

O impacto da função de *Guest Relations* na satisfação do hóspede:

O caso do Marriott Praia D'El Rey

Catarina Martins Almeida

20 de Dezembro de 2020

O impacto da função de *Guest Relations* na satisfação do hóspede:

O caso do Marriott Praia D'El Rey

Catarina Martins Almeida

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Cátia Malheiros Ferreira e Professora Doutora Anabela Elias Almeida

2019/2020

O impacto da função de *Guest Relations* na satisfação do hóspede:

O caso do Marriott Praia D'El Rey

Catarina Martins Almeida

COPYRIGHT

© Copyright Catarina Almeida, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar,
Politécnico de Leiria

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação de mestrado através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer em primeiro lugar aos meus pais e amigos que me ajudaram e incentivaram neste longo percurso, nomeadamente à minha irmã Carolina.

A todo o *staff* do hotel Marriott da Praia D'El Rey, pela oportunidade concedida para realizar esta investigação, em especial à chefia do departamento de *Guest Relations* e grande amiga, Inês Rosa Gil. Agradeço a todos por me proporcionarem um crescimento a nível profissional e pessoal enorme.

Às professoras Anabela Almeida e Cátia Malheiros, orientadoras desta dissertação, por todo o apoio e orientação na elaboração da mesma.

Agradeço a todos do fundo do meu coração.

Resumo

O interesse de estudar este tema proveio da importância que a qualidade do serviço tem vindo a demonstrar ao longo dos anos, dentro do setor hoteleiro. Com o passar do tempo, a análise da satisfação do cliente passou a ser uma ferramenta crucial para avaliar a qualidade no setor hoteleiro. Este controlo pela qualidade e pela satisfação do cliente resultou na criação de uma nova função: *Guest Relations*.

Simultaneamente, é importante salientar o facto das grandes cadeias hoteleiras, quer a nível nacional ou mundial, prestarem um serviço bastante estandardizado ao cliente, sendo que surgiu também a necessidade de criar um elemento diferenciador na procura de um serviço mais personalizado.

Para este estudo de caso foi utilizada a metodologia qualitativa que envolveu entrevistas, observação direta e análise de dados diversos da empresa, sendo que concluiu que as *Guest Relations* têm de facto um impacto direto na qualidade e satisfação dos clientes.

Em suma este trabalho pretende compreender e refletir sobre o impacto da função de *Guest Relations* no sector hoteleiro, nomeadamente para a qualidade de serviço prestada ao cliente, através de dados estatísticos provenientes do hotel Marriott da Praia D'El Rey.

Palavras-Chave: *Guest Relations*; Qualidade; Serviço; Satisfação.

Abstract

The interest in studying this theme came from the importance that the quality of service has shown over the years, within the hotel sector. Over time, customer satisfaction analysis has become a crucial tool for assessing quality in the hotel sector. This control for quality and customer satisfaction resulted in the creation of a new function: *Guest Relations*.

At the same time, it is important to highlight the fact that large hotel chains, whether nationally or worldwide, provide a very standardized service to the customer, and the need to create a differentiating element in the search for a more personalized service has also emerged.

For this case study, it was used the qualitative methodology, which involved interviews, direct observation and analysis of various company data, and concluded that *Guest Relations* do in fact have a direct impact on quality and customer satisfaction.

In short, this work aims to understand and reflect on the impact of the Guest Relations function in the hotel sector, namely for the quality of service provided to the customer, through statistical data from the Marriott hotel in Praia D'El Rey.

Keywords: *Guest Relations; Quality; Service; Satisfaction.*

Índice

Introdução	1
Capítulo I - Definição do Problema e Objetivos do Estudo	3
1.1. Formulação do Problema	3
1.2. Importância do Estudo	3
1.3. Objetivos do Estudo	4
1.3.1. Os Objetivos	4
Capítulo II - Revisão da Literatura	6
2.1. Estabelecimentos Hoteleiros	6
2.2. A Hotelaria de Luxo	8
2.3. Qualidade de Serviço	10
2.4. Satisfação do Cliente	13
2.5. A Experiência Turística	16
2.6. <i>Guest Relations</i>	19
Capítulo III - Metodologia	21
3.1. Observação Direta	22
3.2. Dados Fornecidos Pela Empresa	23
3.3. As Entrevistas	23
Capítulo IV - Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados	25
4.1. O Hotel Marriott na Praia D'El Rey	25
4.2. A função de <i>Guest Relations</i> no Marriott da Praia D'El Rey	29
4.3. Análise das Variáveis presentes nos questionários de satisfação	32
4.3.1. <i>Intent to Recommend</i>	33
4.3.2. <i>Staff Service</i>	34
4.3.3. <i>Check-in e Check-out</i>	35

4.3.4. <i>Elite Appreciation</i>	36
4.3.5. <i>Booking.com</i>	36
4.3.6. <i>Expedia</i>	38
4.4. Análise das respostas dos entrevistados	40
4.5. Discussão dos Resultados Obtidos	43
Conclusões	46
Referências Bibliográficas	48
Anexos	52
Apêndices	54

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Intenção de Recomendar a Propriedade.....	33
Gráfico 2 - Funcionários	34
Gráfico 3 - Check-in e Check-out.....	35
Gráfico 4 - Apreciação de Membros Elite	36
Gráfico 6 - Valores anuais dos anos 2016, 2017, 2018 e 2019 na Booking.com	38
Gráfico 5 - Pontuações ao longo dos anos 2017, 2018 e 2019 na Booking.com	37
Gráfico 7 - Pontuações ao longo dos anos 2016, 2017, 2018 e 2019 na Expedia	39
Gráfico 8 - Valores anuais dos anos 2016, 2017, 2018 e 2019 na Expedia	40

Índice de Figuras

Figura 1 – Grupos de requisitos utilizados na classificação dos estabelecimentos hoteleiros..	7
Figura 2 - As cinco formas de qualidade	11
Figura 3 - As cinco dimensões do Modelo SERVQUAL	13
Figura 4 - Modelo de Kano	15
Figura 5 - Pirâmide da Experiência Turística	17
Figura 6 – Planta do 2º piso do Hotel Marriott na Praia D’El Rey.....	26
Figura 7 – Organograma dos diferentes departamentos no Hotel Marriott da Praia D’El Rey	28
Figura 8 - Organograma do Departamento de Alojamentos do Marriott da Praia D'El Rey ...	29
Figura 9 - Elite Members	32
Figura 10 – Escala de classificação de avaliação do GSS	33

Índice de Apêndices

<i>Apêndice 1 - Tabela de Valores do guestVoice.....</i>	55
<i>Apêndice 2 - Valores Mensais na Booking.com durante os anos 2017,2018 e 2019.....</i>	56
<i>Apêndice 3 - Quantidade de Respostas adquiridas ao longo dos anos 2017, 2018 e 2019.....</i>	57
Apêndice 4 - Valores Mensais na Booking.com durante os anos 2017,2018 e 2019	58
Apêndice 5 - Quantidade de Respostas adquiridas ao longo dos anos 2017, 2018 e 2019	59
Apêndice 6 - Guião do Inquérito por Entrevista	60
Apêndice 7 – Respostas da entrevista da Inês Rosa Gil	61
Apêndice 8 - Respostas da entrevista da Mara Patrão	63
Apêndice 9 - Respostas da entrevista da Ana Azevedo	65

Introdução

De forma a concluir o Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira pela Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, do Politécnico de Leiria, foi determinada, entre as possibilidades, a idealização e desenvolvimento de uma dissertação. A escolha baseou-se no facto de já terem sido realizados diversos estágios extra e curriculares dentro do ramo da hotelaria, sendo que o último cargo profissionalmente desempenhado foi no departamento de *Guest Relations*.

A escolha de investigar esta temática surge pelo facto de esta ser ainda muito pouco abordada em investigações científicas, sendo que maior parte dos estudos são baseados em relatórios de estágios académicos. Por outro lado, por saber que os resultados desta investigação podem ter implicações bastante significativas para os estabelecimentos classificados com cinco estrelas e, em geral, para futuros estudos na área da hotelaria.

O objetivo deste trabalho consiste em analisar e verificar se a função de *Guest Relations* influencia a satisfação e a qualidade do serviço prestado ao cliente, através do uso da análise de dados estatísticos provenientes da empresa entre os anos 2016 e 2019, do uso de inquérito por entrevista e pelo uso da observação direta, utilizando o hotel Marriott da Praia D'El Rey como caso de estudo.

Este estudo de caso divide-se em quatro partes, sendo que cada uma delas está subdividida em diferentes pontos. Numa primeira parte é apresentada a relevância deste estudo e quais os objetivos do mesmo. Na segunda parte foi desenvolvida a revisão de literatura acerca dos principais conceitos relacionados com a hotelaria a nível nacional, a satisfação do cliente ligada à qualidade e experiência turística e ainda o conceito fulcral da função de *Guest Relations*.

Numa terceira parte, é apresentada a metodologia usada nesta investigação. Aqui, são apresentadas e analisadas os diferentes métodos utilizados de recolha de dados, como a análise de dados estatísticos provenientes da empresa, como as diferentes variáveis dos questionários de satisfação do Hotel e de duas plataformas online de avaliação de satisfação dos clientes: *Booking.com* e da plataforma *Expedia*, a análise de inquérito por entrevista a três entidades diferentes, responsáveis da unidade hoteleira, sendo elas a *Guest Relations*

Manager, a Front Office Manager e Quality Assurance Manager e, por fim, a análise da observação direta relativamente à função dentro do próprio hotel.

A apresentação e análise dos resultados, representa a última parte deste estudo, onde se verificam as principais conclusões provenientes de todos os dados apresentados. Neste capítulo é apresentado o hotel Marriott da Praia D'El Rey, a nível de serviços e sistema organizacional, e a função de *Guest Relations*, desde o momento da sua criação até aos dias de hoje.

Toda a informação mencionada no trabalho resulta de bibliografia consultada, de documentos facultados pelo Marriott da Praia D'El Rey e da observação levada a efeito pelo autor ao longo do estudo académico.

Capítulo I - Definição do Problema e Objetivos do Estudo

Neste capítulo será apresentado qual o interesse em estudar este tema, nomeadamente qual a pergunta de partida que se gerou, indicando ainda qual a relevância que o mesmo apresenta e ainda quais os objetivos que se pretendem alcançar ao longo deste estudo.

1.1. Formulação do Problema

Devido ao crescimento do setor hoteleiro e à importância que a qualidade do serviço tem demonstrado, surgiu o interesse de estudar esse mesmo tema. Pela influência da experiência profissional na área de estudo, achou-se relevante referir qual o papel que as *Guest Relations* desempenham na qualidade e satisfação, visto também ser uma função relativamente recente e pouco explorada a nível académico.

Como tal, colocou-se a pergunta de partida: “Qual a importância da função de *Guest Relations* na satisfação do cliente?”

1.2. Importância do Estudo

Com o passar do tempo, a análise da satisfação do cliente passou a ser uma ferramenta importante para avaliar a qualidade no setor hoteleiro. Juntamente com a experiência obtida pelo cliente, passaram de uma “simples” métrica para um fator diferenciador utilizado pelos hoteleiros e pelos seus clientes. Este controlo pela qualidade e pela satisfação do cliente resultou na criação de uma nova profissão. Considera-se este estudo relevante dado a importância que esta mesma função demonstra ter na satisfação do cliente e para a qualidade do serviço prestado.

Simultaneamente, é importante salientar o facto das grandes cadeias hoteleiras, quer a nível nacional ou internacional, prestarem um serviço bastante estandardizado ao cliente, sendo que surgiu também a necessidade de criar um elemento diferenciador na procura de um serviço mais personalizado. Este tipo de serviço é conseguido através desta nova tipologia departamental, onde a proximidade com os clientes é uma das principais funções.

1.3. Objetivos do Estudo

Ao longo deste estudo serão abordados diversos temas, nomeadamente alusivos à satisfação do cliente e à qualidade dos serviços prestados ao mesmo. Assim sendo, o objetivo deste estudo é perceber se a função de *Guest Relations* influencia a qualidade do serviço prestado e, por consequência, a satisfação dos seus clientes.

Como tal, e devido à sua importância no setor, será referido, analisado e avaliado através da análise direta de dados da empresa e da análise de inquérito por entrevista, o papel que a função das *Guest Relations* desempenham na qualidade do serviço hoteleiro.

1.3.1. Os Objetivos

O objetivo principal do estudo consiste em avaliar a relação entre o departamento de *Guest Relations* e a qualidade do serviço prestado, por via da avaliação da satisfação do cliente a partir da análise de dados estatísticos provenientes do hotel, do testemunho de três colaboradores do mesmo hotel e da observação direta, de forma a verificar se o mesmo departamento tem potencial para ser considerado um fator diferenciador na hotelaria de luxo. Como tal, é necessário identificar diversos objetivos específicos de pesquisa para avaliar e comprovar este mesmo estudo. Desta forma, foram definidos os seguintes objetivos:

- a) Identificar quais as funções de *Guest Relations*;
- b) Identificar como é que a *Guest Relations* se relaciona e cria uma relação com o cliente;
- c) Verificar de que forma é que a função de *Guest Relations* influencia os resultados do *Guest Satisfaction Survey* entre os anos 2016 e 2019;
- d) Verificar de que forma é que a função de *Guest Relations* influencia os resultados das plataformas de avaliação da satisfação dos clientes *Expedia e Booking.com* entre os anos 2016 e 2019;
- e) Verificar de que forma é que a função de *Guest Relations* influencia a satisfação do cliente do ponto de vista dos responsáveis dos departamentos envolvidos diretamente na qualidade do serviço;
- f) Verificar de que forma é que a função de *Guest Relations* influencia a satisfação do cliente do ponto de vista da própria *Guest Relations*.

Para poder responder a estes seis objetivos, optou-se pela metodologia do estudo de caso, tendo como fontes de dados, a observação direta, a análise das variáveis presentes nos GSS e nas plataforma online *Booking.com* e da *Expedia* e ainda a aplicação de inquérito por entrevista a três entidades responsáveis diferentes.

Capítulo II - Revisão da Literatura

Nestes capítulos serão definidos alguns conceitos essenciais para o desenvolvimento deste estudo, de forma a enquadrar o leitor com o tema do trabalho. Este capítulo é crucial para o melhor entendimento do problema.

A revisão da literatura permite o equilíbrio entre a construção de conceitos base e também a justificação da pertinência do estudo no contexto atual do sector hoteleiro. Os termos apresentados e escolhidos permitem a descrição da hotelaria atual como uma oferta de experiências suportada pelo fator humano, com a diferenciação pela qualidade de modo a alcançar a satisfação do cliente.

2.1. Estabelecimentos Hoteleiros

Segundo o nº 1 do artigo 11º do Decreto-lei nº 80/2017, são estabelecimentos hoteleiros os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária.

De acordo com o nº 2 do Decreto-lei nº 80/2017, os estabelecimentos hoteleiros podem ser classificados nos seguintes grupos:

- a) Hotéis;
- b) Hotéis-apartamentos (aparthotéis),
- c) Pousadas de Portugal.

Segundo Cunha e Abrantes (2018 p. 194), apenas podem ser considerados estabelecimentos hoteleiros “aqueles que se destinam a prestar alojamento temporário, mediante o pagamento de um preço calculado ao dia, mas com a prestação de serviços acessórios ou de apoio nos quais inclui o serviço de receção e portaria, bem como arrumação e limpeza diária das unidades de alojamento”.

No que diz respeito à classificação, de acordo com o ponto nº 1 do Artigo 3º da Portaria nº 309/2015, aos estabelecimentos hoteleiros é atribuída uma categoria de 1 a 5 estrelas, de acordo com os requisitos constantes do anexo I da referida portaria. Os hotéis rurais entram nesta tipologia de classificação, mas apenas na categoria de 3 a 5 estrelas.

