



**POLITÉCNICO
DE LEIRIA**

ESCOLA SUPERIOR
DE TURISMO E
TECNOLOGIA DO MAR

*A Utilização Estratégica das Tecnologias da Informação e
Comunicação para Obter Vantagem Competitiva na Indústria
Hoteleira*

Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira

Ana Rita da Cruz Gonçalves

Peniche, novembro 2021



ESCOLA SUPERIOR
DE TURISMO E
TECNOLOGIA DO MAR

*A Utilização Estratégica da Tecnologia da Informação e
Comunicação para Obter Vantagem Competitiva na Indústria
Hoteleira*

Ana Rita da Cruz Gonçalves

Dissertação apresentada à Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Politécnico de Leiria para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Nuno Miguel Castanheira Almeida

Peniche, novembro 2021

COPYRIGHT

*A Utilização Estratégica da Tecnologia da Informação e
Comunicação para Obter Vantagem Competitiva na Indústria
Hoteleira*

Ana Rita da Cruz Gonçalves

COPYRIGHT

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação/trabalho de projeto/relatório de estágio 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.

Peniche, novembro 2021

Agradecimentos

A minha dissertação teve uma longa viagem, viagem esta que teve muitos altos e baixos, muitos desafios, incertezas, dificuldades e tristezas, mas também momentos altos de alegria, motivação e de superação. Apesar da realização de uma dissertação ser um processo mais solitário, eu tive o privilégio de poder contar com a ajuda e o apoio da minha família.

A minha família foi uma peça fundamental que me acompanhou sempre em todo o processo e que não me deixou desistir. Deu-me forças para continuar com ainda mais motivação e energia.

Por isso, eu quero agradecer aos meus pais e à minha irmã por tudo, mas especialmente por estarem sempre presentes.

E agradecer também ao Prof.º Doutor Nuno Miguel Castanheira Almeida, pela oportunidade e privilégio de ter aceitado a orientação desta dissertação, por toda a ajuda e disponibilidade prestada, pelos seus ensinamentos, críticas e sugestões.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

Ao nível global, vive-se, cada vez mais, num ambiente competitivo que está sempre a mudar de forma constante e, para isso, todas as empresas têm de progredir, implementar e aprimorar novas estratégias. Com o surgimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e com a sua crescente evolução ao longo dos anos, esta tornou-se uma ferramenta fundamental para a indústria hoteleira.

A satisfação do cliente é vital para os hotéis. Um cliente satisfeito é o melhor marketing que uma empresa pode ter, isto porque gera repetidas compras e novos clientes. Para isso, os hotéis têm de se adaptar às novas tendências e adotar novas ferramentas tecnológicas que permitam compreender eficazmente as necessidades e requisitos dos consumidores e, ao mesmo tempo, manter uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

O estudo desta dissertação é sobre as Tecnologias da Informação e Comunicação na indústria hoteleira. O principal objetivo é perceber se as TIC podem ser utilizadas como uma estratégia que permite obter uma vantagem competitiva no ramo da hotelaria. O estudo foi feito em Portugal e foram analisados uma amostra de quatro hotéis com as mesmas categorias, uns mais tecnológicos do que outros, para tentar perceber as diferenças entre eles. Para tal, foram realizados questionários *online* direcionados para os gerentes dos hotéis.

De um modo geral, as tecnologias são vistas com um elemento muito importante para o setor porque proporcionam uma fácil interação com os hóspedes. No entanto, considera-se que Portugal ainda está um pouco atrasado na aplicação de novas tecnologias no setor comparativamente com outros países. Em Portugal, existem pelo menos dois hotéis, Porto e Lisboa, que apostam fortemente nas tecnologias.

Palavras-chave: Hotéis; Tecnologias da Informação e Comunicação; Estratégias; Vantagem competitiva

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

At a global level, we live, increasingly, in a competitive environment that is constantly changing, and, for this, all companies must progress, implement, and improve new strategies. With the emergence of Information and Communication Technologies (ICT) and its growing evolution over the years, this has become a fundamental tool for the Hotel Industry.

Customer satisfaction is vital for hotels. A satisfied customer is the best marketing a company can have, because it generates repeat purchases and new customers. For this, hotels must adapt to new trends and adopt new technological tools that allow them to effectively understand the needs and requirements of consumers and, at the same time, maintain a competitive advantage over their competitors.

The study of this dissertation is about Information and Communication Technologies in the Hotel Industry. The main objective is to understand if ICT can be used as a strategy that allows for a competitive advantage in the hospitality industry. The study was carried out in Portugal and a sample of four hotels with the same categories, some more technological than others, were analyzed to try to understand the differences between them. To this end, online questionnaires were conducted for hotel managers.

In general, technologies are a very important element for the industry because they provide an easy interaction with guests. However, it is considered that Portugal is still a little behind in the application of new technologies in the sector compared to other countries. In Portugal, there are at least two hotels, Porto and Lisbon, which are strongly committed to technology.

Keywords: Hotels; Information and communications technology; Strategies; Competitive advantage

Índice

| | |
|--|-----|
| Agradecimentos | i |
| Resumo | iii |
| Abstract..... | v |
| Índice de Figuras | x |
| Índice de Tabelas | xii |
| Lista de Abreviaturas..... | xiv |
| 1. Introdução..... | 1 |
| 2. Revisão da literatura | 3 |
| 2.1. Contextualização Teórica: | 3 |
| 2.1.1. Indústria Hoteleira..... | 3 |
| 2.1.2. Definições de TI e TIC | 3 |
| 2.1.3. <i>Business Intelligence</i> | 4 |
| 2.1.4. Inovação | 5 |
| 2.1.5. Sustentabilidade: ambiental, social e económica | 6 |
| 2.2. <i>Business Intelligence</i> na Indústria Hoteleira..... | 9 |
| 2.2.1 Tendências..... | 9 |
| 2.3. A Estratégia de Inovação e as Diferentes Categorias | 18 |
| 2.3.1 A importância da inovação para o consumidor | 19 |
| 2.4. Utilização da Tecnologia da Informação e Comunicação no setor Hoteleiro | 21 |
| 2.4.1. A importância das TIC na gestão de relação de clientes..... | 25 |
| 2.4.2 Benefícios da utilização das TIC..... | 27 |
| 2.5. As TICs como vantagem competitiva..... | 29 |
| 2.5.1. As 5 Forças de Porter: Barreiras à entrada de concorrentes e o intervalo de resposta..... | 29 |
| 2.5.2. Impactos: Paradoxo das TICS | 33 |

| | |
|---|----|
| 3. Metodologia | 36 |
| 3.1 Método aplicado e objetivos..... | 36 |
| 3.1.1. Variáveis e caracterização da amostra | 38 |
| 3.1.2. Metodologia estatística | 41 |
| 3.2 Resultados..... | 41 |
| 3.2.1. Estatística descritiva – tabelas e gráficos..... | 41 |
| 4. Conclusões | 49 |
| Limitações e recomendações para investigações futuras | 51 |
| Referências Bibliográficas | 53 |
| Anexos..... | 57 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Sustentabilidade..... | 7 |
| Figura 2 - OLAP na Hotelaria: processo de armazenamento..... | 10 |
| Figura 3 - Quiosque de autoatendimento | 22 |
| Figura 4 - <i>Mobile Check-in</i> | 23 |
| Figura 5 - Pesquisar e Reservar..... | 23 |
| Figura 6 - <i>Mobile Key</i> | 24 |
| Figura 7 - Modelo das 5 forças de Porter | 30 |

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Resumo das tabelas <i>output</i> SPSS: as características das variáveis e as medidas descritivas..... | 41 |
| Tabela 2 - Descrição de cada uma das variáveis segundo o tipo de hotel..... | 44 |
| Tabela 3 - As tecnologias presentes nos hotéis | 47 |

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de Abreviaturas

BYOC - *Bring Your Own Content*

CEO - *Chief Executive Officer*

CRM - *Customer Relationship Management*

CRS - *Central Reservation Systems*

EUA - Estados Unidos da América

IA - Inteligência Artificial

IAB - *Interactive Advertising Bureau*

IoT – *Internet of Things*

ITU - *International Telecommunication Union*

KPI - *Key Performance Indicator*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OLAP - *Online Analytical Processing*

OTAs - *Online Travel Agencies*

POS – *Point of Sale*

PSA – Plano de Segurança Alimentar

SABRE - Sistema de Reserva de Serviços

SLAM - *Simultaneous Localisation and Mapping*

SPSS – *Statistical Packages for the Social Sciences*

TI - Tecnologia de Informação

TIC - Tecnologia de Informação e Comunicação

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

1. Introdução

Na atividade do turismo, a informação representa um papel muito importante, isto porque todo o processo de recolher, criar, armazenar, recuperar e disseminar informação faz parte da atividade principal das empresas turísticas (Jaremen, 2016).

Com o surgimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e com a sua crescente evolução ao longo dos anos, esta tornou-se uma ferramenta fundamental para as empresas turísticas, facilitando e auxiliando-as no processo de comunicar e informar.

