ecológicas (Higgins-Desbiolles, 2020). Os hotéis verdes adquiriram relevância, face à necessidade de resposta aos clientes que apresentem maior sensibilidade às questões ambientais (Agag & Colmekcioglu, 2020). Portanto, os hotéis aplicaram na sua atividade económica, medidas de redução dos efeitos negativos para o meio ambiente (Han, et al., 2010). Estas práticas têm resultado num aumento das vantagens competitivas, visto que procuram satisfazer as preferências dos consumidores. De realçar que os funcionários são fundamentais para o sucesso do cumprimento destas práticas (Arshad et al., 2021).

Além das práticas ecológicas, a fase pandémica trouxe a necessidade de sinalizar as medidas de limpeza e higiene do próprio hotel, de modo a certificar o espaço e fornecer alguma credibilidade e confiança ao cliente (Brizek, et al., 2021, p. 6).

Para a perceção das melhores práticas a adotar para a satisfação dos clientes foi desenvolvido um estudo de caso, junto do setor hoteleiro da Sonae Capital, o *The Editory Collection Hotels*. *The Editory Collection Hotels* é uma marca que se destaca pela sua preocupação com os clientes. Garante a oferta de experiências contemporâneas, nas quais se encontram hotéis com um ambiente único, envolvidos no destino turístico e seu espaço envolvente. *The Editory* é uma coleção ligada às comunidades, com o objetivo de satisfazer os clientes mais exigentes, fornecendo experiências únicas e memoráveis, com valores únicos, integrando a estadia no seu património envolvente. Exploram a cultura, a história, os hábitos e a gastronomia local (The Editory Hotels, 2021).

Ao longo dos anos, o setor do turismo registou uma tendência de crescimento significativa, esperando-se que, em 2020, fosse o melhor ano de sempre (Sonae Capital, 2020). Contudo com a pandemia que surgiu, os hotéis viram as suas receitas reduzidas drasticamente e desde março de 2020, viram o segmento da hotelaria, fortemente condicionado pelas restrições impostas à mobilidade. O setor da hotelaria apresentou quedas nos seus resultados superiores a 55% em relação a 2019, apesar de uma pequena recuperação nas unidades de *Sun & Sea*, em Tróia, nas quais a ocupação permaneceu acima do esperado,

tendo em conta a pandemia nos meses de verão, mas ainda assim, inferior ao período homólogo de 2019.

Com o surgimento dos primeiros sinais da COVID-19, a Sonae Capital definiu um conjunto de medidas nos seus negócios, de modo a garantir a segurança dos seus colaboradores. Grande parte das medidas surgiram para dar resposta aos clientes e colaboradores, tendo em conta a segurança, nos momentos de abertura dos hotéis ao público, permitindo uma estadia o mais cómoda e segura possível, sem possibilidade de contágios. Contudo, nos períodos em que os hotéis permanecerem fechados, o hotel criou programas de entretenimento para os seus clientes, para que estes não se sentissem sós e sentissem alguma confiança para o regresso (The Editory Hotels, 2021).

Assim, o plano estratégico de recuperação aplicado pelas unidades hoteleiras *The Editory*, divide-se em três fases. Estas fases referem-se a uma comunicação progressiva, com os conteúdos de marca e destinos seguros, seguidos de uma comunicação das ofertas e, posteriormente os descontos e programas de fidelização (SCHospitality, 2020).

A nova marca, *The Editory*, apresenta como um dos seus quatro pilares fundamentais, o da sustentabilidade. Como práticas sustentáveis, que se dividem em cinco áreas de atuação: CO2 e Alterações Climáticas, Natureza e Biodiversidade, Plástico, Desigualdades e Desenvolvimento, Inclusivo e Apoio à Comunidade.

Antes da aplicação do estudo de caso foi realizada uma recolha de informação quantitativa, com o objetivo de obter uma maior perceção dos gostos dos consumidores em geral, recorrendo a um questionário, para assim investigar ao detalhe, os novos ideais dos consumidores, em relação ao setor hoteleiro. Desta abordagem destacam-se aspetos fundamentais como, o incremento, nas preferências dos consumidores, por destinos com maior flexibilidade em termos de cancelamentos gratuitos, e preço acessíveis, mas com elevada higiene, tratando-se este do aspeto que verificou maior relevância após o início da pandemia, aliada à procura por locais com certificação “*Clean & Safe*”, pela maior confiança na garantia de segurança. Com a crescente preferência por hotéis verdes, evidenciou-se que as funções mais digitalizadas são desnecessárias. Por outro lado, a amostra tem procurado hotéis com comodidades que lhes permitam o afastamento das aglomerações, tal como a possibilidade de o hotel oferecer serviços de quarto de forma gratuita, que permitindo o usufruto do seu pequeno-almoço no quarto, fora dos restaurantes e concentrações, bem como, a existência de *kitchenette* no quarto, tratando-se de uma opção

procurada pelos hóspedes, pelo facto de permitir a realização das suas refeições dentro do quarto, evitando as idas a restaurantes e o maior contacto com terceiros.

Após a abordagem quantitativa, seguem-se análises qualitativas, mais específicas sobre o estudo de caso *The Editory Hotels*, através da realização de entrevistas presenciais, nas unidades de Tróia, junto dos clientes e colaboradores. A investigação permite assim, explicar a nova realidade do grupo hoteleiro, aliada às preferências dos consumidores em geral, e dos próprios hóspedes do grupo.

Das entrevistas com os hóspedes é de realçar o facto de terem escolhido o destino de Tróia, por se tratar de um local no país com um grande areal e de um destino seguro e calmo, visto que alguns dos hóspedes ainda afirmaram ter certos receios na frequência deste tipo de locais. Em benefício do grupo, os hóspedes vivenciaram as medidas aplicadas e afirmam que se encontravam a cumprir as medidas de segurança, indicadas pela DGS, sendo até o fator limpeza que mais referenciaram como do sendo do seu agrado. Em exceção, alguns observaram a existência de filas para a restauração e pouco distanciamento social. É ainda referenciado como aspeto a melhorar a manutenção do hotel e há sempre certos hóspedes contra as medidas aplicadas, afirmando sentirem falta de liberdade.