Para a atribuição da categoria, segundo o nº1 do Artigo 4º da Portaria nº 309/2015, existem requisitos mínimos obrigatórios e requisitos opcionais.

Na alínea b) do ponto nº 3 do Artigo 4º, percebemos que, do cumprimento de um conjunto de requisitos opcionais permite a obtenção da pontuação mínima obrigatória fixada para a atribuição da classificação da categoria de 1 a 5 estrelas. O Anexo I da referida portaria apresenta os requisitos para atribuição de uma categoria e divide-se nos seguintes cinco parâmetros, como podemos verificar na Figura 1:

Figura 1 – Grupos de requisitos utilizados na classificação dos estabelecimentos hoteleiros.



Fonte: Adaptado da Portaria n.º 309/2015

Cada categoria possui requisitos mínimos obrigatórios e requisitos opcionais. Para ser atribuída determinada categoria, os empreendimentos têm de cumprir todos os requisitos mínimos obrigatórios bem como a obtenção da pontuação em requisitos opcionais fixados para a mesma.

O ponto nº1 do artigo 38º do Decreto-lei 80/2017, afirma que a revisão da classificação dos empreendimentos turísticos deve ser obrigatoriamente feita de cinco em cinco anos. O interessado ao órgão competente deve emitir o pedido de revisão seis meses antes do fim do prazo e a classificação pode ser revista quando se verifica alteração dos pressupostos que determinam a respetiva classificação.

Segundo a *Deloitte* (2018), Portugal possui um número bastante elevado de hotéis em todo o território Nacional (cerca de 73%), sendo um total de 1.448 hotéis em 1.993 empreendimentos turísticos. Relativamente às unidades de alojamento, em 143.089 unidades de alojamento totais, os hotéis apresentam um total de 74%, alcançando 105.282 unidades.

Relativamente à distribuição regional, verifica-se que as regiões com maior concentração de unidades turísticas nacional é a região Norte e Algarve, com uma percentagem total de 22%. As áreas com menor concentração são as ilhas (R. A. Açores e R. A. Madeira) com uma percentagem de 4% e 7% respetivamente, sendo que a nível continental, a região com menor número de unidades é a zona do Alentejo com uma percentagem de 8%.

Relativamente à sua classificação, segundo a *Deloitte* (2018), existe uma maior percentagem (cerca de 38%) de empreendimentos turísticos de 4 (quatro) estrelas, correspondendo a 754 empreendimentos, seguido de empreendimentos turísticos de 3 (três) estrelas, com uma percentagem de 33% correspondendo a 662 empreendimentos. A menor percentagem (cerca de 2%) corresponde às Pousadas, sendo que existem a nível nacional apenas 35 empreendimentos.

2.2. A Hotelaria de Luxo

Segundo Fedeli (2010), citado por Nguyen (2018), o conceito de luxo é subjetivo e ainda relativo dentro do setor do turismo. O significado de luxo depende fortemente de um conjunto de características tangíveis e físicas, além da perspetiva e avaliação individual, que cada pessoa atribui.

Para Ribeiro (2017), o termo “hotelaria de luxo” é um termo que, de certa forma, qualifica e distingue uma determinada categoria de unidades hoteleiras. Para um hotel ser considerado luxuoso, não tem obrigatoriamente de ter uma classificação de cinco estrelas, uma vez que existem hotéis com classificação de quatro estrelas que têm serviços e qualidade bastante superiores a hotéis com classificação de cinco, sendo que estes dispõem de um leque muito mais variado de serviços.

O mesmo autor menciona que as unidades hoteleiras que conferem um *status* de luxo são, na sua maioria, unidades hoteleiras com um vasto património histórico e cultural. Este luxo torna-se, evidentemente, um fator de diferenciação, personalização e customização que

depende muito do serviço prestado ao hóspede, isto é, o que é servido, como é servido e por quem é servido, combinando ainda o ambiente, a circunstância e o momento em que o serviço ocorre quando solicitado.

Segundo Padma & Ahn (2020), os hóspedes de hotéis de luxo têm expectativas específicas sobre as características do quarto e o acolhimento e atendimento durante toda a sua estada. Neste seguimento, os diretores de hotéis de luxo devem estar atentos para personalizar a experiência do hóspede e providenciar um serviço de qualidade e excelência.

Para Ribeiro (2017), nem sempre as infraestruturas, o mobiliário, a tecnologia de ponta e a decoração exuberante estão estritamente ligados com o padrão de luxo associado às unidades hoteleiras. No entanto, quando uma unidade hoteleira fornece ao seu hóspede um conjunto de atendimento, tratamento e serviço autêntico e sofisticado, proporcionando uma experiência excepcional ao cliente, consideram-se como fatores diferenciadores de luxo na perspectiva do hóspede. A experiência é um dos fatores mais importantes, uma vez que é a mesma que este leva depois de estar hospedado numa unidade hoteleira.

Ainda Ribeiro (2017), os serviços não podem ser robotizados: não existem dois hóspedes iguais, nem dois hóspedes que expressem os mesmos desejos, expectativas e vontades. Um serviço de luxo tem de marcar a experiência do hóspede durante a sua estadia, a um nível efetivamente superior e exclusivo ao ponto de o hóspede achar que já não pode ser mais surpreendido. Hóspedes que fiquem completamente satisfeitos e fidelizados são o objetivo de qualquer unidade hoteleira de luxo.

Para Leal (2011) existem quatro valores para o consumo de produtos de luxo: a qualidade intrínseca, o hedonismo (doutrina filosófica-moral que afirma que o prazer é o bem supremo do ser Humano) a aparência pessoal e a distinção.

Nguyen (2018) afirma ainda que nos dias de hoje, a hotelaria de luxo está focada em mais do que oferecer um produto ou serviço. Não estão limitados a produtos tangíveis, mas sim interessados em realizar uma mistura de vários módulos e ideias na experiência e autenticidade.

Segundo o Decreto lei nº 80/2017, um hotel classificado de cinco estrelas terá de obter no mínimo 218 pontos obrigatórios num total de 139 requisitos.

De acordo com a Deloitte (2018) observa-se um total de 167 empreendimentos com uma classificação de 5 (cinco) estrelas, e um total de 22.779 unidades de alojamento.

No fundo, hotelaria de luxo pode ser caracterizada como um conceito do espaço do setor hoteleiro, associado ao deleite do hóspede, onde o serviço prestado tende a ser superior do que nos restantes setores hoteleiros, tonando-se assim fundamental aprofundar o conceito de qualidade de serviço.

2.3. Qualidade de Serviço

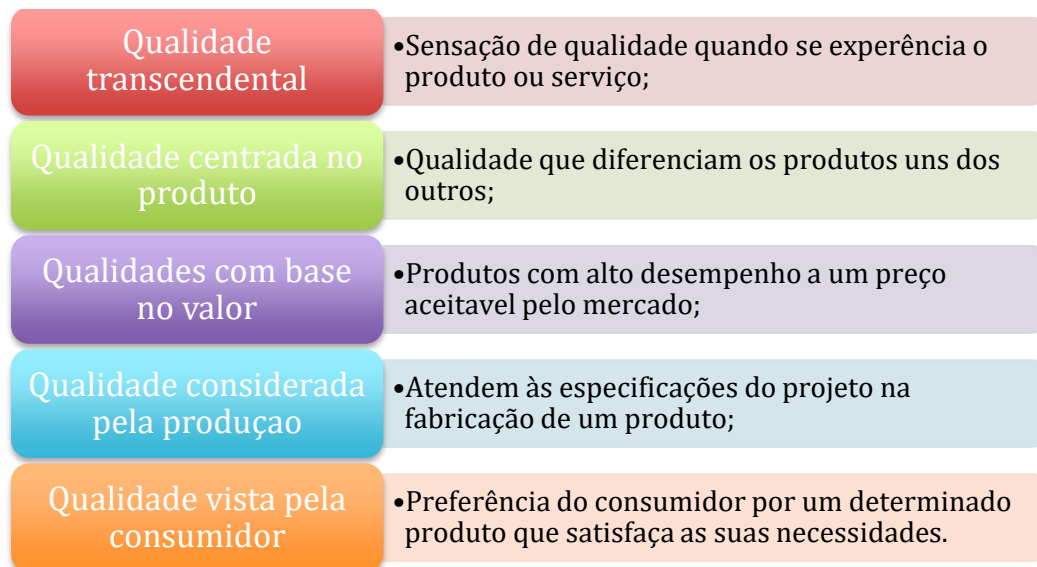
O termo “qualidade” de um produto ou serviço, segundo Salgado (2012) citando Kotler (2002), é a capacidade que os mesmos possuem para satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas.

Segundo o mesmo autor, a qualidade de serviços apresenta juntamente com a satisfação dos clientes, são duas variáveis bastante importantes, visto que são estas que podem levar à desejada fidelização do cliente.

Para Abranja, Elias-Almeida e Almeida (2020, p.171), “a qualidade é o conjunto de características de um produto ou de um serviço que lhe conferem aptidão para satisfazer necessidades implícitas ou explícitas do cliente. Os requisitos dos clientes podem ser explícitos, se forem identificados e comunicados pelos próprios clientes, ou implícitos, se estiverem subjacentes à prestação do serviço, ainda que não sejam formalmente identificados pelos clientes.”

Por outro lado, Garvin (1992) identifica cinco formas diferentes de se definir o conceito de qualidade. São estas:

Figura 2 - As cinco formas de qualidade



Fonte: Adaptado de Garvin (1992)

Segundo Mainardes, Lourenço e Tontini (2010) a qualidade é um processo contínuo e de constante melhoria. Esta pode ser definida como a capacidade que qualquer objeto ou ação tem de corresponder ao objetivo a que se propõe.

Dentro do setor hoteleiro, o serviço prestado é considerado a figura principal de todos os procedimentos de análise e de avaliação da qualidade percebida, quer para os clientes quer para os restantes intervenientes no processo.

Segundo Abranja, Elias-Almeida, Almeida (2020:169), “o conceito de qualidade é muito amplo, pois podemos associá-lo à satisfação de necessidades, quando as características de um produto ou de um serviço se ajustam às exigências e aos desejos do cliente.”

Para Abranja, Elias-Almeida, Almeida (2020), o funcionamento do serviço hoteleiro pressupõe clientes, pois sem clientes não existe serviço. O serviço tem como características, diferentes de um produto que é a sua intangibilidade, a impossibilidade de ser armazenado, a produção e o consumo são simultâneos, o envolvimento do cliente é essencial e a qualidade é, geralmente, mais difícil de avaliar do que um produto.

Desta forma, é difícil ainda poder definir e avaliar a qualidade dos serviços, visto que, para tal acontecer, é necessário conhecer muito bem o nosso cliente e saber o que é que o

mesmo espera que lhe seja prestado. Visto que o comportamento, os gostos e as tendências estão em constante alteração, é muito importante ter sempre em atenção o cliente, de forma a ir sempre de encontro às expectativas do mesmo. Apenas as empresas que o consigam fazer e/ou superar as expectativas do mesmo é que estarão a prestar um serviço de qualidade.

Segundo Salgado (2012), a qualidade de serviço é o que o cliente percebe no momento. Esta percepção não depende apenas dos produtos apresentados ou como são desenvolvidos, mas sim da satisfação das expectativas do cliente pelo serviço prestado.

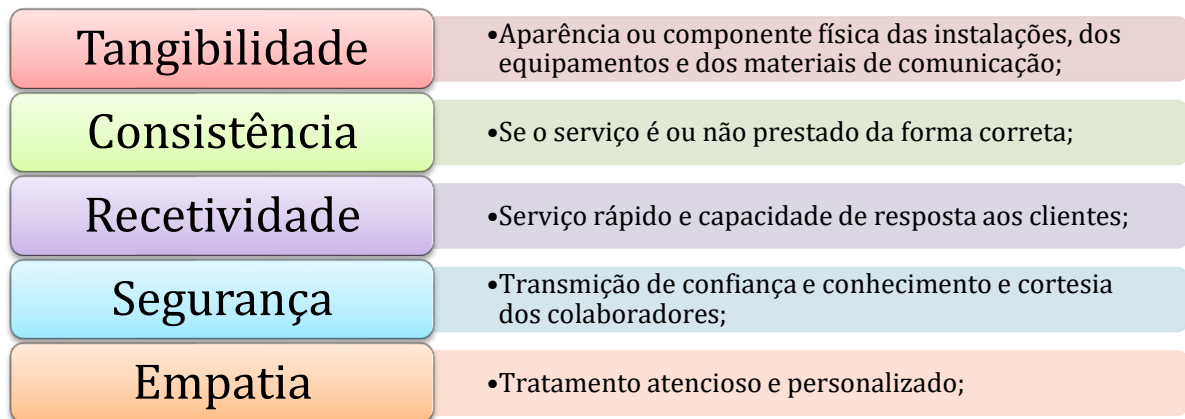
Já Oliveira (2011) considera que a qualidade de serviço pode ser vista como um fator crítico de competitividade, uma vez que ajuda as empresas a se diferenciarem da concorrência, criando uma vantagem competitiva. Esta qualidade, afeta as intenções de repetição de compra dos atuais e potenciais consumidores.

Ka Wai Lai e Hitchcock (2016), sugerem que a qualidade de serviço é a qualidade de serviço percebida, e definem a mesma como o processo evolutivo onde o consumidor compara as suas expectativas com o serviço que lhes é fornecido.

Para Leal (2011) citando Pine e Gilmore (1999), existem vários autores que defendem que já não é aceitável que as empresas ofereçam apenas serviços ou produtos aos seus clientes, mas sim que se ofereça experiências memoráveis, a fim de se diferenciarem de outras empresas.

Oliveira (2011, p.13) afirma que *“Os autores mais citados e estudados nas investigações de medição de qualidade dos serviços são Parasuraman, Zeithaml e Berry, que apresentaram em 1988 o modelo SERVQUAL, modelo este que estuda as diferenças entre as expectativas e percepções dos clientes relativamente ao desempenho do serviço.”* Para os mesmos autores, este modelo apresenta cerca de cinco dimensões distintas, com cerca de 22 pontos distribuídos por estes fatores:

Figura 3 - As cinco dimensões do Modelo SERVQUAL



Fonte: Adaptado de Oliveira (2011)

Segundo Oliveira (2011), é através destas cinco dimensões que os clientes irão apreciar a qualidade do serviço prestado, comparando sempre o serviço esperado e recebido.

Quanto maior for o índice positivo, melhor será a prestação de serviços. Segundo o mesmo autor, existem três resultados com a utilização deste modelo: (1) O serviço prestado excede às expectativas do cliente (**Qualidade Excepcional**); (2) O serviço prestado fica aquém das expectativas do cliente (**Qualidade Inaceitável**); (3) O serviço prestado corresponde exatamente às expectativas do cliente (**Qualidade Satisfatória**).

A partir do momento em que o serviço prestado excede ou corresponde às expectativas do cliente, este automaticamente fica satisfeito e com intenção de recomendar e experienciar novamente o serviço.

2.4. Satisfação do Cliente

Kotler (1994), define a satisfação como “o nível de sentimento de um indivíduo, resultante da comparação do desempenho de um produto ou serviço em relação às suas expectativas iniciais face a esse desempenho.”

Segundo Swan e Combs (1976) citado por Oliveira (2011 p.16) “a satisfação está associada ao desempenho que supera as expectativas, enquanto a insatisfação ocorre quando o desempenho é inferior à expectativa.”

Para Marques (2018, p.217) citando Camargo “a qualidade da hospitalidade não diz respeito apenas àquele que recebe, mas também àquele que é recebido”, sendo que o hospitaleiro nem sempre é capaz de oferecer um serviço de qualidade adequado.

Na hotelaria, a maneira mais fácil e prática para obter *feedback* relativo à satisfação do cliente é através do uso de Inquéritos de Satisfação. Para Panchapakesan e Jiseon (2019) o melhor método de análise das preferências dos clientes é analisando o seu *feedback*, sendo que ao analisar os comentários dos mesmos é possível verificar uma melhora no serviço prestado por parte da entidade.