À medida que as novas tecnologias foram surgindo, os consumidores foram também se adaptando às mudanças e, atualmente, estão bastante familiarizados com as tecnologias, tornando-os consumidores mais exigentes, que estão à procura de "produtos e serviços flexíveis, especializados, interativos e inovadores" (Ramos & Rodrigues, 2006). Desta forma, as empresas tiveram que se reinventar para conseguirem acompanhar as mudanças ocorridas ao longo do tempo, investindo nas tecnologias como forma de melhorarem os serviços de atendimento e conseguirem com maior facilidade alcançar as expectativas do cliente, aperfeiçoar a gestão económica e inovar no marketing, adotando estratégias mais eficazes (Law & Jogaratnam, 2005; Piccoli, 2008, citado por Bilgihan *et al.*, 2011).

As aplicações tecnológicas de informação e comunicação na atividade do turismo, foram surgindo, primeiramente, na atividade das companhias aéreas com o Sabre (Sistema de Reserva de Serviços). Hoje em dia, estão a revolucionar o setor hoteleiro (Jaremen, 2016), registando-se num aumento considerável de investimentos em aplicações de TIC em hotéis nos últimos anos (Armijos *et al.*, 2002; Ham *et al.*, 2005; Piccoli, 2008, citado por Bilgihan *et al.*, 2011).

Há quem afirme que ao aplicar estrategicamente as TIC nas empresas turísticas, estas se tornam um elemento fundamental para obter competitividade e para o crescimento e sucesso da empresa, fazendo com que as empresas consigam diferenciar os seus produtos e serviços, assim como diminuir os seus custos de produção e entrega (Soteriades *et al.*, 2004, citado por Jaremen, 2016)

Contrariamente, outros estudos feitos acerca desta temática revelaram que as tecnologias da informação não são consideradas um fator crítico de sucesso para alcançar um desempenho

excelente (Praničević Garbin, Alfirević & Štemberger Indihar, 2011, citado por Mihalič & Buhalis, 2013) e que podem, também, ter um impacto negativo na produtividade ou funcionamento de uma empresa (Roach, 1991; Brynjolfsson, 1993, citado por Mihalič & Buhalis, 2013).

Neste sentido, esta dissertação tem um enfoque sobre a utilização das tecnologias de informação e comunicação na hotelaria, cujo principal objetivo é comprovar que a utilização estratégica das TIC é uma vantagem competitiva no ramo da Hotelaria. O estudo foi feito em Portugal e foram analisados vários hotéis com as mesmas categorias, uns com mais recursos tecnológicos do que outros, para deste modo tentarmos perceber as diferenças entre eles.

A estrutura da dissertação está dividida em cinco etapas distintas:

- A primeira etapa corresponde à Introdução, neste capítulo é elaborada uma apresentação e uma breve análise sobre o tema em estudo, é exibido o objetivo principal desta dissertação e como é que esta está estruturada.
- Numa fase seguinte, a etapa número dois, diz respeito à Revisão da Literatura. A Revisão da Literatura é o momento em que se faz uma pesquisa teórica onde são apresentadas referências teóricas e outras pesquisas importantes sobre o tema.
- A terceira etapa é a etapa da Metodologia. Na Metodologia são reveladas as várias hipóteses em estudo com base na Revisão da Literatura. É, também, nesta fase que se procede à recolha e análise dos dados, de modo a verificar se já existem estudos que respondam às questões colocadas.
- Na etapa seguinte, a etapa dos Resultados, corresponde à análise dos resultados e comprovação ou refutação das hipóteses mencionadas na etapa anterior.
- E por fim, na última etapa são apresentadas as conclusões e as limitações que foram surgindo ao longo da redação da dissertação e as recomendações para investigações futuras.

2. Revisão da literatura

2.1. Contextualização Teórica:

2.1.1. Indústria Hoteleira

Os primeiros vestígios da atividade hoteleira foram descobertos no Império Romano, Grécia e Egito. Ao longo dos séculos, com o surgimento dos meios de transporte, da tecnologia, do desenvolvimento da economia, da cultura e da vontade da população em viajar, provocaram o desenvolvimento e expansão da hotelaria por todo o mundo. Nos dias de hoje, o setor hoteleiro é fundamental para qualquer região. Para além de desenvolver o turismo local, emprega inúmeros colaboradores, o que permite a participação deste setor de atividade no desenvolvimento económico e social da região (Batinić, 2013).

A indústria hoteleira é definida como sendo uma atividade económica heterogénea, é formada por vários departamentos como o de alojamento, alimentação e bebidas e outros serviços complementares, como por exemplo: o spa. Estes departamentos têm como objetivo atender as necessidades (de segurança, de saúde, estilo de vida saudável, aventura, ecologia, visitas culturais, eventos de negócios) dos hóspedes (habitantes locais, turistas, empresários, visitantes), superar as suas expectativas e fidelizá-los (Cerović, 2003; Ratkajec, 2008; Bunja, 2003; Pirijsa, 2003; Borković, 1993; Dobre, 2001, citado por Batinić, 2013).

Tendo em conta que as necessidades do mercado global estão sempre a mudar e a evoluir, existindo cada vez mais novas motivações de viagens, fez com que a hotelaria se preocupasse em acompanhar essas novas tendências, apostando no *design* da oferta. Hoje em dia, existe uma diversidade de tipologias de hotéis, tais como: os hotéis boutique, hotéis de negócios, de lazer, spa (Batinić, 2013) e, também, os hotéis tecnológicos.

2.1.2. Definições de TI e TIC

A sigla de TIC, que significa Tecnologia da Informação e Comunicação, é um termo bastante utilizado na Europa. No entanto, nos EUA é mais conhecido por TI, Tecnologia da Informação. Este termo surgiu na sequência do desenvolvimento das tecnologias, nomeadamente dos computadores e da Internet, que permitiram uma fácil transmissão de informações para longas distâncias (Unwin, 2009, citado por Jaremen, 2016).

Numa definição dada em 1993 por Poon relativamente ao termo TIC, este considerou que é um "termo coletivo referente aos mais recentes desenvolvimentos no modo (eletrónico) e os mecanismos (computadores e tecnologias de comunicação) usados para a aquisição, análise de processamento, armazenamento, recuperação, disseminação e aplicação da informação" (Poon, 1993, citado por Jaremen, 2016).

Até aos dias de hoje, e apesar da crescente evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação, a definição de TIC não se alterou muito, embora estas estejam, atualmente, mais associadas às plataformas digitais e não tanto às plataformas tradicionais como o correio tradicional, televisão ou a rádio (Jaremen, 2016).

Segundo Jaremen (2016), atualmente, as TIC, são definidas como sendo: "todas as formas de ferramentas informáticas e de comunicação, bem como software de apoio ao processo destinado a criar, modificar, armazenar, transmitir informações em vários formatos", como por exemplo: na utilização de computadores e outros equipamentos tecnológicos, nomeadamente os *smartphones*, os *tablets*, entre outros.

2.1.3. Business Intelligence

O *Business Intelligence*, conhecido por inteligência de negócios e empresarial, é um conjunto de estratégias, ferramentas e ações (Ahumada-Tello *et al.*, 2012, citado por Tello & Velasco, 2016) que uma empresa inteligente pode executar e que lhe concede uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes. Ao serem implementadas estratégias e ações baseadas em BI, as empresas estão a atribuir valor aos seus produtos e serviços, desenvolvendo-os com eficiência e eficácia no seu funcionamento, o que faz com que seja difícil de ser imitado por outras empresas que não tenham nos seus processos estas estratégias definidas (Larson, 2009, citado por Tello & Velasco, 2016). É, portanto, um processo de recolha e análise de dados com o objetivo de fornecer às empresas informações estratégicas para um negócio.

Na hotelaria, o *Business Intelligence* surgiu em 1980, após ter feito sucesso na atividade aérea. Desde então, tem vindo a ser explorado e implementado pelas empresas hoteleiras, já que é uma forma de manter uma vantagem competitiva face aos competidores. Para além

disso, as empresas consideram ser uma ajuda na preservação da lealdade do cliente e, também, auxilia nas tomadas de decisão (Korte, Ariyachandra & Frolic, 2013).

A razão pela qual o interesse no *Business Intelligence* tem vindo a aumentar ao longo dos anos, provém do aumento dos dados criados e recolhidos pelas organizações, isto quer dizer que ao recolher e armazenar dados, estes poderão ser um meio valioso para identificar tendências e daí ajudar as empresas nas tomadas decisões importantes, tornando-as eficazes (Korte, Ariyachandra & Frolic, 2013).

2.1.4. Inovação

Na atual edição do Manual da OCDE de Oslo, vem definido, segundo os autores Mortensen & Bloch (2005), o conceito de inovação (Martin-Rios & Ciobanu, 2019). A inovação é "a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado (bem ou serviço) ou processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas" (Mortensen & Bloch, 2005, citado por Martin-Rios & Ciobanu, 2019). Outra definição dada por SEBRAE (2017), considera que a inovação é "a introdução de uma novidade ou aperfeiçoamento de um ambiente produtivo ou social, que resulte em novos produtos, processos ou serviços, (...) derivada da busca pelo desenvolvimento sustentável, pode levar à criação de novos mercados e, inclusive, maior produtividade, diante da motivação dos trabalhadores".

Quando se trata de escolher uma estratégia de inovação, as empresas deparam-se com diversas possibilidades de inovar, existindo quatro tipos de inovação de Schumpeter: processo, produto, marketing e organizacional (Martin-Rios & Ciobanu, 2019).