Em entrevista com colaboradores e diretores de diferentes departamentos, o principal aspeto referenciado por estes é “a pandemia trouxe desafios grandes e não é de um dia para o outro que se volta a ganhar a confiança dos clientes, para viagem ou reuniões” segundo Dr. Miguel Cordeiro, existem desafios como a transmissão das medidas e limitações aos clientes, visto que consideram que os clientes, desde a pandemia, encontram-se mais impacientes e mais exigentes quanto às questões de segurança e higiene, contudo não gostam de ver as suas vontades limitadas, como a imposição de horários na usufruição de certos serviços.

Por outro lado, as dificuldades encontradas passam também pelas necessidades de adaptação e reestruturação de certos serviços, de modo a aplicar as medidas, que mais uma vez, fizeram dos funcionários, o instrumento mais importante para a aplicabilidade destas medidas nas suas funções e na transmissão destas aos clientes. Tendo também estes, sofrido nos momentos de *lay-off* e no regresso ao trabalho, com as suas funções e horários modificados. Mais uma vez, é por estes evidenciada a importância da formação para o bom exercício das funções e a necessidade de mão de obra qualificada devidamente remunerada, de modo que, os bons trabalhadores não procurem empregabilidade fora de Portugal. Tal como referido pelo Dr. André Silva, “a hotelaria é uma coisa que, por muita evolução que

tenha havido nos últimos anos, o que não pode ser substituto é o calor humano. É um setor de pessoas para pessoas, e o que esta a acontecer é que, em Portugal, a mão de obra qualificada está a ser remunerada precariamente, principalmente na questão hoteleira, não estamos a dar a devida importância a esse fator, forçando as pessoas ligadas à hotelaria a imigrar, logo o que tem que acontecer é a valorização da nossa mão humana e até da nossa formação”.

Além das dificuldades e medidas aplicadas, os diretores de departamento afirmam e confiam na recuperação do setor, “o lazer vai retomar mais quando houver mais certificados COVID e quando as pessoas puderem circular, já as viagens de negócios podem acontecer. O que realmente vai demorar a retomar são os eventos de grande dimensão”, segundo a Dra. Isabel Tavares.

Esta investigação teórica e empírica tinha como objetivo analisar as novas preferências dos consumidores, numa situação pandémica e como o setor do turismo, nomeadamente a hotelaria, poderia fazer face a tais expectativas, satisfazendo as necessidades e preferências dos seus clientes. Assim, é possível concluir que a pandemia implicou vários desafios às organizações, na qual o *The Editory* se esforçou para os combater da melhor forma. Da parte empírica analisada é evidenciada a relevância de ouvir o cliente, percebendo as suas necessidades para a obtenção da sua satisfação e futura fidelização, visto que clientes satisfeitos e fidelizados permitem um incremento nas vantagens competitivas da organização, bem como o surgimento da procura por hotéis com práticas mais sustentáveis e amigas do ambiente, que contribuem para a satisfação do cliente. Juntamente com a parte empírica, os hotéis verdes foram bastante evidenciados, como preferenciais na amostra em estudo, em junção com a boa higienização. Esta satisfação dos clientes é fundamental, pois um cliente satisfeito realizará uma boa publicidade do hotel, pela passagem da palavra positiva entre amigos, familiares e redes sociais, portanto o principal objetivo das organizações tem de passar pela satisfação das expectativas dos consumidores.

Deste modo, a parte empírica evidência também que, a contínua comunicação com as pessoas e o estar ativo, independentemente da situação, é fundamental para um possível *engagement* com as pessoas.

De realçar que, nem sempre é possível responder a todas as necessidades dos clientes, mas os colaboradores, para responderem às máximas necessidades dos clientes, necessitam de ter um perfil prestável, dinâmico e de espírito de equipa, pois melhora e valoriza todo o serviço prestado ao cliente. Logo é sugerido como uma boa aposta na mão de obra

qualificada, adequada a cada função exercício, bem como a aposta na motivação dos colaboradores, além de uma revisão salarial, uma vez que estes necessitam de um bom ambiente de trabalho e de uma comunicação.

Como sugestões para melhoria do setor, especialmente após uma fase pandémica, realçam-se as validações visuais, ou seja, os selos a garantir que os diversos objetos foram higienizados, mesmo tratando-se de um fator psicológico, porque ter o selo não garante que tenha sido limpo, mas transmite uma confiança mais positiva sobre os serviços e o local.

The Editory Hotels apresenta a vantagem da existência de unidades em Tróia, um local em afluência crescente, por se tratar de um local luxuoso e calmo, tal se confirmou também durante a pandemia, onde a queda na organização foi de aproximadamente 90%, mas acabaram o ano com uma queda de 60%, devido à compensação das unidades de Tróia, que equilibraram bastante a situação, durante o verão.

De modo a conquistar clientes, além de uma aposta em práticas verdes, higienização e certificação, a satisfação dos clientes passa fundamentalmente pela criação de experiências únicas e memoráveis, fornecidas pelo complemento dos serviços de alojamento, ou seja, além de um bom serviço de alojamento é fulcral a aposta nos serviços complementares, como a alimentação e animação. Assim, sugere-se um incremento nos níveis de entretenimento dos hotéis, a colocação de música ambiente, bares exteriores, a animação exterior, quer para adultos quer para crianças e um salão de jogos, que para além de poder ser usufruído pelos clientes, permite também aos colaboradores o usufruto de um momento lazer e convívio, nos seus tempos livres, tornando-os mais satisfeitos na realização das suas tarefas. Por outro lado, além do lazer, é possível fazer face às filas de espera na restauração, especialmente fazer face ao descontentamento, relativamente aos tempos de espera nas filas do pequeno-almoço e à falta de distanciamento, recorrendo ao fornecimento de serviços de quarto gratuitamente para quem o desejar, podendo deste modo, não evitar filas, mas evitar descontentamentos fornecendo alternativas viáveis, aos hóspedes.