Para Kotler (1994), estes Inquéritos devem abranger todos as secções do Hotel, sendo estas a receção, o *Housekeeping*¹, o *Food and Beverage* (F&B)², as áreas comuns e os serviços gerais, e devem ser aplicados conforme os objetivos dos mesmos. Devem conter perguntas através das quais se deve perceber aquilo que o cliente mais valoriza e o que o Hotel pretende obter sobre o seu serviço. De forma a ser mais fácil o seu preenchimento, deverá ter um design atrativo e agradável, sendo muito importante ter também um espaço para o cliente deixar a sua opinião relativa à sua experiência.

Estes Inquéritos de Satisfação podem ser em formato de papel ou em formato digital, como acontece nas plataformas Booking.com, *TripAdvisor*, Expedia, entre outros. A melhor opção é, sem dúvida, os questionários em formato digital pois existe uma maior redução de custos e é mais funcional e cómodo para o cliente (não tem de ficar retido no check-out para preencher o questionário).

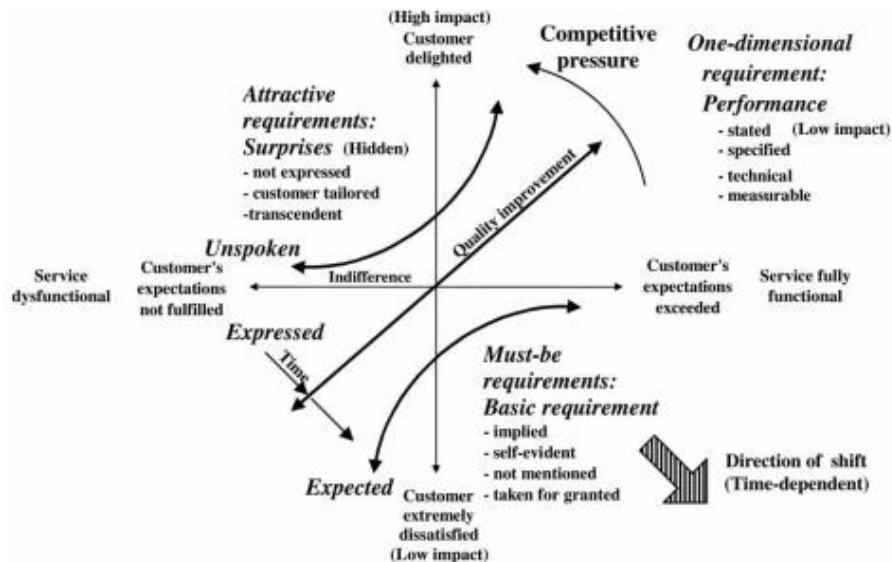
A satisfação, para além de ser muito importante para o marketing da empresa, condiciona também a fidelização dos clientes. Os clientes mais leais à empresa, são aqueles que recomendam o hotel e os seus serviços (estratégia do boca-a-boca).

¹ Housekeeping – Departamento de Andares

² Food and Beverage – Departamento de Comidas e Bebidas

Segundo Rodrigues (2012) citando Oliver (1997), este tipo de clientes são os clientes cujas necessidades foram, não só satisfeitas, como também excedidas, sendo um fator surpresa para os mesmos, deixando um sentimento altamente positivo.

Figura 4 - Modelo de Kano



Fonte: Shashin e Zairi (2009)

Shashin e Zairi (2009) explicam que o modelo apresentado na figura 4 serve para avaliar a satisfação do consumidor relativamente a um produto ou serviço, sendo que o mesmo categoriza a qualidade em três aspectos diferentes:

- *Os Requisitos Atrativos:* são todos aqueles que, se cumpridos, aumentam a satisfação do cliente. São requisitos que surpreendem o cliente e geram deleite ao mesmo.
- *Os Requisitos Lineares:* levam à satisfação se o desempenho for elevado e à insatisfação se o desempenho for baixo, isto é, a satisfação do cliente é proporcional ao nível do desempenho do produto. São requisitos facilmente reconhecidos e detetados pelos consumidores.
- *Os Requisitos Obrigatórios:* são os requisitos mínimos básicos, ou seja, o cliente já está à espera de os obter, sendo que não aumentam a sua satisfação perante o produto ou serviço apresentado. Por outro lado, caso estes requisitos não estejam presentes, levam à insatisfação do mesmo.

Os requisitos atrativos, lineares e obrigatórios estão todos diretamente ligados às necessidades e desejos dos clientes. Desta forma, as empresas devem-se focar nos requisitos

atrativos como diferenciador da experiência turística, de modo a gerar mais consumidores mais satisfeitos para no final de tornarem clientes fidelizados.

2.5. A Experiência Turística

Atualmente, a experiência oferecida ao turista torna-se mais importante até que a oferta turística, uma vez que o turismo de massas se encontra saturado e é necessário ser criada uma componente turística essencial para a satisfação do cliente.

Segundo Lopes (2010, p.89) citado por Salvador (2012, p.4) o “novo turista” é definido como um “multi-indivíduo”, mais informado, mais exigente, mais sofisticado, domina a Internet e as tecnologias de informação e comunicação, com uma maior disponibilidade financeira, valoriza a individualidade, a oferta da diversidade e da autenticidade bem como de experiências únicas/personalizadas, enfim, não consome o que lhe oferecem, procura incessantemente o que quer, e aquilo que quer tem de ser único e autêntico. Este é um consumidor que procura experiências únicas pois possui mais informação que o torna mais exigente e concentrado nas suas motivações.

A experiência turística é definida por Ryan (2002) citada por Ribeiro (2015, p.15) como *“uma atividade de lazer multifuncional, que envolve o individuo em atividades de entretenimento ou em atividades de aprendizagem.”*. O mesmo ainda afirma que a experiência turística contém todos os sentidos e não apenas o visual.

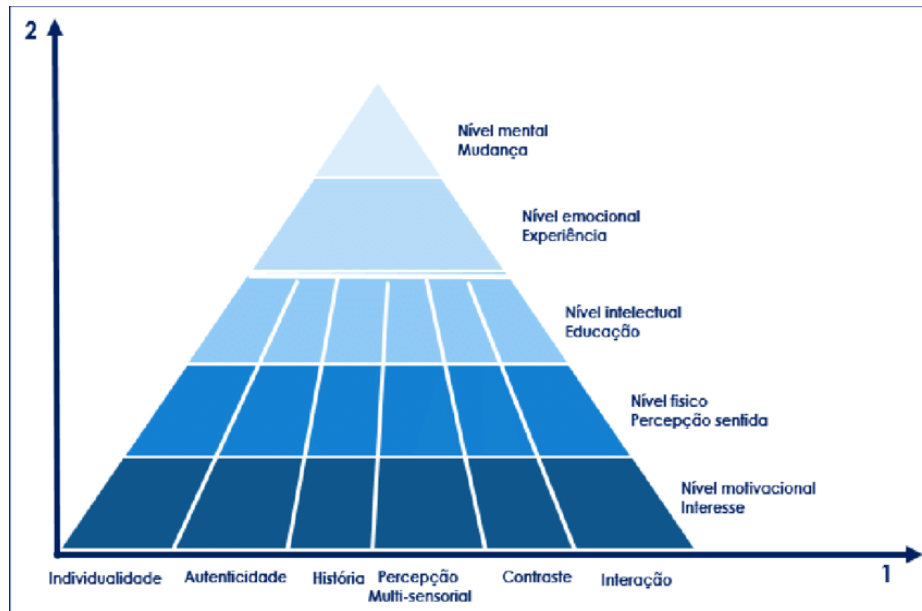
De acordo com Nascimento, Maia e Dias (2012, p. 144) citando Beni (2004), esta nova procura turística obriga à transformação da estratégia, apontando-a para uma componente diferenciadora que deve ser alcançada para satisfazer a procura de experiências. O mesmo afirma que *“os produtos turísticos são tangíveis, os serviços são intangíveis e experiências são inesquecíveis”*.

Ainda segundo Ribeiro (2016), a experiência turística é formada por vários constituintes, sendo eles o conhecimento do lugar; as pessoas com que partilham esse lugar; a imagem induzida sobre o local e/ou atividades; as motivações; a experiência passada.

De acordo com *Competitiveness through Experinces* (2010) citado em Ribeiro (2016, p. 18), a melhor ferramenta para analisar quais os fatores intensificadores da experiência

turística é a “Pirâmide da Experiência Turística” (Figura 5). Esta é composta por cinco níveis diferentes da experiência e seis fatores intensificadores.

Figura 5 - Pirâmide da Experiência Turística



Fonte: Ramos e Rodrigues (2017)

Quanto aos níveis da experiência, estes classificam-se como:

- **Nível Motivacional:** refere-se a despertar a atenção e o interesse. Nesta fase muitos elementos de experiências significativas devem ser preenchidos.
- **Nível Físico:** neste nível, o produto é experienciado através dos sentidos. Desta forma percebemos onde estamos, o que está a acontecer e o que estamos a fazer. Aqui, um bom produto garante uma experiência agradável e segura.
- **Nível Intelectual:** os estímulos sensoriais fornecidos pelo ambiente onde estamos inseridos são processados e agimos de acordo com estes. Nesta fase aprendemos, pensamos e formamos opiniões, decidindo se estamos ou não satisfeitos com o produto.
- **Nível Emocional:** é onde a experiência significativa ocorre. Se todos os elementos básicos e obrigatórios do produto foram processados e o nível físico e intelectual foram atingidos, é bastante provável que o consumidor obtenha uma resposta emocionalmente positiva.

- **Nível Mental:** refere-se a uma mudança a nível pessoal do consumidor, sendo que o sujeito altera o seu estado de espírito, o seu estilo de vida ou a sua forma de ser e pensar.

Ainda segundo os mesmo autores, no que diz respeito aos seis fatores intensificadores da experiência, estes classificam os como:

- **História:** este fator está intimamente ligado ao fator da autenticidade. Ao ligar os vários elementos do produto a uma história coerente, a experiência automaticamente se torna mais cativante e atraente para o consumidor.
- **Percepção Multissensorial:** é possível experienciar o produto com o maior número de sentidos possíveis. Todos estes estímulos devem estar em perfeita harmonia.
- **Autenticidade:** refere-se à credibilidade do produto. Na sua forma mais simples, refere-se ao estilo de vida e cultura de uma região. Esta é determinada pelo cliente, sendo que é este que considera o produto como real e/ou genuíno.
- **Individualidade:** refere-se ao quão único e extraordinário o produto é, ou seja, não existe mais nenhum igual em outro lugar.
- **Contraste:** refere-se ao quão a experiência é diferente da vida do quotidiano do consumidor.
- **Interação:** traduz-se na relação entre o produto e o consumidor, assim como os prestadores de serviço e os clientes. Ao experimentar algo em conjunto com os outros aumenta a aceitabilidade social do produto.

Segundo Ribeiro (2016, p.20-21), citando Salvador, Boavida, & Almeida (2016), “*a Experiência Turística (trans)forma as pessoas, e essa mudança é tanto maior quanto mais intensamente for vivida a referida Experiência.*”

A longo deste estudo, vamos verificar se função de *Guest Relations* está ou não relacionada com a experiência turística e de que forma é que esta função se interliga com a experiência obtida por parte do hospede.

2.6. *Guest Relations*

O conceito de *Guest Relations* é ainda um conceito considerado recente no mundo da hotelaria. De uma forma geral, o papel de *Guest Relations* é estabelecer um elo de ligação entre a direção e o cliente/hóspede.

Existem de momento poucos artigos e estudos referentes à função de *Guest Relations* e a sua influência na qualidade e satisfação dos hóspedes, sendo que o único autor encontrado foi Wójcik (2017) cujo artigo se referia ao impacto do departamento de *Guest Relations* especificamente em determinados hotéis no Egito.

Este autor refere que a função de *Guest Relations* não se limita apenas a fornecer informações, mas também coordenar inúmeras atividades (a nível promocional), zelando sempre pela boa imagem da empresa que representam e acima de tudo, criar condições favoráveis para a satisfação dos hóspedes. O mesmo ainda refere que trabalhar nesta posição é um desafio uma vez que existe um contacto constante com as pessoas.

A função foi criada a partir do departamento, já existente em muitas empresas, de Relações Públicas, sendo que este último se focava nas relações com todos os *stakeholders*. Assim, de forma a focar-se a interação e ligação da organização apenas com o cliente e não para os restantes *stakeholders*, criou-se a função de *Guest Relations*, tendo também o objetivo de oferecer uma experiência única e personalizada ao cliente.

Pode ser considerada a função mais importante para a qualidade de um empreendimento hoteleiro pois é este departamento que recebe o *feedback* dos diferentes hóspedes e transmite à direção do hotel, de modo a poder otimizar a qualidade dos seus serviços.

Para Gonçalves (2010, p.48) citando Broom e Dozier (1986) um técnico deste tipo de departamentos é considerado aquele que “centra a atenção nos assuntos táticos, como por exemplo, escrever conteúdos para diferentes meios, gerir eventos ou a relação com os media”.

É este departamento que “cuida” da estadia do hóspede, certificando-se que o mesmo se encontra satisfeito com todos os serviços que lhe são prestados. Esta atenção que as *Guest Relations* desenvolvem começa antes mesmo da estadia do hóspede iniciar, sendo que termina após a resposta do hóspede ao questionário de satisfação. Este tipo de

comportamento cuidador é um dos vários comportamentos característicos que compõem um bom hospitaleiro.

Segundo Marques (2018) existem três componentes fundamentais de um bom hospitaleiro: **Reconfortador** (engloba traços emotivos – cortesia, respeito, bondade), **Assegurador** (engloba traços de segurança – honestidade, confiança) e **Tranquilizador** (engloba traços que transmitam conforto – generosidade, sociabilidade).

Para Gonçalves (2010), existem quatro características principais para se ser um bom hospitaleiro: (1) Prescritor especialista – autoridade de comunicação, desenvolve programas e desenvolve-os; (2) Facilitador comunicacional - intermediário ao interpretar, mediar e manter uma comunicação aberta entre a organização e os clientes; (3) Facilitador da resolução de problemas – procura identificar e resolver as problemáticas que vão surgindo juntamente com as equipas adequadas; (4) Técnico de comunicação – desenvolve programas comunicacionais físicos ou digitais.

Na hotelaria, a criação de um departamento com estas características passou a ser mais procurado quando o serviço prestado e a qualidade do serviço hoteleiro se tornaram um fator diferenciador para os clientes. Concretizada a revisão de literatura, foi necessário traçar uma estratégia para desenvolver o estudo. No próximo capítulo é definida a metodologia escolhida para a concretização dos objetivos.

Capítulo III - Metodologia

Yin (1981, 1984) citado por Eisenhardt (1989) descreveu o conceito de estudo de caso como uma estratégia de pesquisa. Mais recentemente segundo Yin (2003) citando Schramm (1971), o principal objetivo para um caso de estudo é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, sendo necessária a razão pela qual foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados obtidos.

Para Yin (2003, p.19) “O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. Em geral, estes representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porque”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.”

Segundo Rashid et al. (2019), o objetivo do estudo de caso é fazer pesquisa intensiva sobre um caso específico, como indivíduo, grupo, instituto ou comunidade. O estudo de caso torna possível identificar fatores, processos e relacionamentos essenciais.