Relativamente ao setor hoteleiro, este é um dos setores de atividade menos inovador, devido ao facto da sua produtividade ser consideravelmente menor comparativamente aos outros setores económicos, daí existir menos probabilidade de se inovar. No entanto, esta questão da inovação tem despertado um grande interesse por parte dos gestores hoteleiros, estes reconhecem que uma estratégia de inovação é uma condição necessária para conseguirem ser bem sucedidos no ambiente competitivo em que se vive atualmente, ainda por cima sendo a hoteleira um dos negócios mais competitivos a nível mundial (Martin-Rios & Ciobanu, 2019).

Um estratégia de inovação não tem de ser necessariamente uma estratégia baseada na tecnologia, aliás, existem inúmeras empresas, mesmo dentro do setor hoteleiro, que optam pela inovação não-tecnológica, que ajudam a renovar o seu modelo de negócios e processos internos, ou seja, estratégias de inovações que pretendem criar novas práticas de gestão, estruturas e/ou técnicas (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008, citado por Martin-Rios & Ciobanua, 2019), diferentes abordagens de comercialização (Gambardella & McGahan, 2010; Martin-Rios & Parga-Dans, 2016a, citado por Martin-Rios & Ciobanu, 2019), novas formas de gestão de funcionários (Tracey & Way, 2011, citado por Martin-Rios & Ciobanu, 2019), entre outras.

Portanto, dentro das diversas áreas e setores de serviços, entre eles existem diversas formas de se inovar que vão depender de diversos factores correspondentes ao seu subsector (Martin-Rios & Ciobanu, 2019).

2.1.5. Sustentabilidade: ambiental, social e económica

Nos últimos anos, a consciencialização em questões ambientais tem vindo a aumentar no ramo do turismo e da hotelaria. Este interesse surgiu, não só, da preocupação em quererem preservar o meio ambiente, mas também, por reconhecerem que estas questões importantíssimas sobre o meio ambiente trazem benefícios para as empresas, uma vez que pode servir como fator de decisão na escolha de um produto e/ou serviço, quando todos os outros aspetos, tais como: o preço, categoria e qualidade são iguais (Lim, 2016), isto porque, os consumidores estão mais exigentes e estão sempre à procura de alternativas de consumo ecológico (Kularatne *et al.*, 2019). Desta forma, podemos considerar a sustentabilidade de qualquer empresa um fator competitivo.

Vejamos então o que se pode entender por sustentabilidade. Esta surgiu com a crescente preocupação face aos resultados negativos obtidos pelo constante crescimento económico, populacional e com o consumo de recursos naturais. A sustentabilidade é considerada como uma prática de "atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades" (Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1987, citado por Lim, 2016), é um "equilíbrio entre uma atividade e o seu ambiente de suporte, onde eles interagem entre si sem efeitos prejudiciais mútuos" (Faber, Jorna & Van Engelen, 2005, citado por Lim, 2016).

Em termos empresariais, uma organização que queira ser considerada sustentável, tem de apresentar resultados financeiros positivos (SEBRAE, 2017). Para além de se preocupar com as questões ambientais, tais como: a redução do consumo de água, de energia, em reciclar, reduzir e reutilizar e com as questões da comunidade, deve também assegurar um efeito positivo no desempenho dos negócios (Martinez *et al.*, 2019), para que assim se consiga permanecer no mercado (SEBRAE, 2017), ou seja, um dos princípios da sustentabilidade é o seu desenvolvimento apoiado numa união económica, ambiental e social para que se atinja um crescimento duradouro. Este princípio é designado por "triple bottom line" (Kahle & Gurel-Atay, 2014, citado por Lim, 2016)

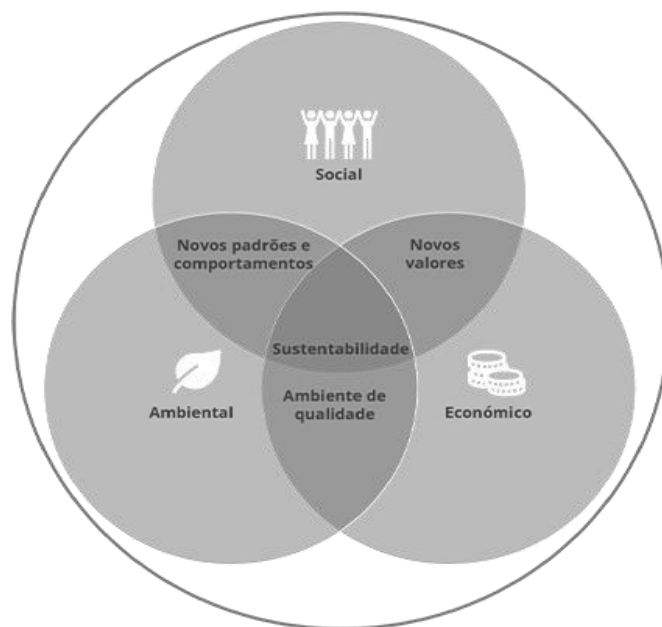


Figura 1- Sustentabilidade

Fonte: (Deco Proteste, 2020)

Na figura 1, temos uma representação das três dimensões fundamentais para uma empresa, estas devem ser analisadas em todas as tomadas de decisão, sendo consideradas, segundo o SEABRAE (2017), o "tripé da sustentabilidade". Se estas três dimensões estiverem a ser trabalhadas de igual forma, a empresa gerará lucro, melhorará a qualidade de vida dos seus clientes e, ao mesmo tempo, preservará o meio ambiente.

Para uma empresa, este tipo de gestão traz inúmeras vantagens, tais como: o aumento do lucro; a melhoria dos seus produtos e processos; melhora a imagem da sua organização, assim os consumidores ganham mais confiança no trabalho e nos produtos da empresa,

aumentando a sua intenção de voltar a usufruir o produto e/ou serviço; a reduzir a pegada ecológica; obtêm ganhos de forma indireta; um desenvolvimento económico a médio e a longo prazo e ganham vantagem competitiva face aos seus concorrentes (SABRAE, 2017).

No entanto, a implementação de práticas ambientais pode ter elevados custos, custos estes que podem ser reduzidos com a implementação de tecnologias alternativas. Estes tipos de investimentos podem ser, a longo prazo, mais rentáveis e podem ajudar a melhorar a competitividade, atraindo consumidores preocupados com questões ambientais (Kularatne *et al.*, 2019).

O facto de uma empresa adotar meios inovadores e tecnológicos na sua gestão e processos, faz com que automaticamente essa empresa se torne mais sustentável, não só ao nível económico e social como também ambiental. Uma empresa querendo ser sustentável terá de apostar na inovação e nas novas tecnologias, sendo o seu principal foco o retorno do investimento, a obtenção de lucro e a retenção de clientes (Kularatne *et al.*, 2019), mas ir também mais além, em busca de ganhos ambientais e sociais (SABRAE, 2017), melhorando assim, a sua reputação e a imagem da empresa (Kularatne *et al.*, 2019).

Segundo a ITU - International Telecommunication Union (2018), a Agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável "incentiva as TICs e a conectividade internacional como aceleradoras do desenvolvimento sustentável" (Chege & Wang, 2020). As TICs são consideradas um instrumento "transversal" para a elaboração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e funcionam como acelerador do tripé da sustentabilidade: desenvolvimento económico, social e ambiental (Chege & Wang, 2020).

2.2. Business Intelligence na Indústria Hoteleira

É com base na gestão do conhecimento que surge o *Business Intelligence*, uma vez que o conhecimento é considerado a estratégia que apresenta maior dificuldade de imitação por parte de outras empresas (Tello & Velasco, 2016). Para além disso, qualquer organização saudável usa e gere o conhecimento, sem ele uma organização não teria a capacidade de se organizar. A combinação do conhecimento com a experiência, valores e normas internas de uma empresa faz com que as ações e estratégias sejam mais eficazes (Davenport y Prusak, 2001, citado por Tello & Velasco, 2016).

Muitas empresas optam pelo *Business Intelligence* por acharem que os sistemas de Tecnologia da Informação são facilmente imitados pela concorrência e, por isso, usam a BI como um meio de manter uma vantagem competitiva (Korte, Ariyachandra & Frolic, 2013). Desta forma, o setor hoteleiro tem explorado e executado fortemente o BI por ser um setor que tem uma grande potencialidade quanto à geração de dados. Os hóspedes estão constantemente a fornecer informações aos hotéis, desde a fase da reserva até ao final da sua estadia. Essas informações, antes desprezadas, hoje são aproveitadas com a ajuda da tecnologia, que permite armazenar, reunir, cruzar e correlacionar dados, sejam eles dados internos ou externos ao hotel, com o objetivo de compreender o perfil dos hóspedes, segmentá-los, fazer previsões e, assim, criar novas estratégias de marketing (Korte, Ariyachandra & Frolic, 2013).