Em contrapartida, os hotéis *The Editory Hotels* oferecem um vasto leque de unidades, tanto de praia como de cidade, sendo estes mais virados para o negócio. Com o surgimento da pandemia, certos negócios deixaram de ser realizados pessoalmente, em espaços físicos, uma vez que a comunicação se torna mais rápida via online. Posto isto, a existência do trabalho remoto, incrementou significativamente, e veio para ficar. Assim sendo, os hotéis poderão apostar na divulgação de uma oferta direcionada para o *remote work*, oferecendo estadias horárias, das 8h às 19h com alimentação, para que os indivíduos possam trabalhar

fora de casa. Esta oferta poderia ser efetuada diariamente, semanalmente ou mensalmente, com tarifas ajustadas a cada opção.

Futuramente, acredito que Portugal se pode posicionar como um melhor ponto turístico, visto que conseguiu captar a confiança dos países mais ricos europeus, normalmente clientes de classe média/alta naturais de países importantes como o Reino Unido, Alemanha e França. Considero que este fator se deva, principalmente, por Portugal apresentar uma oferta bastante humana, com digitalização reduzida, preferencial para o incremento da confiança nos clientes, tal como se verificou em tempos de pandemia, onde apesar da redução do número de viagens, houve um aumento da procura por agências de viagens, pelo facto de as pessoas considerarem que confiança é algo que necessitam para poderem arriscar e nada melhor para a transmissão de conforto e segurança como a confirmação de outras pessoas. Portanto, é de esperar que a hotelaria se torne mais humana, uma vez que, a relação com outras pessoas é cada vez mais importante.

No que se refere às limitações do estudo pode-se referir, primeiramente, o facto de o estudo realizado se focar numa única organização do país, restringindo a amostra a uma organização, e neste caso apenas à recolha de entrevistas a clientes e colaboradores operacionais numa única unidade, nomeadamente nas unidades de Tróia. Por outro lado, além de se restringir a uma organização nacional, o estudo não apresenta neste caso, recolha de dados a nível internacional. Assim, a amostra referente a clientes e colaboradores, apresenta um número reduzido e restringido a uma unidade e região, dificultando a análise e possível generalização dos resultados.

Uma outra limitação da investigação deve-se ao facto de a análise do questionário tratar-se de uma análise realizada em MS Excel, apresentando os resultados estatísticos obtidos, não efetuando correlações de dados, fator bloqueante para a apresentação de possíveis correlações de dados, por exemplo, como pessoas da região de Aveiro poderem apresentar preferências e opiniões distintas de pessoas naturais da região do Porto, ou então em termos de idades ou de formação profissional, ou seja, perceber quais as diferenças obtidas segundo os dados demográficos.

Por último a limitação possível de apontar é a própria pandemia COVID-19. O estudo foi realizado ainda em plena pandemia, o que provoca uma constante alteração e atualização de informação, além de se tratar de um assunto ainda pouco explorado, a nível científico, o estudo não permite obter informações concretas sobre o pós-pandemia, visto que esta ainda se encontra bastante presente nos dias atuais. Por outro lado, o facto de nos encontrarmos

em pandemia e ter havido encerramento de hotéis, impossibilitou a realização de entrevistas antecipadamente, entrevistas programadas para inícios de maio, que só foi possível a sua realização a inícios de julho, o que acabou por atrasar, o estudo em causa. Por outro lado, ainda em julho não se encontraram hotéis a funcionarem a 100%, nem com as lotações totais, nem com todos os serviços disponíveis para usufruto dos clientes, estando estes bastantes restritos às medidas de segurança.

Relativamente a sugestões para estudos futuros, é apresentada e realçada a possibilidade de efetuar o estudo após a conclusão da pandemia, permitindo uma visão mais concreta sobre o impacto e possíveis medidas de retomar a normalidade. Seria também interessante analisar as perspetivas dos clientes e colaboradores de outras organizações, quer nacionais quer internacionais, permitindo perceber as diferenças existentes, após as mudanças nos interesses dos clientes, bem como aos modos de atuações das principais unidades, a nível continental.

Uma outra possibilidade de estudo é a realização de uma comparação entre a unidade hoteleira do grupo da Sonae Capital e uma outra unidade a nível nacional com a mesma dimensão, para se conseguir perceber as diferenças entre amostras de grupos distintos. Não descartando unidades, ou seja, aplicar entrevistas em todas as unidades do grupo, visto que, de região para região, os clientes evidenciam preferências distintas. Por exemplo, a nível do *The Editory*, este apresenta uma oferta de unidades hoteleiras quer de cidades, quer de praia, onde nos de cidade as estadias são por norma, de menor duração.

Uma sugestão também referente ao questionário geral seria aplicá-lo aos consumidores, poderia ser aplicado a grupos específicos de viagem, ou mesmo a clientes dos próprios hotéis, restringindo a uma amostra mais representativa, de consumidores de serviços hoteleiros, aliado a uma análise de dados mais extensa, através da realização de correlações entre variáveis, resultando numa investigação com o cruzamento de variáveis resultantes do questionário.

Por último, sugere-se também uma análise mais detalhada sobre os impactos financeiros oriundos da COVID-19 nos hotéis, ou seja, analisar o impacto a nível monetário, a nível das vendas e possíveis mudanças para o incremento da faturação, tratando-se, assim mais de uma análise a nível organizacional e não tanto ao nível do cliente e das suas expetativas.