De acordo com Stake (1995), citado por Pearson *et al.* (2015), podemos considerar 3 tipos de estudo de caso de acordo com a seleção do caso: estudo de caso intrínseco, estudo de caso instrumental e estudo de caso coletivo. Por outro lado, Yin (2014), citado por Pearson *et al.* (2015), descreve 3 tipos de estudo de caso de acordo com o seu objetivo: estudo de caso exploratório, estudo de caso descritivo e estudo de caso explicativo. Ambas as tipologias são úteis para a caracterização de casos de estudo, nomeadamente se utilizadas em simultâneo. Dado que neste estudo o caso foi selecionado pela sua capacidade para contribuir para a compreensão geral de um fenómeno e providencia uma descrição detalhada e contextualizada desse mesmo fenómeno, podemos assim classificá-lo com um estudo de caso instrumental e descritivo.

De forma a tentar dar resposta aos objetivos específicos anteriormente mencionadas, será utilizada, para este caso de estudo, três fontes de evidência: a análise de inquérito por entrevista, a análise de dados da empresa e a observação direta, que se define como visitar diretamente o local escolhido, sendo que neste caso desempenhei eu própria a função de

Guest Relations no hotel. Assim foi possível retirar observações diretas e analisar os dados fornecidos pela entidade.

Todos os dados da empresa para este caso de estudo foram adquiridos através de ficheiros de análise e de estatísticas do próprio departamento de *Guest Relations* do hotel e do CRM Program (*Customer Relationship Management*).

Para este estudo foram analisados os resultados dos questionários de satisfação provenientes do hotel (*Guest Survey Satisfaction*) e de outras plataformas avaliativas, nomeadamente da *Booking.com* e *Expedia*, nos anos 2016 até 2019.

3.1. Observação Direta

Para Yin (2003), as evidências observacionais são úteis para fornecer informações adicionais sobre o assunto que está a ser estudado, e podem ser tanto de carácter formal como informal.

Segundo Hutt e Hutt (1947) e Fagundes (1985) citado por Britto, Oliveira e Sousa (2003) as primeiras técnicas de observação são datadas desde 1872, nos primeiros trabalhos de Darwin. Britto, Oliveira e Sousa (2003, p.140) afirmam ainda que para “para explicar de forma científica qualquer fenómeno é necessário descrevê-lo de um modo minucioso, preciso e objetivo.”.

Os mesmos autores consideram a observação direta como uma das melhores técnicas de investigação utilizadas, uma vez que a mesma permite o registo de descrições mais detalhadas e pormenorizadas.

Neste caso, uma vez que exerci a função de *Guest Relations* foi possível obter a informação direta relativamente às funções e estratégias departamentais. Desempenhei esta função durante um ano (outubro de 2019 até outubro 2020), sendo que durante este período me foi possível ter acesso a informações e dados estatísticos da empresa, a documentos de gestão e manuais de procedimentos. Durante este período, lidei diretamente com diversos clientes, sendo que foi possível verificar como é que esta função se interrelacionava com o cliente de forma a criar uma empatia e, por consequente, criar uma experiência turística ao mesmo, levando-o à satisfação.

3.2. Dados Fornecidos Pela Empresa

Para Pinto e Silva (2020, p.22), uma variável é definida como “a característica que cada indivíduo, objeto ou produto assume”. Para este estudo serão abordadas diversas variáveis, diretamente relacionadas com o departamento de alojamentos, onde a presença da *Guest Relations* é mais notória. Estas variáveis foram recolhidas do questionário de satisfação da Marriott. Desta forma será possível verificar qual o efeito na avaliação dos clientes.

Foram selecionadas para esta investigação cinco variáveis do GSS (*Guest Satisfaction Survey*): a ITR - *Intent to Recommend* - Intenção de Recomendar a Marca, *Staff* – Funcionários - *Check-in, Check-Out e Elite Appreciation* – Apreciação de Membros Elite.

Os dados adquiridos foram analisados entre o ano 2016 (antes da existência do departamento de *Guest Relations*) e o ano 2019 (último ano com dados estatísticos do hotel).

Será também comparada a evolução da avaliação da satisfação em duas plataformas online, como a *Expedia* e *Booking.com*.

3.3. As Entrevistas

Segundo Lima (2019) citando Meirinhos e Osório (2010), uma entrevista pode ser considerada como uma interação verbal com pelo menos duas pessoas: o entrevistador, que solicita informação, e o entrevistado, que fornece a informação.

Segundo Meirinhos e Osório (2010, p.62) citando Fontana e Frey (1994 p. 361) “entrevistar é uma das formas mais comuns e poderosas de tentar compreender outros seres humanos” sendo que Meirinhos e Osório, consideram que a entrevista como o melhor método de captação de descrições e interpretações por parte dos entrevistados.

Neste caso estudo, a entrevista que foi realizada é considerada qualitativa, uma vez que, para Oliveira (2017) citando DeMarrais e Lapan (2004), estas são utilizadas com o intuito do investigador conseguir ter acesso a conhecimentos ou opiniões do entrevistado sobre um determinado fenómeno ou experiência.

Este tipo de entrevista é considerado segundo Valadas (2014) citando Sousa (2005) uma entrevista dirigida ou diretiva, uma vez que foi pré-definido um guião com um conjunto de questões de resposta rápida e objetiva. Segundo a mesma autora, este é uma das melhores

formas de comparação de respostas uma vez que as mesmas perguntas são aplicadas a entrevistados diferentes. Assim, é possível obter conclusões mais objetivas sobre o estudo.

Para Valadas (2014) citando Bogdan e Biklen (1994) e Ghiglione e Matalon (1997), a recolha de dados por meio de uma entrevista estruturada é vantajosa e adequada quando o entrevistador tem objetivos bastante específicos, tais como:

1. Análise do sentido que os entrevistados atribuem às suas práticas e aos acontecimentos com os quais são confrontados;
2. Análise de um problema;
3. Reconstrução de um processo de ação ou experiências passadas;

Segundo Valadas (2014), o objetivo principal na avaliação da entrevista é o entrevistador conseguir analisar e organizar toda a informação que dispõe de forma a poder elaborar teorias fixas. Este tipo de análise denomina-se de análise tipológica, que segundo Bogdan e Biklen (1994) e Ghiglione e Matalon (1997) é o método de análise de dados que permite ao investigador ordenar e classificar os materiais assim como encontrar as semelhanças e diferenças nas diversas variáveis.

Meirinhos e Osório (2010) citando Stake (1999) consideram que a estruturação das observações da entrevista deve ter preferencialmente questões temáticas, sendo que estas podem sempre mudar consoante a compreensão do caso.

Para Valadas (2014) citando Denzin (1994) este método é finalizado com a construção de um texto interpretativo onde se verificam todas as teorias e sentidos de todos os entrevistados.

Capítulo IV - Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados

Neste ponto serão apresentados e analisados os resultados desta investigação. Será apresentada uma descrição relativa ao hotel, os seus serviços e a sua estrutura departamental, mais especificamente, a função de *Guest Relations* no hotel, serão observadas as diferentes variáveis nomeadas nos pontos acima referidos de forma individual e ainda as entrevistas realizadas aos 3 colaboradores do hotel. Será compreendido neste capítulo se a função de *Guest Relations* influencia a satisfação do cliente.

4.1. O Hotel Marriott na Praia D'El Rey

O Marriott Golf & Beach Resort localiza-se na Praia D'El Rey, uma zona constituída por quilómetros de praias e um campo de golfe reconhecido a nível mundial. Situa-se ao longo das margens da Costa de Prata de Portugal, a 1 hora de Lisboa e a 10 km da vila de Óbidos e de Peniche. O campo de golfe é a peça central do resort e mantém a sua reputação como um dos melhores campos da Europa.

O resort da Praia D'El Rey abriu as portas pela primeira vez há 20 anos e possui uma quantidade exclusiva de infraestruturas tais como diversos restaurantes e bares, um club aventura, uma loja de golfe, um campo de ténis, uma *driving range* e ainda um mini-mercado. Dentro deste resort temos ainda a presença de três unidades hoteleiras: *Marriott*, *The Beach Front* e *The Village*.

O Marriott Golf & Beach Resort localiza-se à beira-mar e tem uma classificação de cinco estrelas. Possui 4 andares e cerca de 168 quartos e 9 suites distribuídos pelos pisos 1, 2 e 3, com terraços privados ou com varandas com vista para os jardins do hotel, para o campo de golfe de 18 buracos ou para o Oceano Atlântico.

Figura 6 – Planta do 2º piso do Hotel Marriott na Praia D'El Rey



Fonte: Hotel Marriott na Praia d'El Rey

Como se verifica na Figura 6, existem cerca de sete tipologias de quarto: Vista Golfe e Jardim (*quartos standards*) indicados a verde na imagem abaixo, Vista Mar Lateral indicados a laranja, Vista Mar Frontal indicados a azul, Vista Premium indicados a roxo, cerca de 4 Junior Suites (JGSK – Vista Jardim/Golfe e JOSK – Vista Mar), 4 Suites (SONK) e uma Suite Presidencial (PRES).

Os quartos Double têm duas camas *Queen* e os quartos *King* possuem apenas uma cama *king*. Todos os quartos têm casa de banho privativa com banheira (no caso dos quartos preparados especialmente para clientes com dificuldades motoras, as casas de banho têm chuveiro), amenities como shampoo, loções corporais, sabonetes, gel de banho, amaciador, entre outros e secador de cabelo. Dentro do quarto podemos encontrar uma secretária, minibar equipado também com chaleira e máquina de café, cofre, toalhas para a praia e para a piscina, ferro de engomar, televisão e ar-condicionado. Os quartos localizados no 2º e 3º piso possuem varanda com duas cadeiras e uma mesa, já os quartos localizados no 1º piso têm um terraço com duas espreguiçadeiras.

O hotel possui cerca de dois restaurantes localizados no 1º piso: Tempera e Emprata. O restaurante Tempera é um restaurante tipo *buffet*, com comida tipicamente portuguesa e mediterrânica que oferece pequenos almoços e jantares. O restaurante Emprata serve apenas jantares e apresenta aos seus clientes pratos que proporcionam uma experiência única.

Tem também três bares que oferecem refeições ligeiras ao almoço e jantar. São eles o Contato, localizado no 2º piso junto ao Lobby com a sua especialidade de tapas, o bar Oceano,

no 1º piso, um bar desportivo que serve bebidas e refeições mais ligeiras e o Pool Bar, localizado no piso 0, junto à piscina, que abre sazonalmente.

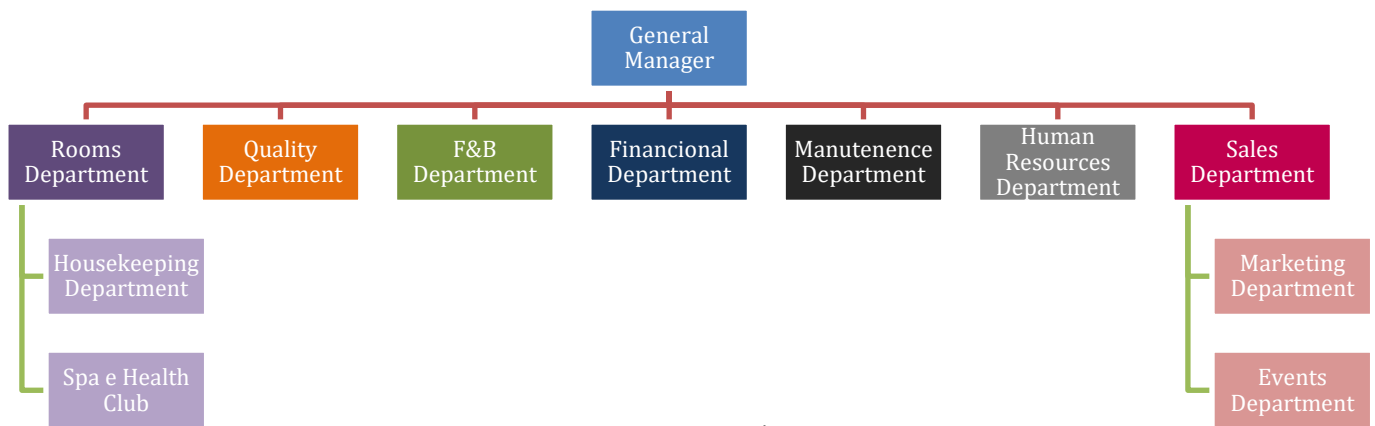
Como serviços e comodidades o hotel tem a seu dispor um *Health Club* com ginásio a funcionar durante 24 horas, piscina interior aquecida, piscina exterior, jacuzzi, banho turco e um SPA de nome “*Kalyan*” com vários tratamentos de beleza e massagens relaxantes. Todas estas facilidades encontram-se no piso 0. Possui ainda cerca de 7 salas de reuniões usadas nomeadamente para eventos realizados no hotel, serviço de *babysitting*, serviço de limusine, serviço de quartos 24 horas por dia e *Kids Club*. Tem ainda *Wireless* e parque de estacionamento gratuito.

O hotel juntamente com uma empresa exterior, a *FunPolis*, ainda providencia várias atividades aos seus hóspedes e clientes do resort diariamente. Algumas destas atividades são: surf, mergulho, *paintball*, *trekking*, *paddle*, jogos tradicionais, futebol, yoga, entre outras. Algumas destas atividades são realizadas dentro do hotel, outras fora inclusive do resort. Nestes casos a empresa responsabiliza-se por ir buscar os clientes ao hotel e voltar a trazer os mesmo no final da atividade.

Ao relacionar a distribuição regional com o top 5 dos grupos hoteleiros no ranking a nível nacional, percebemos que o grupo *Marriott Hotels and Resorts*, predomina a zona de Lisboa, com uma percentagem de 3 % em toda a região.

Em 2018, segundo a *Deloitte*, a empresa *Marriott Hotels and Resorts*, encontrava-se em 5º lugar na tabela de ranking a nível nacional, com um total de 12 (doze) empreendimentos turísticos, correspondendo a 0.6% no total, com 2.584 unidades de alojamento, correspondendo a 1.8% no total, e com um total de 5.804 camas disponíveis correspondendo a um total de 1.9%.

Figura 7 – Organograma dos diferentes departamentos no Hotel Marriott da Praia D’El Rey



Fonte Própria

Na figura 7 podemos identificar os diversos departamentos existentes no hotel Marriott da Praia D’El Rey, sendo que praticamente todos se subdividem em diferentes funções. Todos se interligam, trabalhando em conjunto com um objetivo principal: satisfazer as necessidades do cliente.

Uma vez que o foco deste estudo recai sobre a função de *Guest Relations*, vamos verificar com maior detalhe a composição do Departamento de Alojamentos ou *Rooms Department* (Figura 8).

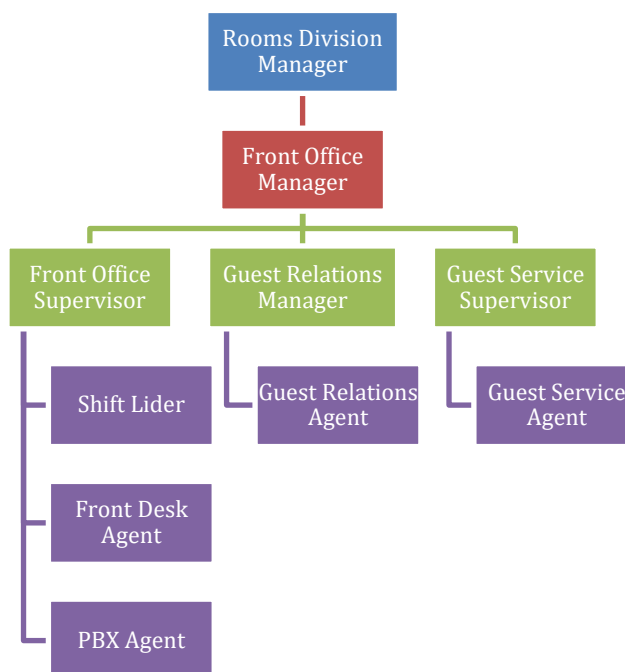
O *Front Office* do hotel é composto pelos elementos que se verificam no cronograma assinalado na figura 7. No topo da hierarquia encontra-se o *Rooms Division Manager*³, seguido pelo cargo de *Front Office Manager*⁴ que supervisiona 3 departamentos distintos: Receção (*Front Desk Agent*) e Telefonistas (*PBX Agent*), *Guest Relations* e *Guest Services*.