2.2.1 Tendências

O *Business Intelligence* é uma forma de estratégia que abrange pessoas, processos e tecnologias que ajudam a converter dados importantes sobre os seus clientes, utilizando esses dados para incentivar tomadas de decisões e ações da empresa. Na Indústria Hoteleira, já existem algumas destas estratégias a serem utilizadas pelos diretores com o objetivo de aumentar a sua eficácia (Korte, Ariyachandra & Frolic, 2013), tais como:

2.2.1.1. OLAP (Online Analytical Processing) - Segundo o *site* da Microsoft (2019), o processamento analítico *online* é "uma tecnologia utilizada para organizar bases de dados empresariais extensas e suportar *Business Intelligence*." É uma tecnologia

sofisticada em que as bases de dados são organizadas e armazenadas em "cubos", em armazéns de dados, de forma hierárquica. Deste modo, a informação fica organizada, fornecendo um acesso rápido e facilitando a criação de relatórios eficazes e de alto nível (Korte, Ariyachandra & Frolic, 2013; Microsoft, 2019). São de exemplo: a análise de vendas totais, detalhes de sites em que as vendas sejam mais seguras e/ou fracas, entre outras análises (Microsoft, 2019).

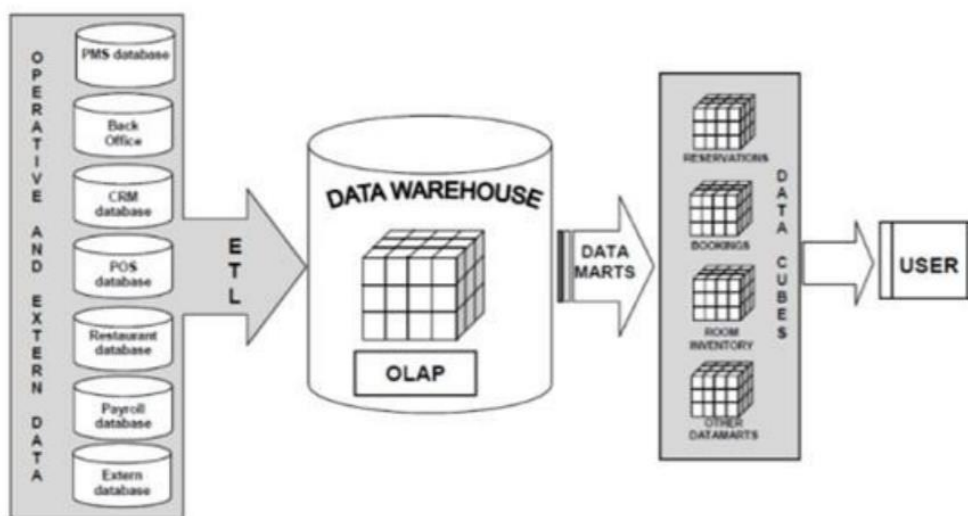


Figura 2 - OLAP na Hotelaria: processo de armazenamento.

Fonte: (Korte, Ariyachandra & Frolic, 2013)

Como podemos ver na figura 2, temos um exemplo de como o *OLAP* atua na hotelaria. Do lado esquerdo há diversas bases de dados, tais como: a do *POS* (Point of Sale), do *CRM*, *Back Office*, restaurantes, que vão ser armazenados num ou em diversos cubos, cubos estes que são organizados e estruturados por um administrador, como podemos ver no lado direito da figura, há a base do cubo das reservas, outro do inventário, dos quartos e assim por diante.

2.2.1.2. Master data management program (Programa de gestão de dados) - é utilizado para compreender quem é a sua base de clientes, de modo a determinar o seu mercado. É um programa que faz uma recolha de informação sobre os clientes, criando um banco de dados sobre cada um deles. Se a sua utilização for feita de forma correta, faz com que os programas de fidelização se tornem bastante eficazes, isto porque os programas de fidelização são programas muito dispendiosos devido ao facto de oferecerem recompensas aos clientes fidelizados. No entanto, se um hotel

implementar o seu BI, o retorno é muito mais valioso porque têm toda a informação necessária (Korte, Ariyachandra & Frolic, 2013);

2.2.1.3. Sistema Aptech - Muitos hotéis têm vindo a adotar no seu BI, os sistemas oferecidos pela empresa Aptech. A Aptech é uma empresa de educação e formação que tem como objetivo oferecer formação, produtos e aplicações que ajudem outras pessoas e/ou empresas a atingir os seus objetivos (Aptech, 2010). No setor hoteleiro, este tipo de sistema pode ser utilizado para avaliar o desempenho do hotel em tempo real, o que ajuda a tomar decisões de forma rápida. Consegue, também, fornecer informação acerca das principais tendências, dos indicadores de desempenho e fazer previsões e, para além disso, dar formação aos colaboradores do hotel (Korte, Ariyachandra & Frolic, 2013).

2.2.1.4. FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) – Com a utilização do FMEA é possível identificar todas as falhas existentes num projeto, num produto e/ou serviço. É uma ferramenta de análise de processos. O objetivo é executar ações que eliminem ou reduzam as falhas, dando sempre prioridade às mais importantes (ASQ, 2021). É possível com o FMEA correlacionar dados para encontrar as falhas e os seus efeitos, ou seja, consequências dessas falhas, ao invés de serem considerados como questões individuais, passa haver uma coesão. Isto ajuda a perceber quais são as potenciais ou reais falhas e quais os seus impactos para o cliente, facilitando na resolução dos defeitos que colocam o hotel em risco (Korte, Ariyachandra & Frolic, 2013). É usado para controlo antes e durante a criação de um projeto e continua ao longo da vida do produto e/ou serviço (ASQ, 2021).

2.2.1.5. SAP Business Objects - A SAP é uma empresa de *software* alemã que é especializada em *Business Intelligence*. Segundo o *site* da SAP Portugal, é uma empresa que está "no centro da revolução tecnológica". No mundo da hotelaria, a SAP promete ajudar os hotéis a "definir metas, monitorar métricas, analisar os seus negócios, decidir um curso de ação e agir de maneira oportuna" (Korte, Ariyachandra & Frolic, 2013). Em termos de produtos, a SAP oferece desde tecnologias inteligentes, CRM (*Customer Relationship Management*) que é um *software* de gestão de clientes, gestão de rede e despesa, plataformas digitais (gestão de dados, cibersegurança, base dados, (...)), soluções de BI (*SAP Business Objects*, *SAP Analytic Cloud*), entre outros. A *SAP Business Objects Business Intelligence* é “um

pacote centralizado para geração de relatórios, visualização e compartilhamento de dados”. Tem como principais benefícios a transformação dos dados em conhecimento útil que estão disponíveis a qualquer hora e em qualquer lugar; fornece uma maior autonomia do utilizador; a informação torna-se simplificada, personalizada e dinâmica; garante melhores tomadas de decisão e obtém uma melhor agilidade de negócios (SAP, s.d.).

2.2.1.6. SAS "Statistical Analysis System" - É uma empresa de BI sediada na Carolina do Norte (EUA) e é líder de mercado em análises (SAS, 2019). A SAS oferece várias soluções tecnológicas para diversas áreas. No setor hoteleiro o seu lema é “transforme a experiência do hóspede em vantagem competitiva” (SAS, 2021) e promete ajudar os hotéis nas seguintes áreas:

- **Marketing e Lealdade do Cliente:** a identificar as oportunidades para impressionar os hóspedes, através do rastreamento das suas preferências e necessidades, a prever quais são as ofertas e os canais que têm a melhor resposta, ao mesmo tempo que gerem os custos de Marketing, potenciam os gastos dos hóspedes e melhoram as suas experiências, apresentando com as ofertas mais importantes e atraentes, como por exemplo: descontos, vales para o restaurante ou *upgrades* de quarto. A SAS *Customer Intelligence 360* é a solução que leva a gestão do Marketing a outros níveis e ajuda a incentivar o crescimento lucrativo da receita (SAS, 2021);
- **Gestão de Preços e Receitas:** a prever a procura como tendências, eventos, a ocupação de quartos, a gerir as receitas, procurando e avaliando as vendas, os comportamentos dos hóspedes e a usar esse conhecimento para vender quartos de forma a aumentar a taxa de lucro, a avaliar o desempenho diário, semanal, mensal e anual do hotel e no aperfeiçoamento do preço, definindo melhores preços com base na concorrência, no tipo de quarto, no segmento de mercado (SAS, 2021). Para isso existe a solução da IDeaS adquirida pela SAS em 2008 (IDeaS, 2021);

- Gestão de Dados: a reunir os dados, informações e comportamentos acerca do hóspede no seu sistema, de forma que haja uma visão unida e fidedigna de toda a informação. A qualidade dos dados é uma questão fundamental, é importante limpar, uniformizar e aumentar a quantidade de dados. Quanto maior for a informação recolhida menor será o tempo e o dinheiro gasto, tornando-se numa fonte valiosa para o atendimento personalizado de cada hóspede. A *Data Management Software* da SAS é a solução tecnológica mais indicada para quem quer fazer a gestão dos dados em todos os seus processos (SAS, 2021);
- Análise de Operações: a planear a força de trabalho através de boas tomadas de decisão sobre a contratação, o design do serviço, ou seja, em todas as áreas que possam afetar os volumes de serviço, o comportamento do hóspede e a performance do colaborador. Na previsão da procura, uma vez mais, gerir as previsões de procura para que se possa criar uma planificação de mão de obra para que se tenha a quantidade certa de colaboradores disponíveis para corresponder à procura esperada e fazer uma gestão de desempenho, isto é, supervisionar o desempenho avaliando os colaboradores com base nos indicadores-chave de desempenho (KPIs). A *Servidor SAS Forecast* é a solução que fornece de forma rápida e automática uma grande quantidade de previsões que ajudam a melhorar as tomadas de decisão (SAS, 2021);
- Marketing Digital: a criar relações com o cliente através dos vários canais digitais, a avaliar o resultado de cada promoção, desconto ou parceria e o seu saldo financeiro, a participar em conversas online pertinentes e a encontrar tendências. Para além da solução *SAS Customer Intelligence 360* ser utilizada no Marketing e Lealdade do Cliente é também uma ferramenta importante para o Marketing Digital (SAS, 2021).