Referências Bibliográficas

- Abbasi, A. S., Khalid, W., Azam, M., & Riaz, A. (2010). Determinants of Customer Satisfaction in Hotel Industry of Pakistan. *European Journal of Scientific Research*, 48(1), 97-105. Obtido de <https://www.researchgate.net/publication/268002132>
- Agag, G., & Colmekcioglu, N. (2020). Understanding guests' behavior to visit green hotels: The role of ethical ideology and religiosity. *International Journal of Hospitality Management*. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102679>
- Almeida, D. W., Brambilla, A., & Vanzella, E. (2016). A evolução histórica da hotelaria na cidade de João Pessoa: uma revisão bibliográfica. *Revista Mangaio Acadêmico*, 1(1).
- Anser, M. K., Yousaf, Z., Usman, M., & Yousaf, S. (2020). Towards Strategic Business Performance of the Hospitality Sector: Nexus of ICT, E-Marketing and Organizational Readiness. *Sustainability*, 12. Obtido de competitiveness [12], employment [8], sales force activities [13], and the enterprise
- Anuar, A. N., Ahmad, H., Jusoh, H., & Hussain, M. Y. (2012). The Roles of Tourism System towards Development of Tourist Friendly Destination Concept. *Asian Social Science*, 8(6). Obtido de <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v8n6p146>
- Arias, M. G., Frías-Jiménez, R. A., & Gómez-Figueroa, O. (2016). Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad. *Ingeniería Industrial*, 253-265.
- Arshad, M., Abid, G., Ahmad, J., Anum, L., & Khan, M. M. (2021). Impact of Employee Job Attitudes on Ecological Green Behavior in Hospitality Sector. *Journal of Open Innovation*, 7(31). Obtido de <https://doi.org/10.3390/joitmc>
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*.
- Brizek, M. G., Frash, R. E., McLeod, B. M., & Patience, M. O. (2021). Independent restaurant operator perspectives in the wake of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*.
- Burkhauser, R. V., Corinth, K., & Holtz-Eakin, D. (2021). *Policies to Help the Working Class in the Aftermath of COVID-19: Lessons from the Great Recession*. ANNALS, AAPSS.

- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–20.
- Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 577–598.
- Han, H. (2021). Consumer behavior and environmental sustainability in tourism and hospitality: a review of theories, concepts, and latest research. *Journal of Sustainable Tourism*. Obtido de <https://www.tandfonline.com/loi/rsus20>
- Han, H., Hsu, L.-T. J., & Sheu, C. (2010). Application of the Theory of Planned Behavior to green hotel choice: Testing the. *Tourism Management*, 325–334. doi:10.1016/j.tourman.2009.03.013
- Han, H., Hsu, L.-T. J., & Sheu, C. (2010). Application of the Theory of Planned Behavior to green hotel choice: Testing the effect of environmental friendly activities. *Tourism Management*, 325–334. doi:10.1016/j.tourman.2009.03.013
- Hemmington, N. (2007). From Service to Experience: understanding and defining the hospitality business. *The Service Industries Journal*.
- Higgins-Desbiolles, F. (2020). Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19. *Tourism Geographies*, 610–623.
- International Labour Office Geneva. (2010). Developments and challenges in the hospitality and tourism sector. *International Labour Office Geneva*, 23–24.
- Jamal, T., & Budke, C. (2020). Tourism in a world with pandemics: local-global responsibility and action. *Journal of Tourism Futures*, 181–188.
- Jian, Y., Yu, I. Y., Yang, M. X., & Zeng, K. J. (2020). The Impacts of Fear and Uncertainty of COVID-19 on Environmental Concerns, Brand Trust, and Behavioral Intentions toward Green Hotels. *Sustainability*.
- Johansson, R. (2007). On Case Study Methodology. *Open House International*, 48–54.
- Khattab, S. A., & Aldehayyat, J. S. (2011). Perceptions of Service Quality in Jordanian Hotels. *International Journal of Business and Management*, 7. doi:10.5539/ijbm.v6n7p226

- Kim, J. J., Lee, M. J., & Han, H. (2020). Smart Hotels and Sustainable Consumer Behavior: Testing the Effect of Perceived Performance, Attitude, and Technology Readiness on Word-of-Mouth. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
- Kuhn, V. R., Benetti, A. C., Anjos, S. J., & Limberger, P. F. (2018). Food services and customer loyalty in the hospitality industry - Os serviços de alimentação e a lealdade na indústria de hospitalidade. *Tourism & Management Studies*, 14(2), 26-35. doi:10.18089/tms.2018.14203
- Laxmidas, S. (28 de Outubro de 2020). *Efanor fica com 92,3% da Sonae Capital e 86,2% da Sonae Indústria após as OPA*. Obtido em 12 de Julho de 2020, de O Jornal Económico: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/efanor-fica-com-923-da-sonae-capital-apos-a-opa-656285>
- Le, D., Pratt, M., Wang, Y., Scott, N., & Lohmann, G. (2020). How to win the consumer's heart? Exploring appraisal determinants of consumer pre-consumption emotions. *International Journal of Hospitality Management*.
- Lea, D., Prattb, M., Wangb, Y., Scottc, N., & Lohmannd, G. (2020). How to win the consumer's heart? Exploring appraisal determinants of consumer pre-consumption emotions. *International Journal of Hospitality Management*.
- Li, H., Ye, Q., & Law, R. (2012). Determinants of Customer Satisfaction in the Hotel Industry: An Application of Online Review Analysis. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 784-802. Obtido de <https://doi.org/10.1080/10941665.2012.708351>
- Li, Y., Yao, J., & Chen, J. (2021). The negative effect of scarcity cues on consumer purchase decisions in the hospitality industry during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*.
- Lima-Filho, D. d., Marchiotti, I. Z., & Quevedo-Silva, F. (2012). Expectativas versus Satisfação dos Consumidores da Rede Hoteleira de Campo Grande-MS. *Turismo em Análise*, 23(1).
- Lusa. (16 de Junho de 2021). *Sonae Capital investe 17,5 milhões em nova marca de hotelaria*. Obtido em 12 de Julho de 2020, de Eco Sapo: <https://eco.sapo.pt/2021/06/16/sonae-capital-investe-175-milhoes-em-nova-marca-de-hotelaria/>