Relativamente à função de *Guest Relations* este é composto apenas por dois cargos: o cargo de *Guest Relations Manager* que supervisiona e gere todo o acompanhamento que é realizado ao longo da estadia do cliente e o cargo de *Guest Relations Agent*

³ Rooms Division Manager – Diretor de Alojamentos

⁴ Front Office Manager – Diretora de Receção

Figura 8 - Organograma do Departamento de Alojamentos do Marriott da Praia D'El Rey



Fonte Própria

4.2. A função de *Guest Relations* no Marriott da Praia D'El Rey

Neste ponto, recorrendo à observação direta, será explicado toda a história da criação da função, quais as principais funções que se desempenham e de que forma é que a *Guest Relations* se relaciona com o cliente antes, durante e após a estadia.

A função foi criada em 2017 dentro do departamento de *Front Office*, com o objetivo de exceder as expectativas dos clientes a partir do momento da reserva, durante a sua estadia, e depois da sua partida, sempre em ligação com os restantes departamentos.

A operação teve início em março, com duas colaboradoras, porém não em turno completo, mas sim como apoio de receção. As tarefas eram simples e baseiam-se no acompanhamento *in-house* de clientes VIP e controlo dos questionários online.

Em 2018 o departamento foi alvo de uma fusão com as funções de *Customer Experience Manager* - CEM - sendo que o departamento passou a ser composto por uma CEM, uma GR e duas estagiárias dentro da função. Existiu uma evolução na criação de documentos e os primeiros procedimentos começaram a surgir.

Em 2019 a função de CEM passou para *Guest Relations Manager*. Desta forma o departamento passou a ser composto por uma GRM, uma *Guest Relations* e duas estagiárias do departamento. Embora seja a mesma estrutura de 2018, no ano de 2019 existiu a real construção e definição do departamento e suas funções. Foram desenvolvidos todos os documentos de gestão de informação, manuais de procedimentos, planos de formação, criação de modelos e *templates*, orçamento para ofertas, entre outros documentos importantes para o desempenho da função.

Como já referido acima, o departamento de *Guest Relations* foi concebido de forma a focar a interação entre a organização e o cliente. Os clientes são tratados com a maior das cortesias e é certificado que todos os serviços prestados são de qualidade, garantindo assim a satisfação do mesmo.

Esta interação começa antes do dia de chegada do cliente à unidade hoteleira. Usando o exemplo do Marriott da Praia D'El Rey, os clientes são contactados por parte do departamento de *Guest Relations* com o mínimo de uma semana antes da sua chegada quer por via digital (plataformas online e email) quer por atendimento telefónico.

É nesta fase que o cliente expõe o propósito da sua visita (negócios ou lazer), se é a primeira vez a visitar o país e/ou a unidade hoteleira, quais as suas preferências de quarto (por exemplo, tipo de cama, se deseja almofadas extra ou pedidos de berços/camas extra no quarto). A *Guest Relations* verifica também de uma forma geral se a reserva em sistema se encontra correta (por exemplo, o número de pessoas no quarto, o tipo de quarto atribuído, entre outros fatores). A este ponto, a *Guest Relations* e o cliente têm já uma conexão.

Esta conexão é fortalecida quando existe o primeiro contacto direto entre o cliente e a *Guest Relations*: a apresentação. Nesta fase, a *Guest Relations* dá-se a conhecer ao cliente, podendo até mesmo acompanhar o mesmo até ao quarto, explicando alguns serviços disponíveis do hotel e esclarecendo todas as dúvidas que apareçam ao longo do acompanhamento.

Durante a estadia, cabe à *Guest Relations* verificar se todos os hóspedes da unidade hoteleira se encontram satisfeitos com todos os serviços prestados. Caso exista algum hóspede insatisfeito, deve-se tentar perceber o porquê antes da saída desse mesmo hóspede, verificar a situação e resolver o problema, levando o cliente novamente à satisfação.

No final da estadia, a *Guest Relations* despede-se do hóspede, verificando uma última vez se este sai satisfeito da unidade hoteleira. Contudo, este contacto continua até ao hóspede responder o seu questionário de satisfação, muitas das vezes enviado *online*. No Marriott da Praia D'El Rey, cabe à *Guest Relations* de frequentemente verificar se todos os questionários enviados pelos hóspedes foram respondidos, não só os do Hotel, mas também nas restantes plataformas de avaliação de satisfação como a *Booking.com* e o *TripAdvisor*.

O processo é concluído quando as *Guest Relations* recolhem todo o *feedback* possível, juntamente com a Direção das diferentes unidades Hoteleiras, de forma a verificar a qualidade do seu serviço e quais os aspetos a serem melhorados.

No Marriott da Praia D'el Rey, o controlo é feito pelo departamento de Qualidade, que todos os dias verifica todos os comentários e *feedback* de respostas de todos os clientes, de todas as plataformas online e questionários físicos presentes no Hotel. Juntamente com o departamento de *Guest Relations* e com a Direção do Hotel, é feita uma filtragem de todos os comentários de forma a verificar o que a unidade tem de melhorar aos olhos do principal crítico: o cliente.

Existem vários tipos de clientes que o departamento de *Guest Relations* acompanha, sendo que os que necessitam de especial atenção são os clientes repetidos, ou seja, que visitam o hotel mais do que uma vez, podendo ser considerados fidelizados ao hotel, e os Membros Elite *Bonvoy*.

Entende-se por clientes Elite, todos os clientes pertencentes à Marca Marriott. Estes estão distribuídos entre cinco categorias distintas, sendo que o nível mais baixo são os membros *Silver* – Prata, seguido pelos membros *Gold* – Dourado -, seguido pelos membros *Platinum* – Platina – seguindo pelos membros *Titanium* – Titânio -, chegando por fim ao nível máximo de *Ambassador* – Embaixador. (Anexo 1).

Figura 9 - Elite Members



Fonte: Adaptado da Marriott Bonvoy

Segundo o programa da Marriott *Bonvoy*, como se verifica no Anexo 1, para se tornar membro *Silver* é necessário que o membro pernoite dez noites em hotéis pertencentes à marca; para passar para o nível seguinte, membro *Gold*, o membro tem de passar vinte e cinco noites em hotéis pertencentes à marca; o nível de Platina é atingido quando o membro pernoita cerca de cinquenta noites em hotéis da marca; quando o membro atinge as setenta e cinco noites torna-se automaticamente membro Titânio; para se tornar membro *Ambassador*, o membro tem de pernoitar pelo menos cem noites e gastar cerca de 20.000 dólares por ano em hotéis pertencentes à marca.

Entendemos, então, quais as principais funções e qual o foco de uma *Guest Relation* para com a empresa e cliente. Conseguimos ainda identificar de que forma é que esta função se relaciona com o cliente e cria uma empatia com o mesmo, sendo que esta relação começa antes da chegada do cliente ao hotel e nunca termina, pois existe uma contínua comunicação com o mesmo.

4.3. Análise das Variáveis presentes nos questionários de satisfação

Nos questionários de qualidade do hotel (*Guest Satisfaction Survey – GSS*), os clientes avaliam as diferentes variáveis numa escala de 1 a 10 valores, sendo que de 9 a 10 a classificação é considerada “Bom”, de 7 a 8 “Razoável” e de 1 a 6 “Mau”, gerando um Alerta que notificando o hotel de uma classificação baixa, para responder ao cliente num período de 48 horas.

Figura 10 – Escala de classificação de avaliação do GSS



Fonte Própria

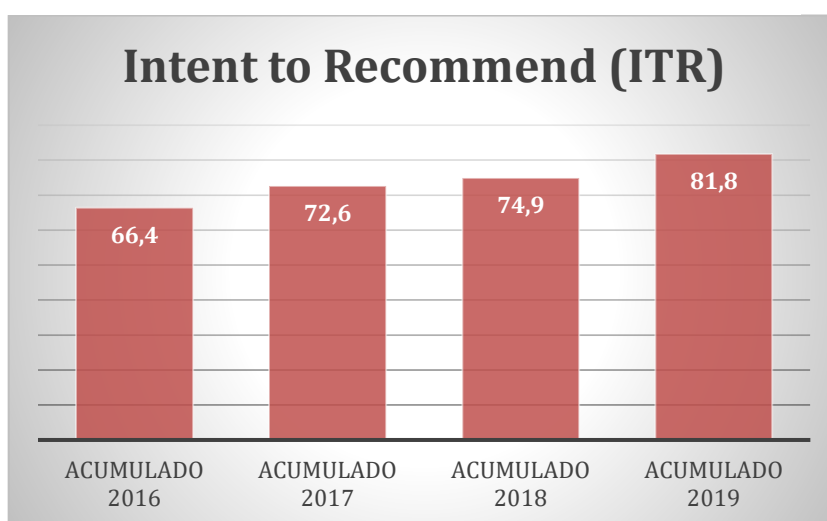
Nos gráficos abaixo, as classificações atribuídas pelos clientes encontram-se em frequência relativa (em percentagem de 0 a 100) sendo que, são apenas consideradas pela Marriott as classificações “Bom” – valores de 9 e 10. Ou seja, em 100 hóspedes X% classificaram as variáveis com 9 ou 10 valores.

Relativamente à quantidade de amostra obtida, no ano de 2016 foram recolhidos cerca de 1,313 questionários online, no ano 2017 cerca de 1,039 questionários online, no ano de 2018 cerca de 720 questionários online, e por fim, no ano 2019 foram recolhidos cerca de 1057 questionários online da plataforma *CRM Program*. (Apêndice 1)

4.3.1. *Intent to Recommend*

Nesta variável o hóspede avalia de uma forma geral a sua experiência no hotel sendo que mais especificamente a sua intenção de recomendar o hotel. Esta é uma das variáveis que importa analisar visto que as *Guest Relations* têm o objetivo de influenciar a experiência do cliente no hotel, como referido no ponto 4.2.

Gráfico 1 – Intenção de Recomendar a Propriedade



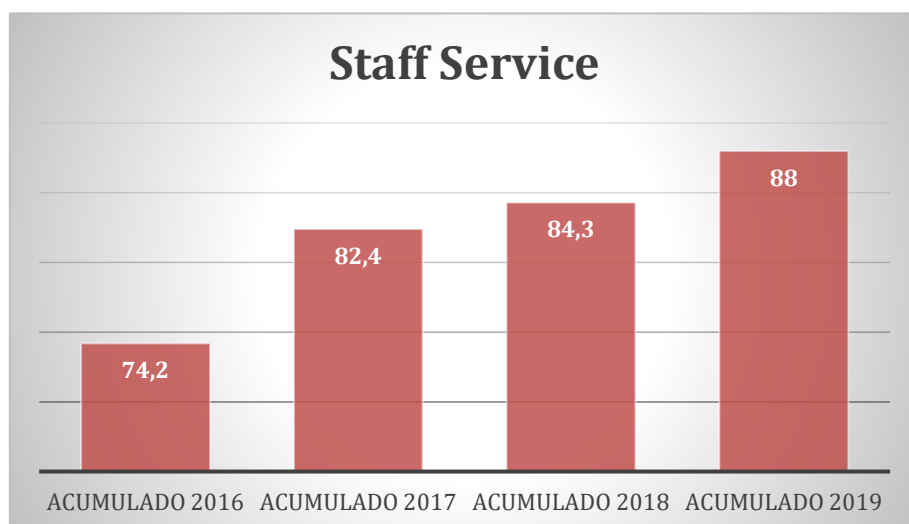
Fonte Própria

Como se verifica no gráfico 1, é possível ver um crescimento gradual da avaliação na métrica de “*Intent to Recommend*”, sendo que em 2016 o ano terminou com uma classificação média de 66,4% até 2019 com uma classificação média de 81,8%, verificando-se uma diferença positiva de 15,4%. No ano de 2017 existiu um aumento de 6.2 comparativamente com o ano de 2016, visto ter sido este o ano de iniciação do departamento de *Guest Relations*. Nota-se que apesar do departamento ainda não estar totalmente estruturado apresentava já resultados bastante positivos.

4.3.2. *Staff Service*

Nesta variável o cliente avalia de uma forma geral todo o staff do hotel, em todos os departamentos com os quais teve contacto, sendo um deles o departamento de *Guest Relations*.

Gráfico 2 - *Funcionários*



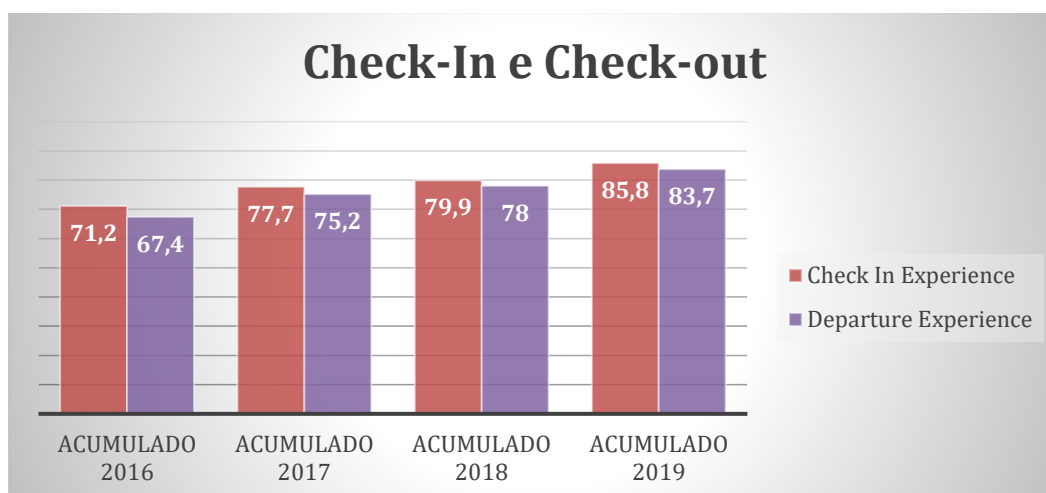
Fonte Própria

No gráfico 2 é possível verificar o aumento gradual de 2016 até 2019 de 13.8 na classificação do Serviço de Staff por parte dos clientes. O ano de 2016 terminou com uma classificação média de 74.2%, subindo para 82.4% em 2017, observando-se um valor médio de 82.4%, com um aumento de 1.9 valores em 2018, terminando assim o ano de 2019 com uma classificação média de 88%.

4.3.3. Check-in e Check-out

Nestas duas variáveis o cliente classifica de forma geral o momento do seu *check-in* e do seu *check-out*. Nesta fase o papel de *Guest Relations* é bastante importante uma vez que existe o primeiro e último contacto pessoal com o cliente, sendo que existe também, no momento do *check-in*, um acompanhamento personalizado até ao quarto do cliente.

Gráfico 3 - Check-in e Check-out



Fonte Própria

No gráfico 3, é possível verificar na coluna do “*Check-in Experience*” uma diferença de 14.6 valores desde o ano de 2016 (71.2%) para o ano de 2019 (85.8%). Verifica-se ainda uma grande diferença desde o ano 2016 para o ano de 2017, cerca de 6.5 valores, sendo que este é justificável pois foi o ano onde surgiu os primeiros procedimentos de *Guest Relations*, nomeadamente, a apresentação no check-in e os acompanhamentos até ao quarto.