2.2.1.7. Internet of Things (IoT) - The Internet of Things, que em português significa a Internet das Coisas ou Internet de Tudo, entende-se por ser um conjunto de dispositivos e instrumentos que estão constantemente ligados à Internet e que estão aptos a reconhecerem-se na rede e de comunicar reciprocamente (CNCS, 2020). Segundo a *Internet Society*, citada por Centro Nacional de Cibersegurança Portugal (2020), define o IoT como sendo "a extensão da conectividade de rede e capacidade de computação para objetos, dispositivos, sensores e outros artefactos que normalmente não são considerados computadores", são de exemplo: os sinais de trânsito, câmaras de vigilância, sensores, entre outros. O objetivo da IoT é que haja uma união entre o mundo físico e o virtual, de forma a facilitar problemas que surgem no dia a dia, tais como: evitar trânsito, utilizar a energia de forma mais sustentável e assim por diante (CNCS, 2020). Segundo o *site* do TecnoHotel (2019), mais de um terço das empresas utilizam IoT e conseguem obter retornos do investimento.

2.2.1.8. Marketing Digital - A Internet juntamente com a evolução dos dispositivos móveis provocou uma revolução no setor hoteleiro. Atualmente, os consumidores são considerados utilizadores multicanais, isto é, com apenas um clique, conseguem aceder a todas as informações sobre uma determinada empresa (Ribas, 2020). Isso implica que os hotéis tenham de fortalecer a sua estratégia de marketing, estando presentes em todos os canais, investindo em marketing de busca, publicidade gráfica, publicidade de meta-pesquisa e redes sociais. Segundo Joan Ribas (2020), os mecanismos de *metasearch* devem ser investidos porque são consideradas as melhores ferramentas para aumentar as reservas diretas, tornando-se o canal de marketing digital que mais tem vindo a evoluir, temos como exemplo: o Google. É também muito importante a utilização das *AdWords*, para que uma empresa consiga estar mais facilmente visível nos mecanismos de pesquisa, evitando que as reservas sejam feitas através das OTAs (*Online Travel Agencies*) (Ribas, 2020).

Relativamente às redes sociais, segundo os dados da IAB (*Interactive Advertising Bureau*), uma organização sem fins lucrativos ligada aos negócios de publicidade digital, revelam que 55% dos utilizadores pesquisam através das redes sociais antes de procederem a qualquer compra *online*, 31% deles partilham os seus comentários,

avaliações e/ou experiências (Ribas, 2020). Desta forma, é fundamental para a hotelaria perceber qual é o comportamento dos utilizadores nas redes sociais antes, durante e após a estadia. Outra das grandes tendências nas redes sociais são os líderes de opinião ou *influencers* que partilham as suas experiências, desde locais, alojamento, restaurantes, etc. Conteúdo este que é essencial para os utilizadores. Para medir os resultados, Joan Ribas, CEO (*Chief Executive Officer*) da GNA Hotel Solutions, explica-nos que já existe um programa, o RHOv9 Suite, que ajuda os hoteleiros a "analisar as conversões dos anúncios e fazer uma comparação entre eles para saber quais têm melhor desempenho" (Ribas, 2020).

2.2.1.8. Inteligência Artificial - Durante muitos anos, a Inteligência Artificial (IA) foi desenvolvida para “replicar as habilidades cognitivas humanas”, especialmente para aprender e descobrir *insights* valiosos para os profissionais de marketing (Kotler *et al.*, 2021). Ao unir-se a outras tecnologias, a IA pode proporcionar as ofertas certas aos clientes certos. Ajuda a identificar padrões de compra para que sejam recomendados os produtos certos com base nos perfis dos consumidores. É feita uma análise contínua do histórico de compras para assim gerar uma segmentação dinâmica (Kotler *et al.*, 2021). Muitas empresas, principalmente as mais tecnológicas, têm adotado a IA nos seus modelos de negócios. No setor da hotelaria, a IA tem-se revelado uma importante ferramenta na gestão dos hotéis e no aumento das suas vendas, por meio de *chatbots*, "mecanismos de recomendação e informações de inteligência de rede", por exemplo (TecnoHotel, 2020). Para além disso, ajuda a melhorar a experiência personalizada do cliente. Tem-se tornado numa peça fundamental para a gestão de relacionamento com os hóspedes, uma vez que consegue responder às suas perguntas com maior rapidez do que seria possível com um colaborador e reduz o tempo de espera para resolução de problemas e/ou questões, gerando um aumento da satisfação do cliente (TecnoHotel, 2019). A IA não substitui necessariamente os colaboradores, apenas é um meio facilitador em atividades que são repetitivas e que podem sobrecarregar os funcionários. Estes podem utilizar a IA para programar procedimentos diários, tais como: a limpeza dos quartos, a manutenção, lavandaria, culinária, entre outros, com o propósito de diminuir os gastos (TecnoHotel, 2020).

2.2.1.9. Tecnologia 5G - As tecnologias estão constantemente a evoluir e de uma forma muito rápida, sendo que são capazes de alterar o dia a dia das empresas e dos turistas. As evoluções tecnológicas não são nada comparativamente com a nova tecnologia 5G. A tecnologia 5G é a quinta geração de redes móveis sem fios que irá trazer grandes mudanças nas comunicações e na troca de dados (Lemos, 2019; Carrillo, 2020). Para além disso, irá oferecer "conectividade virtualmente omnipresente", ou seja, que está presente em todas as partes ao mesmo tempo. Esta nova rede promete ter como vantagens: a velocidade, proporcionando uma rápida transmissão de dados; redução do tempo de espera que pode ser de um milissegundo; densidade de conexão, conectando mais dispositivos por quilómetro quadrado e a eficiência energética no que diz respeito à duração da bateria (Lemos, 2019; Carrillo, 2020). Esta rede, no setor hoteleiro, será fundamental na criação de uma experiência única para o hóspede. Tudo o que é tecnologia como *robots*, *chatbots*, quiosques de autoatendimento, inteligência artificial, *The Internet of Things* (IoT) funcionarão de uma forma muito mais eficaz, uma vez que a rede terá maior largura de banda, uma redução de tempo de latência que proporciona melhor conteúdo, a velocidade terá um impacto muito positivo na inteligência artificial e permitirá que todos os equipamentos eletrónicos estejam, ao mesmo tempo, conectados à mesma rede, aumentando, assim, a velocidade do intercâmbio (Lemos, 2019). Para os hotéis será essencial implementar esta nova tecnologia para se diferenciarem da concorrência e para se adaptarem às necessidades futuras dos consumidores que têm nos seus dispositivos pessoais a rede 5G (Carrillo,2020).

2.2.1.10. Google – Também o *Google* dispõe de diversas soluções que ajudam as empresas a gerirem melhor os seus negócios *online*:

- ***Google My Business***: Com a solução *Google My Business* é possível criar um *Website* atrativo e profissional; ajuda a gerir o perfil online da empresa, permitindo uma fácil interação com os clientes tanto na pesquisa *Google* como no *Maps*; a angariar clientes; a disponibilizar mais formas de os clientes conseguirem contactar-se à empresa, seja por meio de chamadas, mensagens ou publicação de comentários e a ver quantas pessoas interagem com a empresa e como interagem (*Google*, 2016);

- Google Ads: Qualquer empresa consegue ter o seu website nos primeiros resultados das pesquisas *Google* com a ajuda do *Google Ads*. A *Google Ads* permite que os anúncios das empresas possam aparecer no *Google* no momento exato em que alguém está a pesquisar por algum produto e/ou serviço idêntico. É uma enorme vantagem uma vez que pode transformar uma pessoa num cliente valioso. Desta forma, ajuda a aumentar o número de vendas/ reservas *online*, aumentar as chamadas de clientes e até mesmo a atrair clientes até aos estabelecimentos (*Google*, s.d.);
- Google Analytics: O *Analytics* permite que as empresas consigam perceber o comportamento dos visitantes no seu *website*. Reúne ferramentas de análise de dados que ajudam a avaliar melhor a performance das estratégias de marketing, do conteúdo e dos produtos. É uma plataforma importante que auxilia a tomar melhores decisões (*Google*, 2021).
- Google Hotel Ads: É uma plataforma de *metasearch* da *Google* criada para a hotelaria. O objetivo é que o consumidor consiga encontrar melhor o seu hotel, evitando que o utilizador perca tempo a pesquisar vários hotéis. Vai também poupar dinheiro porque vai sempre encontrar a melhor opção para si. Para o anunciante é bastante vantajoso porque passa a estar mais visível para o utilizador (*Google*, s.d.).

O *Business Intelligence* tem beneficiado muitas unidades hoteleiras, tornando este setor, o setor líder em relação à utilização do *BI*. Ao ser aliado às Tecnologias da Informação pode ser um meio muito valioso para qualquer empresa, porque gera vantagem competitiva em relação aos concorrentes, permite passar qualquer empresa que esteja numa situação menos favorável para o sucesso, promete ajudar os hotéis a avaliar o futuro e o passado para que seja possível melhor compreender as tendências, maximizar o lucro e também a ajudar, não só, a melhorar a experiência da empresa, como também, a experiência do cliente (Korte, Ariyachandra & Frolic, 2013).