- Martins, C. A., & Machado, C. F. (2002). A Importância dos Recursos Humanos no setor hoteleiro. Obtido de <http://hdl.handle.net/10198/2240>
- Messner, W. (2020). Cultural and Individual Differences in Online Reviews. *Journal of International Consumer Marketing*, 32(5), 356–382. Obtido de <https://doi.org/10.1080/08961530.2020.1722980>
- Monteiro, C. (23 de Junho de 2021). *Entrevista Sonae Capital: Como se constrói uma marca em tempos de pandemia?* Obtido em 14 de Julho de 2021, de T News: <https://tnews.pt/video-entrevista-sonae-capital-como-se-constroi-uma-marca-em-tempos-de-pandemia/>
- Morrison, A., & O’Gorman, K. (2008). Hospitality studies and hospitality management: A symbiotic relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 214–221.
- Opção Turismo. (12 de julho de 2021). *The Editory Collection Hotels já disponibiliza realização de testes*. Obtido em 22 de julho de 2021, de Opção Turismo: <https://opcaoturismo.pt/wp/the-editory-collection-hotels-ja-disponibiliza-realizacao-de-testes/>
- Polyanskova, N. V., & Belyaeva, G. I. (2021). Tourism After the Pandemic COVID-19: Potential Government Support Effectiveness. *Springer Nature Switzerland AG*, 275–281.
- Pontes, A. V., & Kirschner, A. M. (2010). O Fator Humano como fonte de competitividade organizacional. *Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery*, 8.
- S. Hotels Collection. (2020). Welcome To Aqualuz Troia.
- S. Hotels Collection. (2021). *S. Hotels Collection*. Obtido em 22 de Janeiro de 2021, de <https://www.shotelscollection.com/>
- S.Hotels Collection. (2020). Hospitality - Manual de Acolhimento e Integração.
- Santos, S. M. (2019). *Expectativas versus satisfação dos clientes face aos serviços oferecidos: o caso da S. Hotels Collection*. Politécnico do Porto.
- Santos, S., Oliveira, M., & Silva, S. (2020). Expectations vs customer satisfaction: the case of luxury hotels. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.22/15742>

SCHospitality. (2020). Estratégia de Marketing.

Shapoval, V., Hagglund, P., Pizam, A., Abraham, V., Carlb, M., Nygren, T., & Smith, R. M. (2021). The COVID-19 pandemic effects on the hospitality industry using social systems theory: A multi-country comparison. *International Journal of Hospitality Management*. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102813>

Sharma, D., Bouchaud, J.-P., Gualdi, S., Tarzia, M., & Zamponi, F. (2021). V–, U–, L– or W–shaped economic recovery after Covid-19: Insights from an Agent Based Model. *PLOS ONE*. doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247823>

Sobaih, A. E., Elshaer, I., Hasanein, A. M., & Abdelaziz, A. S. (2021). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*.

Sonae Capital . (2009). *Comunicado de Resultados 2009*. Sonae Capital.

Sonae Capital. (2007). *Comunicado de Resultados Consolidados 2007*. Sonae Capital, SGPS.

Sonae Capital. (2008). *Comunicado de Resultados 2008*. Sonae Capital, SGPS, SA.

Sonae Capital. (2010). *Comunicado de Resultados 2010*. Sonae Capital, SGPS.

Sonae Capital. (2011). *Comunicado de Resultados 2011*. Sonae Capital, SGPS.

Sonae Capital. (2012). *Comunicado de Resultados 2012*. Sonae Capital, SGPS.

Sonae Capital. (2013). *Comunicado de Resultados 2013*. Sonae Capital, SGPS, SA.

Sonae Capital. (2014). *Comunicado de Resultados 2014*. Sonae Capital, SGPS, SA.

Sonae Capital. (2015). *Comunicado de Resultados 2015*. Sonae Capital.

Sonae Capital. (2016). *Comunicado de Resultados*. Sonae Capital.

Sonae Capital. (2017). *Comunicado de Resultados 2017*. Sonae Capital.

Sonae Capital. (2018). *Comunicado de Resultados 2018*. Sonae Capital.

Sonae Capital. (2019). *Comunicado de Resultados 2019*. Sonae Capital.

Sonae capital. (31 de Dezembro de 2019). Relatório & Contas - Governo Sociedade.

- Sonae Capital. (2019). *Sonae Capital*. Obtido em 22 de Janeiro de 2021, de <https://www.sonaecapital.pt/pt>
- Sonae Capital. (2020). Sonae Capital.
- Sonae Capital. (2020). Relatório ESG . *Um Compromisso em todas as dimensões*.
- Sonae Capital. (2021). Plano para a Igualdade de Género - 2021.
- Sonae Improving Life. (2019). Sustainability. Improving Life.
- Sonae SGPS. (2021). *Sonae - Improving Life*. Obtido em 22 de Janeiro de 2021, de <https://sonae.pt/pt/sonae/historia/>
- Sousa, M. J., Santos, V., Sacavém, A., Reis, I. P., & Sampaio, M. C. (2018). 4.0 Leadership Skills in Hospitality Sector. *Journal of Reviews on Global Economics*, 7. Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/18423>
- Tavares, I. (2021). Estratégia de Vendas & Marketing.
- The Editory Hotels. (2021). *The Editory Hotels*. Obtido em 13 de julho de 2021, de <https://www.editoryhotels.com/>
- The Editory Hotels. (2021). *The Editory Hotels*. Obtido em 23 de agosto de 2021, de <https://www.editoryhotels.com/es/porto-palacio/sustentabilidad/soporte-comunitario/>
- The Editory Hotels. (2021). We are the places where we are - Brand Book.
- Vareiro, L. M., & Pinheiro, T. C. (2017). A influência da crise na escolha pelo consumidor entre agências de viagens ou operadores on-line. *Revista Turismo*.
- Visentin, M., Reis, R. S., Cappiello, G., & Casoli, D. (2021). Sensing the virus. How social capital enhances hoteliers' ability to cope with COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*.
- Yeung, S. (2004). Hospitality ethics curriculum: an industry perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 253-262.