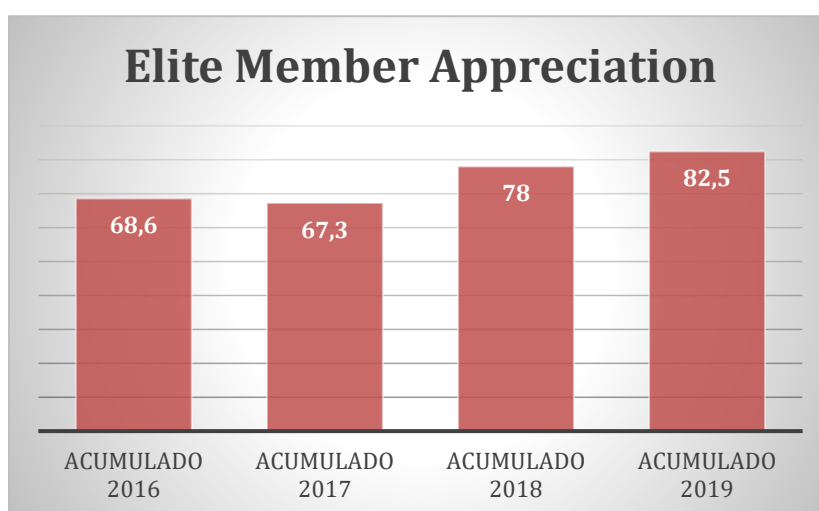
Na coluna do “*Check-out Experience*” verifica-se uma diferença de 16.3 valores desde o ano 2016 (67.4%) para o ano de 2019 (83.7%). Entre os anos de 2016 para 2017 (75.2%) verifica-se uma diferença positiva de 7.8, demonstrando o impacto da presença de uma *Guest Relations* no momento do *check-out* do cliente.

Verifica se então o impacto que esta função gerou ao longo dos anos (2016 para 2019) para com a experiência do cliente no momento seu *check-in* e *check-out*. Isto justifica-se visto que uma das principais funções de *Guest Relations* é a personalização do serviço prestado, que passa pela apresentação no *check-in* até ao momento de despedida pessoal no momento do *check-out*.

4.3.4. Elite Appreciation

Apenas os clientes que sejam membros Elite podem avaliar esta variável. Aqui, os membros avaliam a sua experiência como membros Elite, ou seja, se sentiram uma diferença de tratamento (positiva ou negativa) relativamente aos restantes hóspedes. As *Guest Relations* têm o papel de receber, acompanhar toda a estadia e despedir do cliente à saída. Desta forma, é importante avaliar esta métrica, de forma a verificar se as *Guest Relations* têm ou não um papel importante para com a experiência do hóspede.

Gráfico 4 - Apreciação de Membros Elite



Fonte Própria

No gráfico 4, é possível observar o desenvolvimento da variável entre os anos 2016 para 2019. Nos primeiros anos (entre 2016-2017) existiu uma quebra de 1.3% visto que no ano de 2017, os primeiros procedimentos para o departamento estavam ainda a ser criados. Em 2018, verificou-se sim, um aumento de 10.7%, visto que o departamento já se encontrava mais estruturado e começaram a ser praticados os objetivos principais da função.

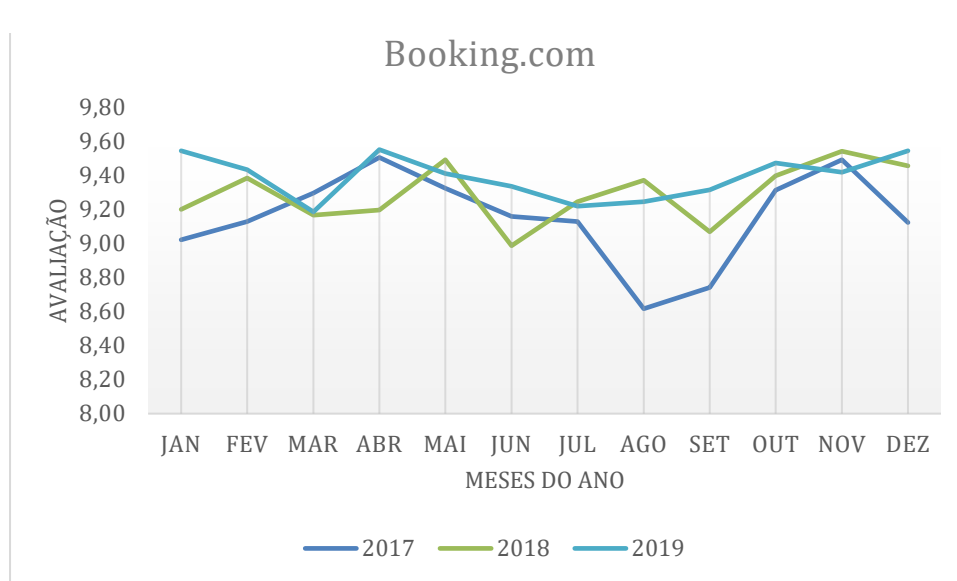
4.3.5. Booking.com

Para além dos questionários de satisfação dos clientes, acredita-se ser importante para este estudo, verificar a métrica de avaliação anual de outras ferramentas de avaliação de satisfação, tais como a *Booking.com* e a *Expedia*.

Um dos objetivos principais para a empresa foi o foco em subir o rating na plataforma *Booking.com*. Nesta plataforma o cliente avalia de 1 a 10 diversos parâmetros tais como a Limpeza, Facilidades, Relação Preço-Qualidade, Staff, Localização e Conforto, sendo que, avalia de forma geral, a sua experiência global numa escala de 1 a 10 valores.

Relativamente aos dados abaixo, a empresa apenas tem registo dos valores mensais a partir do início do ano 2017, visto ter sido este o ano onde começou a ser executada a função de *Guest Relations*. Tem-se apenas conhecimento, do valor anual do ano 2016 (8.9 valores). A nível da amostra, em 2017 foi obtido um total de 502 questionários respondidos, em 2018 cerca de 480 questionários online e por fim em 2019 foram obtidos cerca de 568 questionários online na plataforma *Booking.com*. (Apêndice 2 e 3).

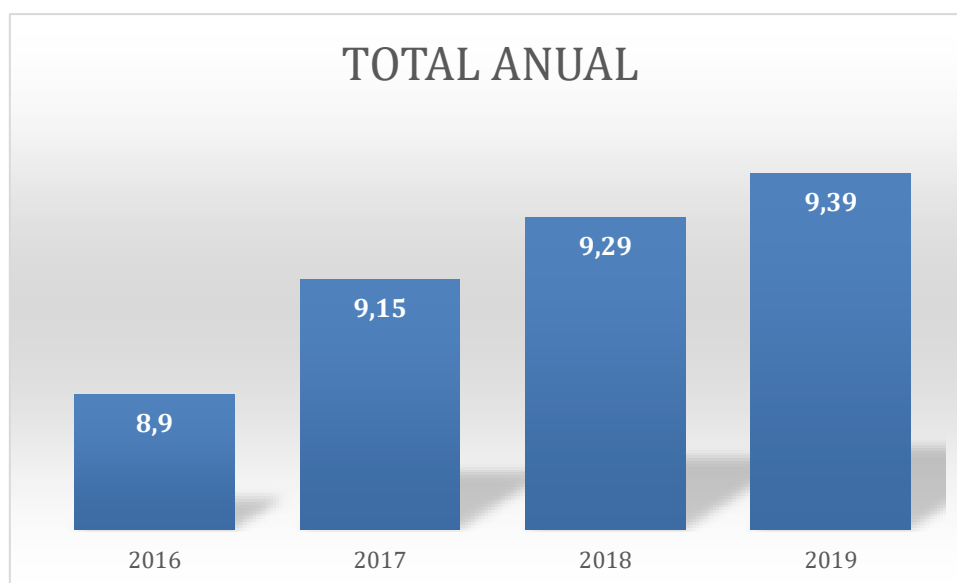
Gráfico 5 - Pontuações ao longo dos anos 2017, 2018 e 2019 na Booking.com



Fonte Própria

No gráfico 5, verifica-se a distribuição das avaliações dos clientes perante a sua experiência no hotel ao longo do ano. Com este gráfico entende-se que os meses onde existe valores mais baixos, são os meses da considerada época alta (de Junho até Setembro). Estes valores são justificáveis visto serem os meses de maior movimento no hotel a nível de clientes, sendo que a atenção personalizada dada ao cliente quer por parte do departamento de *Guest Relations*, quer por parte dos restantes colaboradores, se torna mais difícil de transmitir.

Gráfico 6 - Valores anuais dos anos 2016, 2017, 2018 e 2019 na Booking.com



Fonte Própria

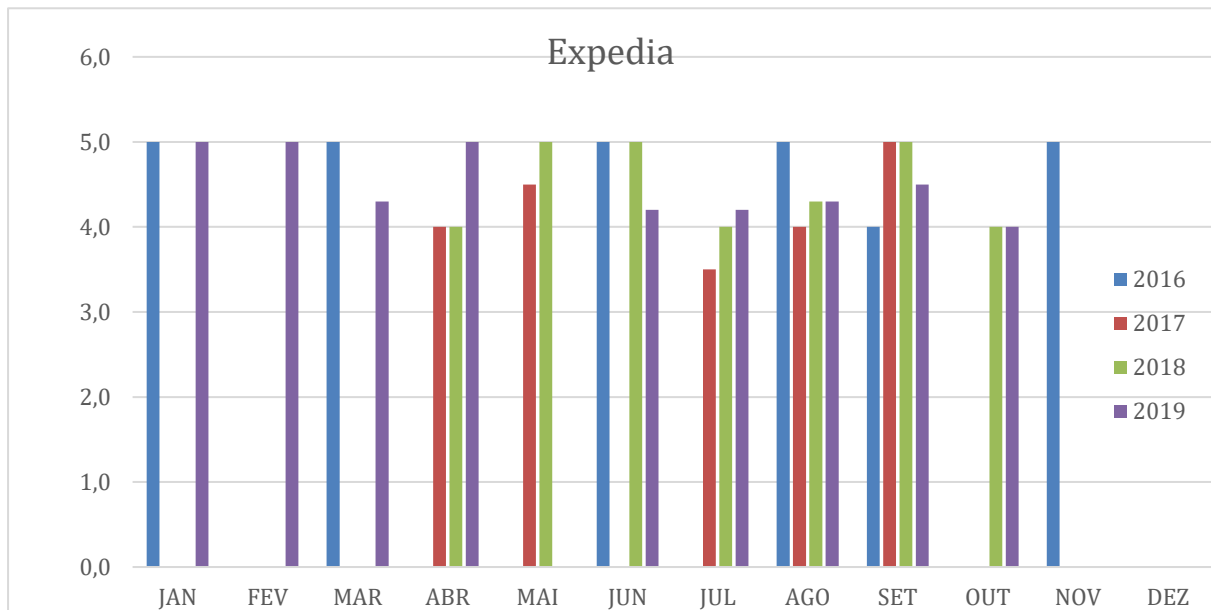
No gráfico 6, é possível verificar a evolução do rating do Hotel ao longo dos anos na plataforma Booking.com. Em 2016, a empresa mantinha um rating de 8.9 valores. Em 2017, a empresa começou-se a focar nas avaliações dos clientes na plataforma. Verificou-se um crescimento de 0.26 pontos, atribuindo um valor anual em 2016 de 9.16 valores. Continuamente, em 2018 existiu um aumento de 0.13 comparativamente com o ano anterior, terminando assim a empresa com um total de 9.28 valores. Por fim, em 2019, a empresa atingiu o 9.3 na plataforma Booking.com, colocando-se também no rating dos 5 melhores resorts em Portugal.

4.3.6. Expedia

O departamento de *Guest Relations* tem também o foco na plataforma *Expedia*, nomeadamente na sua avaliação e capacidade de resposta a comentários dos clientes na mesma. Nesta plataforma, o cliente avalia numa escala de 1 a 5 a sua experiência global no hotel, a limpeza, amenities, staff e serviço prestado e condições da propriedade e as suas facilidades.

Relativamente ao numero adquirido de amostras, em 2016 foi obtido um total de 7 inqueritos online, em 2017 foi obtido um total de 10 questionários online, em 2018 cerca de 11 questionários online e por fim em 2019 cerca de 25 questionários online na plataforma *Expedia*. (Apêndice 4 e 5).

Gráfico 7 - Pontuações ao longo dos anos 2016, 2017, 2018 e 2019 na *Expedia*



Fonte Própria

No gráfico 7, verifica-se a distribuição das pontuações da *Expedia* geradas pelos clientes do hotel ao longo do ano. Existe alguma escassez de valores em alguns meses, nomeadamente no mês de Novembro e Dezembro, sendo que nos diversos meses dos diferentes anos (2016, 2017, 2018 e 2019) os valores são bastante heterógeneos, visto que a satisfação dos clientes varia, também, consoante a ocupação do hotel.

Podemos verificar que nos meses de maior ocupação, nomeadamente Julho e Agosto, as classificações são menores. A nota mais baixa atribuída foi no ano 2017, no mês de Julho, com um valor de 3.5 (valor médio mensal).

Gráfico 8 - Valores anuais dos anos 2016, 2017, 2018 e 2019 na Expedia



Fonte Própria

No gráfico 8, verifica-se a evolução da avaliação anual da plataforma da Expedia no hotel. Em 2016 o hotel tinha uma média anual de 4.7 valores, que em 2017 desceu para uma avaliação anual de 4.3 valores, sendo que em 2018 subiu para 4.5 valores. No ano de 2019, sofreu uma ligeira quebra de 0.1 valores, terminando assim com um total anual de 4.4 valores.

Confirmamos assim a importância que a função de *Guest Relations* tem para com a satisfação do cliente, quer na plataforma GSS quer nas diversas plataformas de avaliação de satisfação online, pois todas as métricas estudadas aumentaram entre o período 2016 para 2019.

4.4. Análise das respostas dos entrevistados

Tal como mencionado anteriormente foi realizado um inquérito por entrevista semiestruturada a três entidades responsáveis distintas, que ajudaram na obtenção de mais informações sobre a importância das suas funções para com a qualidade e experiência do cliente. (Apêndice 6). As entrevistas foram realizadas a três colaboradores do Hotel Marriott da Praia D'El Rey, mais especificamente, à *Guest Relations Manager*, Inês Rosa Gil, que supervisiona toda a equipa de *Guest Relations* gerindo toda a experiência e satisfação do cliente (Apêndice 7), à *Front Office Manager*, Mara Patrão, que supervisiona todo o *Front Office* verificando que toda a equipa segue todas as normas e diretrizes corretamente (Apêndice 8) e à *Quality Assurance Manager*, Ana Azevedo, que verifica diariamente se todos os procedimentos de qualidade são cumpridos (Apêndice 9).

A primeira questão consistia em saber “Qual considera ser o impacto da sua função para a qualidade do serviço?” em que todas as entrevistadas responderam que as suas funções estão ligadas à qualidade do serviço, sendo que todas coordenam as diversas equipas do hotel de forma a antecipar e corrigir eventuais falhas que possam surgir na prestação do serviço.

De maneira a perceber qual a ligação entre a função desempenhada do entrevistado e a satisfação do cliente, foi questionado em segundo: “Acredita que a sua função está diretamente relacionada com a satisfação do cliente”, sendo que as três entrevistadas responderam de forma positiva, ou seja, que quer a função de *Guest Relations Manager*, de *Front Office Manager* e de *Quality Assurance Manager* estão relacionadas com a satisfação do cliente. As três funções estão inclusivamente relacionadas, visto que juntas implementam estratégias de forma a conseguir aumentar quer a satisfação do cliente quer a qualidade do serviço oferecido.

Já na terceira questão, “Como esboçam o perfil do cliente para personalizar o serviço?” todas as entrevistadas responderam praticamente da mesma forma. O perfil do cliente é obtido muitas das vezes antes mesmo do mesmo chegar ao hotel, uma vez que são enviados aos mesmos emails de boas vindas, onde o hotel se disponibiliza para concretizar algum pedido especial ou apenas para saber o que traz o cliente ao hotel. Esta triagem e mais tarde, personalização da estadia, é feita por todas as equipas sob a coordenação do departamento de *Guest Relations*.