Para além disso, "parar no tempo não é opção" (Costa, 2020), é quase impossível crescer no mundo dos negócios sem ter o apoio da tecnologia. "Estar sem tecnologia é estar atrás da

concorrência" (Costa, 2020). Atualmente, vivemos num mundo cada vez mais conectado e, portanto, é fundamental o investimento em processos mais eficientes e estar apto para disputar em todo o mundo, utilizando ferramentas que ajudem a simplificar a gestão (Costa, 2020). Neste tópico enumeraram-se algumas soluções que contribuem para o aumento da competitividade.

2.3. A Estratégia de Inovação e as Diferentes Categorias

A inovação tem despertado cada vez mais interesse por parte do setor hoteleiro. A hotelaria é dos negócios mais competitivos do mundo, o que faz com que os gestores pensem em alternativas para amenizar esta competitividade e, uma delas, é a estratégia de inovação. A estratégia de inovação é uma condição obrigatória para quem quer se destacar num ambiente tão competitivo que são os dias de hoje (Martin-Rios & Ciobanu, 2019). É, também, uma das fontes essenciais para o sucesso e sobrevivência de qualquer empresa (Abbing, 2010, Cho and Pucik, 2005, citado por Rajapathirana & Hui, 2018).

Uma empresa que queira apostar numa estratégia de inovação, depara-se com diferentes formas e estratégias, que criam também impactos distintos no seu desempenho. Estes tipos de inovação estão inseridas nos "quatro tipos de inovação de Schumpeter" (Martin-Rios & Ciobanu, 2019). Joseph A. Schumpeter (1883-1950) foi um dos mais importantes economistas do século XX, que desenvolveu a teoria do empreendedorismo e a teoria da mudança económica, tendo como foco as inovações empresariais. (Swedberg, 2015). Para Schumpeter existem quatro tipos de inovação:

Inovação de produto/serviço - A inovação de produto e/ou serviço refere-se à introdução de um novo produto e/ou serviço na empresa (Martin-Rios & Ciobanu, 2019) ou de um novo colaborador ou, ainda, o aperfeiçoamento do que já existe (Miles, 2009, citado por Rajapathirana & Hui, 2018). Nos hotéis, este tipo de inovação utiliza novos conhecimentos e novas tecnologias, o que lhes permite ter uma vantagem competitiva causada pela novidade da tecnologia (Evangelista & Vezzani, 2010, citado por Martin-Rios & Ciobanu, 2019). Como vantagens temos a criação de novas atividades, a diminuição de custos e a criação de novos rumos para os mercados (Lehtinen & Järvinen, 2015, citado por Martin-Rios & Ciobanu, 2019);

Inovação de processo - A inovação de processos é a "introdução de novas táticas para o produto ou serviço ou uma nova maneira de comercializar..." (Rajapathirana & Hui, 2018), é, também, a utilização de um novo método de entrega de serviços (Martin-Rios & Ciobanu, 2019). Esta inovação tem como objetivo melhorar a qualidade do serviço e minimizar os custos unitários do serviço (Mortensen & Bloch, 2005, citado por Martin-Rios & Ciobanu, 2019);

Inovação organizacional - Na inovação organizacional consiste em implementar "um novo método organizacional na prática de negócios, organização ou relações externas da empresa" (Rajapathirana & Hui, 2018; Mortensen & Bloch, 2005, citado por Martin-Rios & Ciobanu, 2019). Este tipo de inovação ajuda a melhorar eficazmente o desempenho da empresa, renovando os sistemas organizacionais e de procedimentos; a melhorar a satisfação dos colaboradores, promovendo a união da equipa e a diminuir os custos administrativos (Rajapathirana & Hui, 2018).

Inovação de marketing - A inovação de marketing é a utilização de um novo método de marketing que nunca antes foi usado pela empresa, envolve alterações consideráveis na promoção, no *design*, preço e/ou embalagem do produto (OCDE, 2005, citado por Rajapathirana & Hui, 2018; Mortensen & Bloch, 2005, citado por Martin-Rios & Ciobanu, 2019). Esta inovação tem como propósito corresponder às necessidades do consumidor, alcançar novos mercados e lançar o produto no mercado com o objetivo de aumentar as vendas. É uma mais valia para criar uma posição favorável e a longo prazo no que se refere à competitividade e no crescimento da empresa (Rajapathirana & Hui, 2018).

Tanto as inovações de processos como as inovações de produto e/ou serviço estão relacionadas com as tecnologias (Gunday *et al.*, 2016 citado por Martin-Rios & Ciobanu, 2019). No sector hoteleiro, as TIC têm um papel muito importante na inovação de serviços e processos. Em relação às inovações de organização e de marketing são consideradas inovações não-tecnológicas (Cerne *et al.*, 2016 citado por Martin-Rios & Ciobanu 2019).

2.3.1 A importância da inovação para o consumidor

Segundo Wikhamn (2019), a inovação tem muita importância para o consumidor, provoca efeitos diretos e positivos na sua satisfação. Os hotéis inovadores tendem a exibir melhores

resultados em termos de desempenho, de taxa de ocupação e de capacidade em fidelizar o cliente (Mattsson e Orfila - Sintés, 2014; Tsai, 2017, citado por Wikhamn 2019). A criação de novos produtos e serviços inovadores faz com que o hotel tenha uma melhor performance financeira e prestígio (Chadee e Mattsson (1996), citado por Wikhamn 2019), isto porque o cliente vai em busca de novas experiências, novas sensações, exigindo produtos versáteis, interativos e inovadores, uma vez que estão em constante contacto com as novas tecnologias, sentindo-se bastante familiarizados (Ramos & Rodrigues, 2006). De um modo geral, as inovações trazem aspetos positivos não só ao nível da qualidade do serviço, da produtividade dos colaboradores, do valor acrescentado da empresa, mas também, da preferência do consumidor e da sua retenção na empresa (Hall e Williams, 2008, citado por Wikhamn 2019).

No entanto, apesar das inovações serem essenciais para o sucesso e sobrevivência de qualquer empresa, é importante referir que para o consumidor ainda continua a ser muito importante os recursos humanos, até porque os recursos humanos têm um grande contributo na satisfação do cliente, na entrega de um serviço de qualidade e no desempenho do hotel (Chand, 2010; Dhar, 2015, citado por Wikhamn 2019), sendo fundamental para a sua experiência (Tsaour e Lin, 2004, citado por Wikhamn 2019).

Ainda que, no setor hoteleiro, as inovações usadas sejam à base das tecnologias, são de exemplo: as reservas *online*, *check-in* e *check-out* a partir de *apps*, entre outras. As funções dos funcionários ainda continuam no centro da qualidade do serviço prestado (Chand, 2010; Tsaour e Lin, 2004, citado por Wikhamn 2019), isto é, os hotéis implementam inovações à base das tecnologias, mas os colaboradores são os intermediários finais para proporcionarem serviços personalizados (Ottenbacher *et al.*, 2006; Ottenbacher e Shaw, 2002, citado por Wikhamn 2019), sendo um recurso que os concorrentes consideram ser muito difícil de imitar (Wikhamn 2019).

2.4. Utilização da Tecnologia da Informação e Comunicação no setor Hoteleiro

As Tecnologias da Informação e Comunicação tornaram-se um elemento fundamental para muitas empresas no que diz respeito ao seu sistema organizacional, proporcionando melhores ações de gestão, de desempenho e de serviço. É, portanto, considerado uma fonte que influencia a estrutura organizacional de uma empresa e a sua concorrência (Verma & Chandra, 2016).

Em relação à indústria hoteleira, por sua natureza, esta nunca foi orientada para tecnologia. No entanto, com a evolução dos tempos, este setor teve a necessidade de alterar drasticamente a sua forma de atuar no mercado, devido a uma grande procura por parte dos clientes mais sofisticados, o que levou os gerentes a adotarem as tecnologias para conseguirem corresponder tanto às necessidades atuais como futuras (Law *et al.*, 2013). Em muitos hotéis, já é exigido, por este tipo de clientes, serviços com alta tecnologia. Por isso, é importante para os gestores tirarem o maior proveito das TIC para que se criem novos serviços para terem uma maior variedade (Law *et al.*, 2013).

Para além disso, as TIC, ao se unirem à gestão de receitas, podem não só aumentar a receita e o lucro, mas também aumentar a satisfação do cliente (Kimes, 2008, citado por Law *et al.*, 2013). As TIC são uma importante ferramenta para gerar valor; possibilitam um aumento das receitas; reduzem os custos operacionais; (Verma & Chandra, 2016), geram competitividade estratégica (Nyheim, McFadden e Connolly 2005, citado por Law *et al.*, 2013) e aprimoram o atendimento, com o objetivo de fidelizar o cliente (Ham, Kim e Jeong 2005, citado por Law *et al.*, 2013). Deste modo, as TIC passaram de uma simples ferramenta de suporte na área de *backoffice* para uma ferramenta estratégica, que é considerada uma ferramenta fundamental para a gestão de uma unidade hoteleira (Nyheim *et al.* 2005, citado por Law *et al.*, 2013).