Anexos

1. Questionário a consumidores

Últimas Reservas

1. Frequentou unidades hoteleiras, pelo menos três vezes durante os últimos três anos?
 - Sim: Continuar para a próxima secção
 - Não: Ir para a secção 8 e Enviar Formulário.

Região de residência

1. Indique, por favor, qual a região do país em que vive.
 - Aveiro
 - Beja
 - Braga
 - Bragança
 - Castelo Branco
 - Coimbra
 - Évora
 - Faro
 - Guarda
 - Leiria
 - Lisboa
 - Portalegre
 - Porto
 - Santarém
 - Setúbal
 - Viana do Castelo
 - Vila Real
 - Viseu
 - Região Autónoma da Madeira
 - Região Autónoma dos Açores
 - Outro: Onde?

Informações Pessoais

1. Género:
 - Feminino
 - Masculino
 - Não quero responder
2. Idade:
 - <18
 - 19-25
 - 26-35
 - 36-45
 - 46-55
 - 56-65
 - 66-75
 - 76-85
 - >85
 - Não quero responder

3. Grau de escolaridade:
 - 1º ciclo
 - 2º ciclo
 - 3º ciclo
 - Curso Profissional
 - Ensino Secundário
 - Licenciatura
 - Mestrado
 - Pós-Graduação
 - Doutoramento
4. Número de pessoas no Agregado familiar
 - Uma
 - Duas
 - Três
 - Quatro
 - Cinco
 - > Cinco
5. Setor de atividade profissional
 - Agricultura
 - Apoio Social
 - Atividades imobiliárias
 - Atividade financeiras/Seguros
 - Comércio
 - Comunicação/Marketing
 - Construção
 - Direito
 - Educação Cultura
 - Eletricidade/Água/Gás
 - Indústria
 - Informática
 - Investigação
 - Saúde
 - Restauração/Turismo
 - Transporte/Armazenamento
 - Outra
6. Situação profissional
 - Estudante
 - Trabalhador por conta própria
 - Trabalhador por conta de outrem
 - Funcionário Público
 - Desempregado
 - Reformado
 - Inválido
 - Outra
7. O seu vínculo laboral tornou-se mais precário devido à situação da pandemia?
 - Sim
 - Não
 - Não quero responder
8. Considera-se como parte do grupo de risco, associado a indivíduos com doenças crónicas ou com sistema imunitário comprometido?
 - Sim
 - Não

- Não quero responder

Indique numa escala de 1 a 5 (em que 1 corresponde a sem importância e 5 a extremamente importante) quão importante são para si os seguintes fatores.

1. Importância que atribuía quando decidia frequentar algum estabelecimento hoteleiro, ANTES pandemia:

- | | |
|---|--|
| • Localização | • Piscina |
| • Litoral (Beira mar) | • Centro de <i>fitness</i> |
| • Interior | • <i>Spa</i> e Bem-estar |
| • Preço | • Animais de estimação admitidos |
| • Higienização | • Restaurante |
| • Familiarização com o espaço | • Estabelecimento com esplanada |
| • Comentários e opiniões nas redes sociais | • Serviços complementares (táxi, bar, <i>wi-fi</i> , <i>transfers</i> , ...) |
| • Comentários e opiniões de amigos e familiares | • Cancelamento gratuito |
| • Nível de reconhecimento | • Receção aberta 24h |
| • Quarto grande e arejado | • Facilidade de estacionamento |
| • Serviços de quartos | • Bom ambiente |
| • Pequeno-almoço incluído | • Atendimento rápido |
| • Cozinha/ <i>Kitchenette</i> | • Promoção e Programas de fidelização |

2. Importância que atribuirá quando decidir frequentar algum estabelecimento hoteleiro, APÓS O INÍCIO da pandemia:

- | | |
|--|---|
| • Localização | • Comentários e opiniões de amigos e familiares |
| • Litoral (Beira mar) | • Nível de reconhecimento |
| • Interior | • Quarto grande e arejado |
| • Preço | • Serviços de quartos |
| • Higienização | • Pequeno-almoço incluído |
| • Familiarização com o espaço | • Cozinha/ <i>Kitchenette</i> |
| • Comentários e opiniões nas redes sociais | • Piscina |
| | • Centro de <i>fitness</i> |

- *Spa* e Bem-estar
- Animais de estimação admitidos
- Restaurante
- Estabelecimento com esplanada
- Serviços complementares (táxi, bar, *wi-fi*, *transfers*, ...)
- Cancelamento gratuito
- Receção aberta 24h
- Facilidade de estacionamento
- Bom ambiente
- Atendimento rápido
- Promoção e Programas de fidelização

Classifique de 1 a 5 (em que 1 corresponde a discordo plenamente e 5 corresponde a concordo plenamente) as seguintes opções apresentadas, segundo a situação pandémica.