Foi questionado também se “A sua função lida diariamente com reclamações? Se sim, consegue gerir a reclamação de forma imediata?” onde a *Front Office Manager* juntamente com a *Guest Relations Manager* responderam que lidam de forma direta com as reclamações, sendo que ambas afirmam que conseguem solucionar o problema de forma praticamente imediata. Caso contrário, terá de ser verificado junto à direção qual a melhor estratégia a pôr em prática. Já a *Quality Assurance Manager* afirma que lida de forma indireta com as reclamações.

Na quinta pergunta foi questionado se “Os clientes fazem sugestões de melhoria?” e “Como reage o hotel a isso?” ao que foi respondido que o hotel é o primeiro a pedir o feedback ao cliente. Os clientes têm sempre disponíveis nas áreas comuns *Comment Cards* onde podem deixar o seu feedback relativo a um restaurante, bar ou serviço de Spa. As *Guest Relations*

questionam o hospede, em vários pontos da sua estadia, se tem algum *feedback* que queira fornecer. Isto diminui o surgimento de possíveis reclamações no final da estadia e a correção imediata de possíveis situações que não estão corretas aos olhos do cliente de forma a proporcionar uma boa experiência ao mesmo. O hotel tem ainda internamente um documento disponível a todos os departamentos do hotel onde é colocado diariamente todo o *feedback* (positivo e negativo) transmitido pelo cliente. Este documento é verificado diariamente junto às chefias do hotel para manter um processo contínuo de melhoria da qualidade.

Em seguida foi questionado se “Considera que a sua função tem impacto na experiência turística do hospede?” onde as entrevistadas responderam positivamente, afirmando que, nomeadamente o departamento de *Guest Relations*, tem a função de criar experiências, funcionando como um complemento na experiência do cliente, e onde o hotel tende a desenvolver atividades e programas que possam melhorar melhor a experiência do hóspede.

Foi ainda questionado se “Considera que a sua função ajuda na fidelização de clientes?” onde todas as entrevistadas responderam positivamente, uma vez que existe uma melhoria contínua dos serviços e um contacto contínuo com os clientes, nomeadamente por parte do departamento de *Guest Relations*, inclusive após estadia.

Por último, foi questionado se “Considera que a função de *Guest Relations* veio melhorar a qualidade dos serviços e satisfação do cliente? Se sim, de que forma?”, em que todas as entrevistadas responderam de forma positiva. Qualquer uma das funções afirma que o departamento de *Guest Relations* veio engrandecer a experiência do cliente, nomeadamente pela personalização da estadia do mesmo, pela atenção ao detalhe, antecipando sempre as necessidades que o cliente tenha e possa vir a ter. Isto é bem visível através dos resultados obtidos pela empresa ao longo dos anos. Inclusive, a *Front Office Manager* afirma que foi a partir do momento da criação do departamento de *Guest Relations* que o hotel começou a ter maior foco na qualidade do serviço e prestar mais atenção ao cliente.

4.5. Discussão dos Resultados Obtidos

Nota-se que durante o período de 2016 a 2017 existe um aumento significativo nas variáveis estudadas, quer nos resultados do GSS quer nas plataformas, visto ter sido o ano (2017) em que a função de *Guest Relations* começou a ser desempenhada no hotel. Relativamente aos dados já analisados anteriormente, é visível um crescimento progressivo na maioria destes com a exceção de duas variáveis, sendo elas a *Elite Appreciation* e *Expedia*.

No caso da variável *Elite Appreciation*, é possível verificar um ligeiro decréscimo de 1.3% desde o ano 2016 para o ano 2017. Esta queda é justificável uma vez que no ano 2017, apesar de já existir departamento de *Guest Relations*, a empresa não deu tanta importância à satisfação dos membros Elite, sendo que se focou mais noutros tipos de clientes como por exemplo o cliente repetido. No entanto, em 2018, um dos objetivos do departamento foi aumentar a satisfação destes mesmos clientes, sendo que se verificou um aumento de 10.7% em comparação com o ano anterior (2017).

Na variável *Expedia*, verificou-se uma ligeira diminuição no ano de 2016 para o ano 2017 de 0.4 valores e no ano 2019 comparativamente com o ano 2018 de 0.1 valores. Estes decréscimos podem ser justificados pelo aumento do número de respostas aos questionários desta plataforma, mais especificamente, um aumento de 30% de respostas (com cerca de 7 questionários online em 2016 e cerca de 10 em 2017) e um aumento de 56% de respostas (com cerca de 11 questionários online em 2018 e cerca de 25 em 2019), que levou a uma homogeneização das respostas.

Já nas variáveis do *Intent to Recommend*, *Check-in e Check-out* e na *Booking.com*, verifica-se um crescimento progressivo gradual, sendo que se verifica um aumento mais exponencial no caso da variável do *Staff Service*. Verifica-se também que os resultados alcançados nas plataformas online de avaliação de satisfação dos clientes, quer da *Booking.com* quer da *Expedia*, se mostraram ser os mais baixos em 2016 e mais elevados a partir do ano 2017.

Relativamente ao *Staff Service*, é possível verificar este crescimento no momento em que a função de *Guest Relations* começa a ser desempenhada, em 2017. Este crescimento foi de 8.2% comparativamente com o ano de 2016.

Já nos inquiridos por entrevista verificou se que todas as funções das entrevistadas estão inteiramente ligadas à qualidade do serviço e à experiência do cliente, sendo que todas recebem diariamente o feedback dos clientes, analisando e avaliando o mesmo, providenciando ao hotel uma melhoria constante de qualidade de prestação de serviço. Nota-se que o hotel se preocupa com a opinião dos hóspedes e com a sua satisfação, fazendo o possível para que este saia completamente satisfeito, com uma boa experiência de forma a que o mesmo retorne.

Esta preocupação passa por todos os departamentos do hotel demonstrando assim que o mesmo se encontra totalmente coordenado e preparado para lidar com o cliente. Esta coordenação é assegurada pelo departamento de *Guest Relations* onde, segundo os testemunhos das três entidades, se verifica uma especial atenção ao detalhe e personalização da estadia do cliente, de forma a poder exceder as expectativas do mesmo e influenciar a experiência turística do hospede.

É-nos informado também, em entrevista, que foi a partir da criação do departamento de *Guest Relations* que todo o hotel começou a prestar mais atenção ao cliente e à qualidade prestada durante o serviço, tornando possível assim a possibilidade de atingir diversos objetivos de qualidade quer a nível do hotel, quer a nível mundial.

Verifica-se, então, que o departamento de *Guest Relations* influencia positivamente os resultados de satisfação do cliente, pois para além de um acompanhamento mais detalhado na chegada e na saída, auxilia também a transmissão de boas práticas aos restantes colegas, o aumento do conhecimento do cliente de acordo com o *profile* do mesmo e a transmissão de informação do cliente aos restantes departamentos, enaltecendo às equipas as preferências dos mesmos (clientes), garantindo que existe uma diminuição de possíveis reclamações.

A partir da análise destes resultados é possível afirmar que todos os objetivos desde estudo foram atingidos, uma vez que foi possível **a)** identificar todas as funções desempenhadas pela *Guest Relations*, como o acompanhamento e personalização da estadia do hóspede, **b)** verificar como é que esta função se relaciona com o cliente antes, durante e após da estadia do mesmo, **c)** e **d)** verificar de que forma é que a função influencia os resultados do GSS e nas plataformas online *Expedia* e *Booking.com* (entre os anos 2016 e 2019), sendo que observamos um aumento progressivo em praticamente todas, e, **e)** e **f)** verificar, do ponto de vista dos diversos departamentos envolvidos diretamente na qualidade

do serviço, incluindo a própria *Guest Relations*, como é que a mesma influencia a satisfação do cliente, sendo que todos confirmam que esta função tem um papel fulcral para com a satisfação e qualidade do serviço prestado ao cliente.

Conclusões

Primeiramente, é importante sublinhar que este estudo marcou uma nova etapa para a literatura, visto ter sido um dos primeiros a dar uma resposta à pergunta: “Qual a importância da função de *Guest Relations* na satisfação do cliente?”

Relativamente aos objetivos propostos, podemos confirmar que, com base nos resultados obtidos, os mesmos foram atingidos, verificando a importância que esta função tem para com a qualidade do serviço e satisfação do cliente. Foi possível confirmar e perceber, a partir das ferramentas utilizadas para esta investigação, como a observação direta, análise de dados da empresa e inquérito por entrevista, quais as funções principais de uma *Guest Relations* e de que forma é que a mesma função consegue criar uma empatia/conexão com o cliente, antes, durante e após a sua estadia.

Com os dados apresentados ao longo desses anos, surgiu a necessidade da criação de um plano de ação, diretrizes e procedimentos a seguir para o departamento de *Guest Relations*, sendo que foram somente aplicados em 2019. Desta forma, nota-se que os resultados apresentados em 2019 são sólidos e positivos, comparativamente com os anos anteriores, demonstrando a importância e o impacto que esta função apresenta para a qualidade de serviço do hotel e ainda para a satisfação do cliente.

Partindo dos resultados provenientes do hotel Marriott da Praia D’El Rey, verifica-se que a criação da função de *Guest Relations* veio a melhorar os resultados obtidos no GSS e nas plataformas de avaliação online, demonstrando uma melhoria da qualidade e da satisfação dos clientes.

Verificamos também, com base nos resultados obtidos, que a função de *Guest Relations*, tem um impacto bastante positivo e indispensável relativamente à qualidade de prestação de serviço, uma vez que esta apresenta um serviço bastante personalizado ao cliente, de modo a elevar a sua experiência turística, sendo que de uma forma geral, influencia pela positiva a satisfação final do cliente.

A título de conclusão, tem-se em consideração que os resultados deste estudo não podem ser generalizados, visto serem dados adquiridos apenas de uma entidade hoteleira, o hotel Marriott da Praia D’El Rey. No entanto, dado à evolução departamental, a nível de qualidade, nota-se que muitos hotéis de categoria de 5 estrelas e hotéis de luxo, utilizam já

esta “ferramenta” como forma de condicionar a experiência do cliente e a influenciar a sua satisfação perante o serviço que lhe é prestado.

O contacto personalizado com o hóspede permite o aumento da probabilidade de criar ligação, consentindo não só um acompanhamento durante a estadia, mas também após, garantido o aumento da fidelização do cliente.

Como dificuldades encontradas, o primeiro impasse deu-se no início desta investigação. Para a validade da mesma teria de ser autorizado, pela direção do empreendimento hoteleiro, o fornecimento de dados quantitativos, relacionados com as métricas de qualidade de períodos anteriores (2016) com os dados mais recentes (2019).

Uma outra adversidade enfrentada foi o desenvolvimento da pandemia mundial do COVID-19, provocando o encerramento da unidade durante dois meses, sendo que, de certa forma, impediu o acesso direto a alguns dados e tornou mais difícil a obtenção de informações complementares para este estudo.

Após a aquisição dos dados foi necessário o processamento dos mesmos. Dado a inexistência de controlo estatístico detalhado antes do ano de criação do departamento de *Guest Relations*, e mesmo no ano de criação, o tratamento dos dados pré-2017 tornou-se difícil e a sua revisão penosa. Foi necessário uniformizar os dados estatísticos para iniciar a análise de todos os anos e potencializar a criação de comparações fidedignas.

Uma outra limitação foi que esta investigação se trata de um caso de estudo único, uma vez que atua sobre apenas uma unidade hoteleira (Marriot da Praia D’El Rey), impedindo assim uma possível comparação de dados e informações por parte de outras entidades, pois seria bastante interessante poder comparar as diferentes práticas desempenhadas pela função de *Guest Relations* e verificar se este impacto positivo na satisfação do cliente é também notório noutras unidades hoteleiras.

No entanto, no final, todas as dificuldades foram ultrapassadas, dando-se assim possibilidade de concretizar este caso de estudo.

Referências Bibliográficas

Abranja, N.; Elias-Almeida, A. & Almeida, M. (2020) *Gestão Hoteleira: O produto, o serviço e as técnicas*. Lisboa. Editora Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Britto, I., Oliveira, J. & Sousa, L. (2003). A Relação Terapêutica Evidenciada Através do Método de Observação Direta. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, Volume 2, 139-149.

Cunha, L.& Abrantes, A. (2013) *Introdução ao Turismo*. (5ª Edição) Editora Lidel – Lisboa. Edições técnicas, Lda.

Decreto-lei nº 80/2017 de 30 de junho. *Diário da República nº 125-30 – I Série A*. Lisboa
Ministro da Economia.

Deloitte (2018). Atlas da Hotelaria 2018. 13ª edição Disponível em <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/transportation-infrastructure/topics/tht/atlas-hotelaria-2018.html>

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management*, Volume 14, nº 4, 532-550.

Garvin, D. (1992) *Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Qualitymark, Rio de Janeiro.

Gonçalves, C. (2013). *As Relações Públicas Para Além Das Guest Relations – Relatório De Estágio No Grupo Porto Bay Hotels & Resorts*. (Relatório de Estágio não editado). Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa.

Gonçalves, G. (2010) *Introdução à Teoria das Relações Públicas*. Porto, Porto Editora, Lda.

Lai, I. & Hitchcock, M. (2016) A comparison of service quality attributes for stand-alone and resort-based luxury hotels in Macau: 3-Dimensional importance-performance analysis. *Tourism Management*, 139-159.

Leal, C. (2011). *Diferenciação entre Hotéis de Cinco Estrelas e Hotéis de Luxo em Portugal* (Dissertação não editada). Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Lima, E. (2019). *O Turismo De Luxo: O Caso Do Hotel Six Senses Douro Valley*. (Dissertação não editada). Escola Superior de Hotelaria e Turismo, Porto.

Mainardes, E., Lourenço, L. & Tontini, G. (2010). Perceções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade Total: estudo de caso na universidade. *Revista Eletrónica de Gestão Organizacional*, 279-297.

Marques, R. (2018, agosto 1). Características Hospitaleiras Do Anfitrião De Meios De Hospedagem Manifestadas Nos Depoimentos Dos Hospedes. *Revista Hospitalidade*, Volume 15, nº1, 214-226.

Meirinhos, M. & Osório, A. (2010) O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: Revista de educação*, Volume 2.

Nascimento, I., Maia, A. & Dias, P. (2012) A Experiência Como Produto Turístico: A Emoção e a Sensação do Novo e Diferente. *Revista Turismo Estudos e Práticas*. Volume 1, nº2.

Nguyen, H. (2018) *Marketing Indochina Luxury and Tailored Tour to Finnish Cosumers: Case of Eviva Tour Vietnam*. (Tese não editada). University of Applied Sciences.

Oliveira, I. (2017). *Luxo Sustentável – Estudo de Caso Tours for You*. (Dissertação não editada). Universidade Europeia.

Oliveira, P. (2011). *Qualidade de Serviço, Satisfação e Comportamento do Cliente de Hotéis de Luxo* (Dissertação não editada). Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Padma, P. & Ahn, J. (2019) Guest Satisfaction & Dissatisfaction in Luxury Hotels: An application of big data. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 84,

Pearson, M. (2015). Case Study Methodology: Flexibility, Rigour, and Ethical Considerations for the Scholarship of Teaching and Learning. *The Canadian Journal for The Scholarship of Teaching and Learning*, Volume 6.