São várias as aplicações tecnológicas implementadas no setor hoteleiro, são de exemplos as seguintes aplicações, utilizadas nos hotéis Marriott e Yotel:

- **Quiosque de autoatendimento** - O *self-service check-in* proporciona ao hóspede um atendimento mais rápido, visto que não há necessidade de estar na fila para fazer um *check-in*. São quiosques de *auto-check-in*, do mesmo género dos de companhia aérea, que são de fácil uso e muito rápidos (Yotel, 2019);



Figura 3 - Quiosque de autoatendimento

Fonte: (Yotel, 2019)

- **Pesquisar e Reservar** – Para os hotéis, as reservas feitas através dos seus *websites* e aplicações trazem mais vantagens do que estas serem feitas a partir de outras plataformas. Isto porque dá a oportunidade de oferecerem ao cliente um atendimento personalizado, dão-lhes a autonomia para que este possa personalizar o seu pacote e, ainda, disponibilizam o melhor preço (Gomes, 2020). Desta forma, conseguem com que o cliente se sinta como se já estivesse no hotel e superam as suas expectativas (Gomes, 2020). Como exemplo, temos a aplicação da Marriott em que é possível pesquisar e reservar uma estadia num dos seus hotéis e ainda obter informação e dicas de viagem acerca do local escolhido (Marriott, 2019);
- **Check-in online** – Segundo Gomes (2020), 55% das visitas aos *websites* dos hotéis são feitas a partir do telemóvel. Atualmente os consumidores passam em média 3 horas por dia no seu *smartphone*, é uma tendência que tem vindo a ficar cada vez mais forte com o passar dos anos. No que diz respeito às reservas *mobile*, já representam 33% (Gomes, 2020). O mesmo acontece com o *check-in online*. O *check-in online* tem sido considerado um ótimo facilitador, não só para o hotel como também para o consumidor. É feito através da aplicação do hotel e proporciona ao cliente a oportunidade de realizar o seu *check-in* de forma fácil e rápida, onde quer que esteja, sem ter de passar pela receção (Marriott, 2019). É, também, considerada uma "*Green Choice*", ou seja, uma escolha amiga do ambiente, visto que tudo é feito *online*, sem necessidade de usar papel (Marriott, 2019);

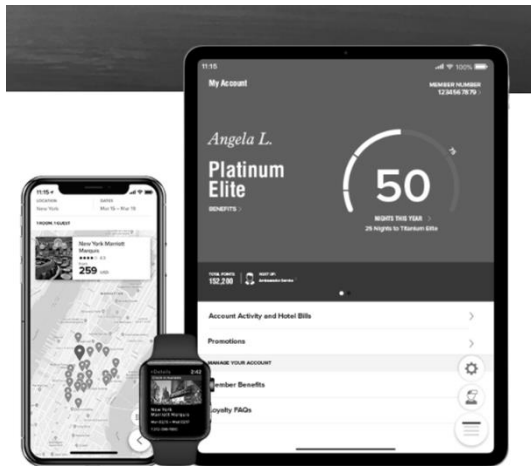


Figura 5 - Mobile Check-in

Fonte: (Marriott, 2019)

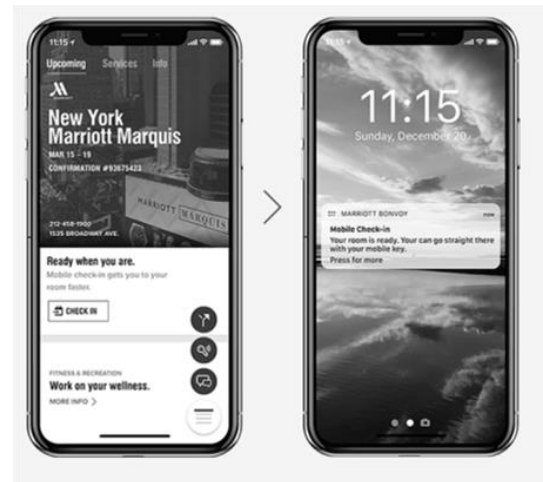


Figura 4 - Pesquisar e Reservar

Fonte: (Marriott, 2019)

- Mobile Key** – Uma forma de minimizar os riscos associados à insegurança, isto se uma empresa não tiver uma política ou uma estratégia implementada e utilizar um sistema de controlo de acessos (IT Channel, 2020). É uma ferramenta muito simples e económica que ajuda as empresas a obterem maior nível de segurança, tranquilidade e auxilia no crescimento do negócio sem sobressaltos (IT Channel, 2020). Como exemplo temos a *Mobile Key*, que é um dispositivo que permite ao cliente desbloquear, a partir do seu telemóvel ou do seu *smartwatch*, o quarto que lhe foi atribuído sem ter de passar pela receção (Marriott, 2019). Para além disso, poderá desbloquear o acesso de outras zonas do hotel, como piscina, ginásio, garagem, entre outras (Marriott, 2019). É uma forma do hotel conseguir ter um maior controlo sobre as entradas e saídas dos seus hóspedes. Segundo a revista *Tecnohotel*, a Gateway, uma empresa sueca de soluções antifurto, destacou cinco vantagens da utilização de sistemas de controlo de acesso: impedir o acesso de pessoas que não estejam autorizadas a entrar em certas áreas, sendo que desta forma, diminui o risco de roubos por parte de pessoas estranhas ou roubo interno por colaboradores, controla as entradas e as saídas e numa situação de emergência, estes sistemas ajudam a solucionar medidas de segurança tendo em conta a situação (IT Channel, 2020).

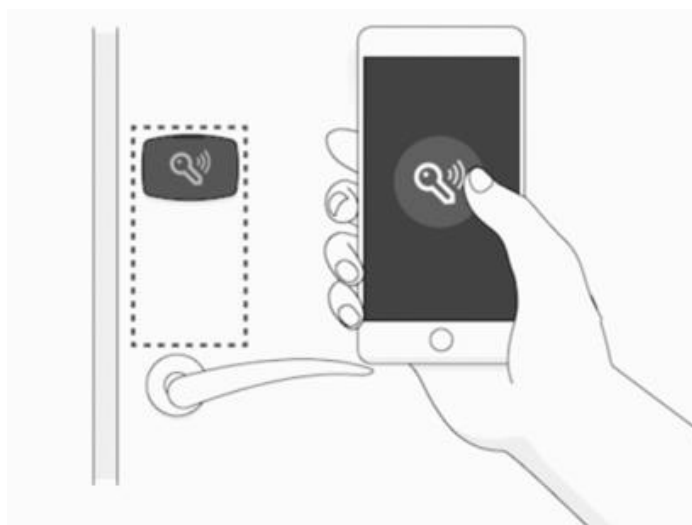


Figura 6 - Mobile Key

Fonte: (Marriott, 2019)

- **Mobile Request** – Quando um hóspede necessita de algum serviço, este poderá pedir-lo através da aplicação *Mobile Request*, seja antes, durante ou após a sua estadia, sem que o cliente tenha de ligar ou descer até à receção para fazer o seu pedido (Marriott, 2019). É, também, considerado uma "*Green Choice*" porque o cliente pode saltar a opção das tarefas domésticas, o que quer dizer que o *housekeeping* evita de fazer a limpeza e a lavagem de toalhas e roupa de cama todos os dias (Marriott, 2019);
- **Chat with Us** - O *Chat with Us*, que em português significa Converse Connosco, é uma aplicação em que o hóspede tem a possibilidade de entrar em contacto com o hotel a qualquer momento, seja antes, durante ou depois da sua estadia. O hóspede, a partir desta aplicação, consegue esclarecer as suas questões, seja acerca de serviços, horários, localização, entre outras (Marriott, 2019);
- **Robots** - Os *robots concierge* são equipados com tecnologia de localização e de mapeamento simultâneos (SLAM), o que lhes permite percorrer de forma autónoma por todo o hotel. Para além disso, têm a capacidade de falar e identificar qualquer obstáculo. Com a existência de *robots* no hotel, o cliente consegue usufruir da oferta de *amenities* e comida entregues por eles e obter informações acerca do hotel ou da cidade (Yotel, 2019);

- ***Epack Hygiene*** – O *Epack Hygiene* é uma ferramenta que tem como objetivo ajudar todos os estabelecimentos, que produzem ou comercializam alimentos, a gerirem o Plano de Segurança Alimentar (PSA) de uma forma simples, rápida e interativa, sem nunca ter que sair da cozinha e sem a necessidade de haver uma contínua intervenção e auxílio humano (TecnoHotel, 2020). Esta aplicação promove um acompanhamento rigoroso de todas as etapas do plano, desde as Boas Práticas de Higiene; a participação de todos os colaboradores no plano de HACCP; no controlo da chegada de mercadorias; rastreabilidade; temperatura dos refrigerados; mudanças do óleo, entre outras (TecnoHotel, 2020). Para além disso, é uma ferramenta “*eco-friendly*”, apesar de se realizarem registos diários, estes não requerem o uso de papel, sendo mais prático e higiénico. É, portanto, um instrumento que melhora a produtividade e a eficiência (TecnoHotel, 2020).

Para além destas aplicações tecnológicas, espera-se que surjam ainda mais aplicações com o objetivo de gerar lucro, visto que a sua dependência vai sofrer um aumento.