1. Tenho receio de frequentar restaurantes/café/bares independentemente das condições do espaço.
2. Não tenho receio de frequentar restaurantes/café/bares desde que o restaurante cumpra com as devidas regras de distanciamento e higiene.
3. Reduzi a minha ida a restaurantes/café/bares nos últimos 6 meses.
4. Pretendo continuar a evitar a ida a restaurantes/café/bares nos próximos meses.
5. Reduzi as minhas reservas e estadias em hotéis/pensões/motel/residenciais nos últimos 6 meses.
6. Continuei a realizar reservas e estadias em hotéis/pensões/motel/residenciais nos próximos meses.
7. Pretendo continuar sem frequentar hotéis/pensões/motel/residenciais nos próximos meses.
8. Reservarei apenas hotéis certificados com selo “*Clean & Safe*”, pela sua maior segurança e higiene.
9. Após situação vivenciada apenas reservarei hotéis recomendados por amigos/familiares/ famosos.
10. Na minha opção dos próximos hotéis pretendo hotéis mais verdes/ecológicos.
11. Na próxima reserva darei prioridade a hotéis inteligentes, como por exemplo *check-in* e *check-out* online.
12. Na próxima viagem optarei por reservar a minha estadia online em detrimento dos serviços de agências de viagens.

Nesta secção apresentamos-lhe 8 cenários hipotéticos, para cada uma das questões seguintes escolha uma só resposta.

1. Relativamente às férias de Verão de 2020...
 - Não alterei os meus planos de férias por causa da pandemia e fui para o local que pretendia.
 - Não fui para o local que pretendia, mas optei por ir para outro.
 - Não fui de férias por causa da pandemia.
 - Não costumo passar férias independentemente da pandemia.
2. Considere que um hotel apresenta certificação de segurança e higiene fidedigna. De acordo com as opções apresentadas, até que ponto seria provável levar a cabo cada um dos comportamentos?
 - Passava a reservar neste hotel.
 - Continuava sem frequentar unidades hoteleiras em tempos de pandemia.
 - Estava disposto(a) a pagar um preço superior pelos serviços deste hotel.
 - Certificava-me do *feedback* de outros hóspedes/amigos e familiares primeiramente.
 - É-me indiferente.
3. Considere que um hotel obrigava a realização de um teste rápido COVID-19 à chegada, no momento do *check-in*, ou na condição de apresentação de um teste PCR COVID-19 negativo realizado dentro das últimas 24/48h. De acordo com as opções apresentadas, até que ponto seria provável levar a cabo cada um dos comportamentos?
 - Passava a reservar neste hotel.
 - Continuava sem frequentar unidades hoteleiras em tempos de pandemia.
 - Estava disposto(a) a pagar um preço superior pelos serviços deste hotel.
 - Prefiro a realização de um teste negativo do que a obrigatoriedade da vacina.
 - Divulgava a ação levada a cabo pelo hotel.
 - É-me indiferente.
4. Considere que um hotel apenas aceita reserva e a sua estadia na condição de apresentação de comprovativo de vacinação contra COVID-19. De acordo com as opções apresentadas, até que ponto seria provável levar a cabo cada um dos comportamentos?

- Passava a reservar neste hotel.
 - Continuava sem frequentar unidades hoteleiras em tempos de pandemia.
 - Estava disposto(a) a pagar um preço superior pelos serviços deste hotel.
 - Prefiro a imposição da obrigatoriedade da vacina a apenas o comprovativo da realização de um teste negativo.
 - Divulgava a ação levada a cabo pelo hotel.
 - É-me indiferente.
5. Considere que um hotel oferece gratuitamente os serviços de quarto. De acordo com as opções apresentadas, até que ponto seria provável levar a cabo cada um dos comportamentos?
- Passava a reservar neste hotel.
 - Continuava sem frequentar unidades hoteleiras em tempos de pandemia.
 - Estava disposto(a) a pagar um preço superior pelos serviços deste hotel.
 - Divulgava a ação levada a cabo pelo hotel.
 - É-me indiferente.
6. Considere que existe um hotel com campanhas de sensibilização ambiental, tratando-se de um grupo hoteleiro considerado verde e amigo do ambiente. De acordo com as opções apresentadas, até que ponto seria provável levar a cabo cada um dos comportamentos?
- Passava a reservar neste hotel.
 - Continuava sem frequentar unidades hoteleiras em tempos de pandemia.
 - Estava disposto(a) a pagar um preço superior pelos serviços deste hotel.
 - Divulgava a ação levada a cabo pelo hotel.
 - É-me indiferente.
7. Considere que um hotel apresenta um serviço mais digital com possibilidade de reserva, *check-in* e *check-out* online, descartando a necessidade de contacto com qualquer indivíduo no local. De acordo com as opções apresentadas, até que ponto seria provável levar a cabo cada um dos comportamentos?
- Passava a reservar neste hotel.
 - Continuava sem frequentar unidades hoteleiras em tempos de pandemia.
 - Estava disposto(a) a pagar um preço superior pelos serviços deste hotel.

- Divulgava a ação levada a cabo pelo hotel
 - É-me indiferente.
8. Considere que um hotel apresenta *kitchenette* dentro da sua suite, permitindo-lhe realizar as suas refeições, durante a estadia. De acordo com as opções apresentadas, até que ponto seria provável levar a cabo cada um dos comportamentos?
- Passava a reservar neste hotel.
 - Continuava sem frequentar unidades hoteleiras em tempos de pandemia.
 - Estava disposto(a) a pagar um preço superior pelos serviços deste hotel.
 - Divulgava a ação levada a cabo pelo hotel.
 - É-me indiferente.

2. Entrevista a clientes

1. Boa tarde, permite-me a gravação de voz?
2. Qual a duração da sua estadia?
3. Como avalia a sua estadia de 1 a 4?
4. A vinda para Tróia foi a sua primeira opção ou surgiu-lhe devido a situação pandémica que vivemos?
5. Não sente receio em vir passar férias? Porquê?
6. Sentiu segurança em termos de higiene por parte do hotel? Considera que o hotel se encontra devidamente equipado contra a COVID-19?
7. Voltaria a reservar nestas unidades hoteleiras após o que vivenciou?
8. O mais lhe agradou na sua estadia?
9. No que concerne ao pequeno-almoço, teve a oportunidade de o experimentar no hotel? Se sim avalie a sua experiência numa escala de 1 a 4.
10. Avalie numa escala de 1 a 4 o nível de confiança que lhe foi transmitido pelos colaboradores.
11. O que poderá ser melhorado para elevar a qualidade e satisfação da sua próxima estadia?