Pinto, S. & Silva, C. (2020) *Estatística*. Volume 1, Brasil, Rio Grande. Editora Furg

Portaria nº 309/2015 de 25 de setembro. *Diário da República nº 188 – I Série A*. Lisboa. Ministérios Da Economia E Do Ambiente, Ordenamento Do Território E Energia

Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M., Sabir, S. & Waseem, A. (2019). Case study method: a step-by-step guide for business researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, Volume 18

Ribeiro, R. (2016). *A incorporação sociocultural como fator intensificador da experiência turística – o caso do mercado medieval de Óbidos. (Dissertação não editada) Escola Superior De Turismo E Tecnologia Do Mar, Peniche.*

Rodrigues, T. (2012). *Fatores determinantes das comunicações Word-Of-Mouth dos alunos das escolas profissionais portuguesas. (Dissertação não editada). Escola Superior De Tecnologia E Gestão, Leiria.*

Salgado, J. (2012). *Avaliação da Qualidade nos Serviços – Aplicação Prática a uma Unidade Hoteleira (Dissertação não editada). Universidade Fernando Pessoa, Porto.*

Salvador, V. (2012). *Experiência Turística – Expectativas E Vivências Metamórficas No Desenvolvimento Pessoal Do Turista: O Caso Do Comboio Histórico A Vapor No Alto Douro Vinhateiro. (Dissertação não editada). Escola Superior De Turismo E Tecnologia Do Mar, Peniche.*

Santos, V. (2017) *Cortesia, Etiqueta & Protocolo na Hotelaria de Luxo: do Hoteleiro ao Hóspede* Lisboa – Chiado Editora

Shahin, A. & Zairi, M. (2009, Setembro,9) Kano model: A dynamic approach for classifying and prioritising requirements of airline travellers with three case studies on international airlines. *Total Quality Management*, Volume 20, 1003-1028.

Valadas, S. (2014, janeiro). *Aspetos Metodológicos do Inquérito por Entrevista em Avaliação Externa de Escolas.* Disponível em https://www.researchgate.net/publication/262140867_Aspetos_Metodologicos_do_Inquerito_por_Entrevista_em_Avaliacao_Externa_de_Escolas

Wozniak, J. & Miesiak-Wójeik, K. (2017). Guest Relations Position Specificity in Tourist Services on the Example of Selected Hotels in Egypt. *Research Papers of Wroclaw University of Economics.*

Yin, R. (2003). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. (3ª edição) Porto Alegre. Sage Publications, Inc.

Yin, R. (2014). Case Study Research Design and Methods (5ª edição), Thousand Oaks, CA. Sage Publications, Inc

Anexos

Apêndices

Apêndice 1 - Tabela de Valores do guestVoice

guestVoice	Acumulado 2016	2016-2017	Acumulado 2017	2017-2018	Acumulado 2018	2018-2019	Acumulado 2019	
Sample size	1313	efeito 2017	1039	efeito 2018	720	efeito 2019	1057	efeito 2016-2019
Intent to Recommend (ITR)	66,4	6,2	72,6	2,3	74,9	6,9	81,8	15,4
Staff Service Overall	74,2	8,2	82,4	1,9	84,3	3,7	88	13,8
Check In Experience	71,2	6,5	77,7	2,2	79,9	5,9	85,8	14,6
Departure Experience	67,4	7,8	75,2	2,8	78	5,7	83,7	16,3
Elite Member Appreciation	68,6	-1,3	67,3	10,7	78	4,5	82,5	13,9

Apêndice 2 - Valores Mensais na Booking.com durante os anos 2017,2018 e 2019

Booking													
Pontuação	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL ANUAL
2017	9,02	9,13	9,30	9,51	9,33	9,16	9,17	8,65	8,71	9,25	9,49	9,16	9,16
2018	9,14	9,40	9,25	9,11	9,44	9,00	9,23	9,38	9,06	9,39	9,56	9,46	9,28
2019	9,54	9,52	9,22	9,48	9,40	9,34	9,23	9,24	9,35	9,40	9,42	9,56	9,39

Apêndice 3 - Quantidade de Respostas adquiridas ao longo dos anos 2017, 2018 e 2019

Booking													
Nº respostas	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL ANUAL
2017	32	11	27	32	50	52	67	53	48	34	39	57	502
2018	38	23	21	14	18	44	64	78	63	38	30	49	480
2019	42	25	22	39	44	59	64	96	60	36	35	46	568

Apêndice 4 - Valores Mensais na Booking.com durante os anos 2017,2018 e 2019

Expedia

Pontuação	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL ANUAL
2016	5,0	-	5,0	-	-	5,0	-	5,0	4,0	-	5,0	-	4,7
2017	-	-	-	4,0	4,5	-	3,5	4,0	5,0	-	-	-	4,3
2018	-	-	-	4,0	5,0	5,0	4,0	4,3	5,0	4,0	-	-	4,5
2019	5,0	5,0	4,3	5,0	-	4,2	4,2	4,3	4,5	4,0	-	-	4,4

Apêndice 5 - Quantidade de Respostas adquiridas ao longo dos anos 2017, 2018 e 2019

Expedia													
Nº respostas	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL ANUAL
2016	1	0	1	0	0	1	0	1	2	0	1	0	7
2017	0	0	0	1	2	0	2	2	3	0	0	0	10
2018	0	0	0	1	2	1	1	3	1	2	0	0	11
2019	1	1	3	1	0	5	4	6	2	2	0	0	25

No âmbito do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, gostaria de saber a sua opinião sobre o impacto que a sua função tem para com a qualidade e satisfação do cliente no hotel Marriott da Praia D'El Rey.

Agradeço desde já a sua colaboração.

1. Nome
2. Função desempenhada no hotel
3. Há quanto tempo exerce a sua função/à quanto tempo é que a função existe?
4. O que considera ser as suas funções?
5. Qual considera ser o impacto da função para a qualidade do serviço?
6. Acredita que a sua função está diretamente relacionada com a satisfação do cliente?
Como?
7. Como esboçam o perfil do cliente para personalizar o serviço?
8. A sua função lida diariamente com reclamações? Se sim, consegue gerir a reclamação de forma imediata?
9. Os clientes fazem sugestões de melhoria? Como reage o hotel a isso?
10. Considera que a sua função tem impacto na experiência turística do hóspede?
11. Considera que a sua função ajuda na fidelização de clientes?
12. Considera que a função de *Guest Relations* veio melhorar a qualidade dos serviços e satisfação do cliente? Se sim, de que forma?

1. Inês Rosa Gil
2. Guest Relations Manager
3. Guest Relations desde Março 2017, Manager desde Março 2019
4. Sou responsável pela experiência do cliente e gestão do seu acompanhamento antes, durante e após estada, juntamente com a equipa de Guest Relations e apoio também a supervisão do departamento de Front Office.
5. Forte. Mais do que as minhas funções e da minha equipa, o espírito que se cria nas restantes equipas da importância da qualidade no serviço ao hóspede é essencial.
6. É o nosso principal objetivo, garantir a satisfação do cliente através do acompanhamento em todos os momentos de modo a antecipar pedidos ou reclamações. O cliente sente um acompanhamento, sente que tem um nome, uma cara que pode contactar para qualquer necessidade.
7. É muito importante. As GR tem uma maior fixação pelos clientes membros Marriott, pelos clientes repetidos, clientes que visitam o hotel para ocasiões especiais, entre outros. As GR tentam receber todos os clientes que visitam o hotel, dando prioridade aos clientes que a empresa considera como VIP.
8. Sim, faz parte das minhas funções fazer gestão de reclamações. Consoante a reclamação poderei resolver imediatamente ou ter que passar a chefias de outros departamentos.
9. Sim. As sugestões de melhorias e feedback geral do cliente são muito importantes para o nosso hotel. Com o acompanhamento de GR é possível aumentar o contacto com o cliente e por isso fazer em vários pontos da sua estadia, questões relativas a possíveis sugestões tentando dar sempre uma solução. Se não for possível, no momento do check-out é questionado como correu a estadia do cliente (pergunta aberta) de forma a conseguir obter feedback. É melhor ter um cliente que diga uma sugestão de melhoria do que ter um cliente que não dê feedback e que mais tarde reclame. Todas as semanas este feedback e sugestões de melhoria são vistos em equipa para assegurar a qualidade.
10. Claro. É um extra mile como costumamos dizer. Um hotel pode funcionar com o básico na operação, equipa de receção, F&B, housekeeping e por aí. A minha função e seção de *Guest Relations* é um complemento. O cliente pode chegar ao hotel para fazer check-in e tem a sua

estadia. A nossa função está em criar experiências. Atenção aos pequenos detalhes! E garantir, desde o momento da reserva que todos os pedidos serão cumpridos.

11. Sem dúvida. Se excedermos as suas expectativas é excelente. O nosso trabalho não termina no check-out. Somos o seu contacto pós estadia e fazemos questão de contactar vários clientes mesmo que não tenham reserva para os próximos dias. Mantemos o contacto. E somos uma indústria de pessoas para pessoas. Podemos ter as melhores instalações, mas o retorno dos clientes é pelo serviço, pelo reconhecimento dos mesmos, por sabermos exatamente o que eles querem e não termos que perguntar em todas as estadias. E por ser genuíno a nossa felicidade no seu regresso.
12. Sim, sem dúvida. Tendo a função sempre em atenção ao detalhe, nomeadamente à reserva ou pedidos especiais que o cliente tenham. A função veio enaltecer a experiência do cliente e por isso melhorar a qualidade dos nossos serviços e satisfação do cliente. Embora seja agregada a um departamento mudou a cultura organizacional para o foco de todos os colaboradores do hotel para a qualidade. O facto de existir numa função que se especializa em providenciar a melhor experiência ao cliente.

1. Mara Patrão
2. Front Office Manager
3. Sou FOM desde Março 2019, sendo que anteriormente exerci funções de CEM e Front Office Supervisor. FOM existe desde a abertura do hotel, em Dezembro de 2003
4. É da minha responsabilidade a gestão de pessoal (Recepção, Guest Service, PBX/AYS, Guest Relations) e a condução operacional de todo o departamento, de modo a garantir a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores no atendimento ao cliente, garantindo simultaneamente o cumprimento dos standards de excelência da Marriott. Relação transversal com os diversos departamentos do Hotel no âmbito da satisfação do cliente; Acompanhamento, orientação e apoio de novos colaboradores, no âmbito dos standards Marriott e dos objetivos da nossa unidade na satisfação do cliente
5. Considero que a função de FOM tem um forte impacto pois para além da coordenar a operação do Front Office, é o elo de ligação entre as diversas equipas do hotel sempre com o objetivo final de satisfação do cliente em mente, antecipando e corrigindo eventuais falhas de serviço.
6. Creio que sim, está diretamente ligada pois cabe-me a mim, em conjunto com a GRM E RDM, delinear e implementar estratégias de aumento da satisfação do cliente e qualidade de serviço.
7. O mais fácil de traçar são os hóspedes repetidos e os membros *Bonvoy*, a quem nós enviamos uma carta de boas vindas, onde fazemos já algumas perguntas como qual o objetivo da estadia, se podemos fazer alguma coisa para ajudar. Mesmo assim, não dizemos diretamente ao cliente o que vamos fazer, preferimos surpreender o mesmo. A personalização acontece após a chegada e durante a estada. Onde vamos apontar na ficha do cliente todas as preferências do cliente, datas especiais. Todas as equipas traçam o perfil o cliente.
8. Sim lido diariamente com reclamações e digamos consigo gerir 90% de forma imediata, sendo de que cerca de 10% carecem de apreciação de eventual compensação por parte da direção.

9. Tive uma vez uma cliente que me disse “vou dar lhe uma sugestão porque gosto muito de cá vir e quero voltar, e apenas dou sugestões quando quero voltar” e isso foi algo que nunca me esqueci. Aceitamos sim e levamos em consideração. Temos um documento interno que foi criado para que todas as equipas possam colocar todo o feedback que recebem de todos os clientes no hotel, com o objetivo de melhoria, e analisamos sempre todos os dias com os vários diretores do hotel.
10. Creio que sim, diretamente com os hóspedes com quem tenho contacto e indiretamente com os que contactam com a toda a equipa de Front Office por mim coordenada.
11. Sim, por todas as razões indicadas anteriormente na satisfação do cliente e pelo que está inerente à minha função. Funcionamos como equipa e todos são importantes na satisfação e fidelização de clientes.
12. Sim, isso é bem visível através dos resultados, que temos nas diversas plataformas de feedback dos clientes, é bem notória toda a evolução que tem existido dentro do departamento de *Guest Relations*. Ficámos em segundo lugar em 2019 de todos os Marriott na europa no ITR e no *Staff Service Overall*, em 92 hotéis da Marriott e foi um feito muito grande para um departamento que tem uma ou duas pessoas, dependendo da altura do ano. Foi com a criação desse departamento que começamos a ter mais foco na qualidade do serviço e na atenção do cliente, claro que todos tem isso em atenção, mas é o departamento de GR que coordena toda a personalização de estadias. O departamento de GR tem uma estratégia definida com vários passos delineados relativos à triagem dos clientes, que tipo de amenities se oferece aos mesmos, entre outras. São elas que dão a cara e passam maior tempo na frente do cliente, enviam os emails de *prearrival*, recebem o cliente no *check-in*, acompanham a estadia do hospede, fazem chamadas de cortesia ou passam nos espaços para verificar como estão a correr as estadias. Infelizmente isso não é possível fazer a todos os clientes, daí haver uma estratégia e triagem previa. Por isso acho que é mesmo através da forma como organizamos o trabalho e das pessoas em si, que temos tido muita sorte pelos profissionais de GR, os que ainda temos e que já passaram que deixaram a sua marca e que têm esse dom de criar empatia com o cliente, de chegar e personalizar a estadia.

1. Ana Azevedo
2. Quality Assurance Manager
3. 2 anos
4. Gestão da qualidade, Procedimentos e auditoria dos sistemas de HACCP; Clean & Safe e do Brand Standard Marriott e todas as auditorias daí decorrentes. Seguimento e análise de todos os comentários dos clientes, nas redes, surveys e registados relativamente às várias áreas da Unidade Hoteleira. Desenvolvimento de ações de melhoria, junto dos departamentos responsáveis pelos comentários menos positivos. Formação e Informação das várias equipas em tudo o que está relacionado com a satisfação do cliente e implementação de sistemas de qualidade.
5. A recolha, análise e distribuição da informação permite que os colaboradores tenham conhecimento dos pontos fracos e fortes. E ajuda a desenvolver ações de melhoria.
6. Sim, na medida em que todos os comentários registados pelo cliente em redes, surveys e comunicados à equipa são transmitidos, analisados, classificados e sempre que se justifique são tomadas ações corretivas ou de melhoria.
7. Os clientes são analisados pelas plataformas que fazem a reserva, pela informação do seu perfil, da tipologia da visita, os próprios dizem ao que vêm, também nos respondem a quais os seus interesses. Para assim podermos direcionar e personalizar o tratamento: Se vem a trabalho, numa viagem romântica, num grupo de amigos para Golf, Surf, se vem apenas para descansar e relaxar. Se é um cliente habitual, esporádico. Nacionalidade. Etc
8. Lido indiretamente com as reclamações, dado que há todo um trabalho realizado de modo a que todos saibam como atuar e escalar os problemas se necessário, resolvendo as situações com a maior celeridade possível.
9. Somos os primeiros a solicitar aos clientes para que nos dêem feedback e onde podemos melhorar e por vezes eles deixam comentários escritos nos “Comment Cards” disponíveis e os mesmo são analisados e quando pertinentes podem dar azo ao desenvolvimento de ações de implementação.

10. Sim, na medida em analisando as satisfações e insatisfações dos clientes vamos tentando desenvolver atividades, programas que minimizem as suas insatisfações e/ou melhorar um pouco mais a sua experiência.
11. Sim, um cliente que percebe que vamos melhorando e que temos em consideração os seus comentários, tornando a equipa informada e formada para uma melhoria contínua é meio caminho andado para a fidelização dos mesmos.
12. As GR esta em contato direto e próximo do cliente, vai avaliando a estadia e antecipando as necessidades do cliente fazendo sugestões para a sua estadia ou para qualquer incidente que lhe surja, promovendo uma solução. O Cliente sente-se acompanhado e caso se gere alguma insatisfação a mesma pode ser minimizada através da informação que é dada aos vários departamentos, para que toda a equipa esteja alinhada na colaboração.