3. Entrevista a colaboradores

1. Boa tarde, permite-me a gravação de voz?
2. Qual a sua função dentro da unidade?
3. Há quanto tempo trabalha nesta organização?

4. Acabou por não enfrentar o antes pandemia e pós pandemia?
5. Principais dificuldades enfrentadas durante a situação pandémica?
6. No meio de todas as dificuldades vivenciadas, na sua opinião houve algo positivo que surgiu e que possa destacar? Se sim, o quê?
7. Esteve em situação de *lay-off*?
8. De que forma a situação de *lay-off* alterou a sua ligação à organização? Como afetou a sua relação profissional?
9. Qual o sentimento de regresso?
10. Que medidas mudaram no seu trabalho desde o regresso? Quais as medidas a tomar perante os clientes?
11. Como avalia a retoma da atividade do hotel de 1 a 4? Porquê?
12. Avalie numa escala de 1 a 4 o nível de confiança que é transmitido entre os colaboradores.
13. Receberam alguma formação específica para enfrentar a COVID-19 e manter a vossa segurança e a dos clientes?
14. O que tem verificado de diferente perante os clientes neste novo regresso?
15. O que poderá ser melhorado para elevar a qualidade do hotel e a sua satisfação?

4. Entrevista a diretores

Diretor de Operações – Dr. Pedro Serra

1. Boa tarde, permite-me a gravação de voz?
2. Quais as principais dificuldades a nível operacional, no grupo, que foram consequência da pandemia?
3. No meio de todas as dificuldades, na sua opinião, surgiu algo positivo? Se sim, o quê?
4. Quais foram as medidas de combate à pandemia que foram executadas, enquanto o setor hoteleiro podia ter as portas abertas?
5. Ao longo dos anos e da sua experiência de trabalho, quais as tendências dos consumidores com os quais se tem deparado? Como têm dado resposta a essas tendências?
6. Qual foi o plano de investimento/financeiro para as unidades hoteleiras, durante a pandemia? Mantiveram o plano que tinham em mente?
7. Porquê da mudança de marca?

8. Qual o balanço que faz no setor hoteleiro nos últimos 5 anos a nível nacional, no setor de lazer? E no setor de negócios?
9. Identifica alguma novidade interessante para explorar no futuro?

Diretor Da Unidade Tróia – Dr. Carlos Matos

1. Boa tarde, permite-me a gravação de voz?
2. Quais foram as principais dificuldades que foram consequência da Pandemia?
3. No meio de todas as dificuldades, na sua opinião, surgiu algo positivo? Se sim, o quê?
1. Ao longo dos anos e da sua experiência de trabalho, quais as tendências dos consumidores com os quais se tem deparado? Como têm dado resposta a essas tendências?
4. Quais foram as medidas de combate à pandemia que foram executadas, enquanto o setor hoteleiro podia ter as portas abertas?
5. Qual o balanço que faz no setor hoteleiro nos últimos 5 anos a nível nacional, no setor de lazer? E no setor de negócios?
6. Identifica alguma novidade interessante para explorar no futuro?

Diretor de Marketing e Vendas – Dra. Isabel Tavares

2. Boa tarde, permite-me a gravação de voz?
3. Quais foram as principais dificuldades que foram consequência da Pandemia?
4. No meio de todas as dificuldades, na sua opinião, surgiu algo positivo? Se sim, o quê?
5. Qual tem sido a evolução das vendas ao longo dos últimos anos (antes pandemia)? E o impacto desta pandemia nas vendas?
6. Ao longo dos anos e da sua experiência de trabalho, quais as tendências dos consumidores com os quais se tem deparado? Como têm dado resposta a essas tendências?
7. Porquê da mudança de marca?
8. Qual o porquê de uma maior aposta na sustentabilidade dos hotéis? No que se traduz esta sustentabilidade? O que envolve?
9. Qual o balanço que faz no setor hoteleiro nos últimos 5 anos a nível nacional, no setor de lazer? E no setor de negócios?

10. Há esperança de retoma? Identifica alguma novidade interessante para explorar no futuro?

Recursos Humanos – Dr. Miguel Cordeiro

1. Boa tarde, permite-me a gravação de voz?
2. Quais foram as principais dificuldades que foram consequência da Pandemia?
3. No meio de todas as dificuldades, na sua opinião, surgiu algo positivo? Se sim, o quê?
4. Como caracteriza o recrutamento num setor hoteleiro?
5. Qual o método de comunicação com os colaboradores? Como motivam os colaboradores, principalmente nesta situação pandémica?
6. Foram dadas formações aos colaboradores, para fazer fase as medidas da DGS?
7. Como lidar com a situação *lay-off*?
8. Identifica alguma novidade interessante para explorar no futuro?

F&B – Dr. André Silva

1. Boa tarde, permite-me a gravação de voz?
2. Quais foram as principais dificuldades que foram consequência da Pandemia?
3. No meio de todas as dificuldades, na sua opinião, surgiu algo positivo? Se sim, o quê?
4. Quais as mudanças que sofreram nos vossos restaurantes e bares, impacto da pandemia?
5. Como lidar com a situação *lay-off*?
6. Foram dadas formações aos colaboradores, para fazer fase as medidas da DGS?
7. Qual o porquê de uma maior aposta na sustentabilidade dos hotéis? No que se traduz esta sustentabilidade? O que envolve?
8. Quais as novas preferências dos clientes verificadas?
9. Qual o balanço que faz no setor hoteleiro nos últimos 5 anos a nível nacional, no setor de lazer? E no setor de negócios?
10. Identifica alguma novidade interessante para explorar no futuro?

FACULDADE DE ECONOMIA