2.4.1. A importância das TIC na gestão de relação de clientes

No mundo dos negócios, é reconhecido, por parte dos diretores e gestores das empresas, que os clientes são o foco do negócio (Bahrami *et al.* 2012) e o seu conhecimento exerce um papel fundamental no que diz respeito ao aperfeiçoamento da oferta, proporcionando serviços com maior qualidade e personalizados ao gosto de cada cliente (Talón-Ballesterero *et al.* 2018). Desta forma, para uma empresa conseguir chegar ao sucesso ou para garantir a sobrevivência a longo prazo, é necessário ter implementada uma gestão eficiente dos relacionamentos entre organização e cliente. Esta gestão de relação de clientes é um tipo de marketing que já existe desde 1960 e que veio a tomar força com o surgimento das TIC, que vieram a melhorar e a facilitar essa gestão, criando novos métodos de cooperação entre organização e cliente (Bahrami *et al.* 2012).

As tecnologias de informação e comunicação são, sem dúvida, uma influência quando falamos em gestão da relação com o cliente. É graças às tecnologias que, atualmente, as empresas conseguem obter sistemas que as auxiliam a procurar as melhores formas de interação com os seus clientes e, através disso, a conseguirem reunir o máximo de

informação possível. A este conceito é chamado de Sistema de Gestão de Relacionamento com Clientes (Bahrami *et al.* 2012).

Existe um tipo de sistema de gestão que é importantíssimo de ser abordado, é o caso do CRM (Customer Relationship Management).

2.4.1.1. CRM

O CRM é uma "filosofia antiga e comercial" (Bahrami *et al.* 2012) que renasceu com o aparecimento e desenvolvimento das tecnologias. Segundo os autores Elfving & Lemoine (2012), citado por Talón-Ballestero *et al.* (2018), o CRM é "uma ferramenta firme baseada em tecnologia para desenvolver e impulsionar o conhecimento do consumidor para nutrir, manter e fortalecer relacionamentos lucrativos com os consumidores", ou seja, é uma ferramenta que ajuda a recolher toda a informação sobre as necessidades e expectativas do cliente. Deve ser analisada por todos os colaboradores da empresa, de forma a identificar quais são essas tais necessidades e expectativas para que depois, seja possível oferecer um produto e/ou serviço que vá ao encontro dessas mesmas necessidades e que consiga aumentar as expectativas do consumidor (Bahrami *et al.* 2012), provocando um aumento na lealdade por parte do cliente, o que promete uma repetição de consumo, sendo benéfico tanto para o consumidor que usufruiu da experiência, como para a empresa porque esta aumenta a sua lucratividade (Talón-Ballestero *et al.*, 2018).

É, então, uma ferramenta moderna, um modelo de marketing relacional que tem como objetivo preservar e construir relacionamentos duradouros, potencializando o valor do cliente para a organização (Bahrami *et al.* 2012)

Este tipo de gestão é muito utilizada no setor hoteleiro, é considerada uma das principais estratégias para aperfeiçoar a satisfação e a retenção dos clientes nos hotéis; tem sido utilizada no setor para criar um perfil dos clientes e poder personalizar a experiência, usando os dados que são recolhidos e armazenados, diariamente, no sistema do CRM (Dursun & Caber, 2016), citado por Talón-Ballestero *et al.*, 2018); proporciona um aumento da competitividade do mercado e reduz os gastos, fica mais económico reter um cliente do que recrutar novos clientes (Petrick, 2004; Yoo & Bai, 2013, citado por Talón-Ballestero *et al.*, 2018).

Desta forma, e segundo Bahrami *et al.* (2012), a tecnologia é uma componente fundamental para implementação do CRM, visto que esta necessita de uma base sofisticada de tecnologia. As TIC ajudam o CRM a simplificar as relações entre empresa e o cliente, promovendo relacionamentos mais próximos, contribuem para análises mais eficientes acerca das informações dos clientes e análises dos seus comportamentos, possibilitando distinguir naturalmente os bons clientes. Para além disso, uma organização pode adquirir uma vantagem competitiva através das TIC "para explorar recursos organizacionais específicos, únicos, difíceis ou caros de imitar, e se outras empresas não puderem adquiri-los ou construí-los com rapidez suficiente" (Chircu e Kauffman, 2000, citado por Bahrami *et al.*, 2012).

2.4.2 Benefícios da utilização das TIC

Segundo vários autores, um dos argumentos referidos, acerca dos benefícios que as Tecnologias da Informação e Comunicação trazem para o setor da hotelaria, é que estas é indispensável para o seu desenvolvimento, ou seja, de modo geral, o turismo não consegue desenvolver-se sem a ajuda das tecnologias (Buhalis, 1998; Yuan, Gretzel e Fesenmaier, 2006, citado por Jaremen, 2016).

Realizaram-se vários estudos para comprovar que a utilização das TIC trazem imensos benefícios para os hotéis: proporcionam um grande impacto no que se refere às avaliações feitas *online*, o chamado "passa-a-palavra" ou "*word of mouth*", em inglês. É um tipo de marketing muito valioso e é gratuito, porque o cliente vai para as redes sociais avaliar a sua experiência num determinado hotel. A sua avaliação vai influenciar futuramente o comportamento dos consumidores e, também, vai influenciar no fator de seleção de hotéis (Buhalis e Jun, 2011; Jenčková e Abrahám, 2015, citado por Jaremen, 2016). Há, também, uma melhor divulgação dos serviços hoteleiros, se forem feitos através de publicações pela Internet, ao contrário do que acontece com os folhetos ou catálogos (Jaremen, 2016) e permitem identificar as características dos consumidores e a oferecerem serviços diferenciados (Jaremen, 2016).

Em termos económicos, vários investigadores consideram que as TIC apresentam diversas vantagens: diminuição dos custos operacionais (Parsons & Oja, 2013; ou Abrahám *et al.*, 2015, citado por Jaremen, 2016); maior rapidez nas transações (Parsons & Oja, 2013;

Abrahám *et al.*, 2015, citado por Jaremen, 2016) e menor custo das mesmas, eliminando os obstáculos geográficos devido à distância (Buhalis e Law, 2008; Minghetti e Buhalis, 2009; Ma, Buhalis e Song, 2003, citado por Jaremen, 2016); os custos em marketing são mais reduzidos, tendo em conta que a mensagem é distribuída com rapidez (Jaremen, 2016) e proporcionam um "aumento do nível de eficiência dos processos económicos na área de marketing e vendas" (Jaremen, 2016).

Embora todos estes benefícios, existe um, que para Porter, é considerado o maior benefício das TIC que é "estabelecer conexões mais efetivas entre diversos processos e elos da cadeia (...)", ou seja, permite um acesso fácil e em tempo real aos dados processados (Porter 2001, citado por Jaremen, 2016).

Para Kotler, para além de ser uma forma de modificar a natureza das conexões, é, também, uma influência relativamente aos processos económicos, tornando-os mais eficientes e possibilita atender, de uma forma mais eficaz, as necessidades dos clientes em termos de produto, preço, troca e promoção (Kotler, 2005, citado por Jaremen, 2016).

Desta forma, pode considerar-se que as TIC são, para os clientes contemporâneos, um elemento muito importante, isto porque, é através da Internet que os consumidores conseguem obter conhecimento acerca do produto e da empresa. As empresas que não utilizarem a Internet como meio de divulgação do seu produto e serviço, rapidamente perdem a sua posição no mercado virtual, tornando-se menos competitivas (Fedorowicz, 2009, citado por Jaremen, 2016).

2.5. As TICs como vantagem competitiva

Antes de mais, é importante percebermos que para uma organização conseguir uma vantagem competitiva, necessita de definir estratégias. Porter (1989), citado por Brinkhues & Cunha (2009) define estratégia como sendo "um posicionamento favorável, único e valioso da empresa dentro de uma indústria ou setor de negócios", ou seja, é um posicionamento ocupado por uma empresa num ambiente em que outras empresas se encontram, provocado por uma ação em que o objetivo é alterar o rumo da concorrência (Mintzberg, 2001, citado por Brinkhues & Cunha, 2009).

Desta forma, a vantagem competitiva acontece quando uma organização cria uma estratégia que nenhuma outra a tem implementada, até ao momento, e que nenhuma delas consegue a imitar. No entanto, esta vantagem poderá não ser permanente, isto porque o mercado está sempre a sofrer alterações (Barney 1991, citado por Brinkhues & Cunha, 2009), e requer que as empresas estejam sempre atentas aos passos que são dados pelos seus concorrentes.

Barney (1991), citado por Brinkhues & Cunha (2009), ainda define que existem "quatro atributos" para que uma organização consiga gerar vantagem competitiva, deve ser: "valioso, raro, insubstituível e imperfeitamente imitável".

2.5.1. As 5 Forças de Porter: Barreiras à entrada de concorrentes e o intervalo de resposta

Michael Porter, professor da Harvard Business School, desenvolveu um modelo chamado "Análise das Cinco Forças de Porter" que é considerado um modelo acessível, mas que, no entanto, é um modelo bastante poderoso. Tem como objetivo determinar o nível de concorrência e a atratividade do setor através da análise do seu posicionamento, ou seja, os pontos fortes da empresa e elaborar estratégias para conseguir uma vantagem competitiva (Barutçu & Tunca, 2012).

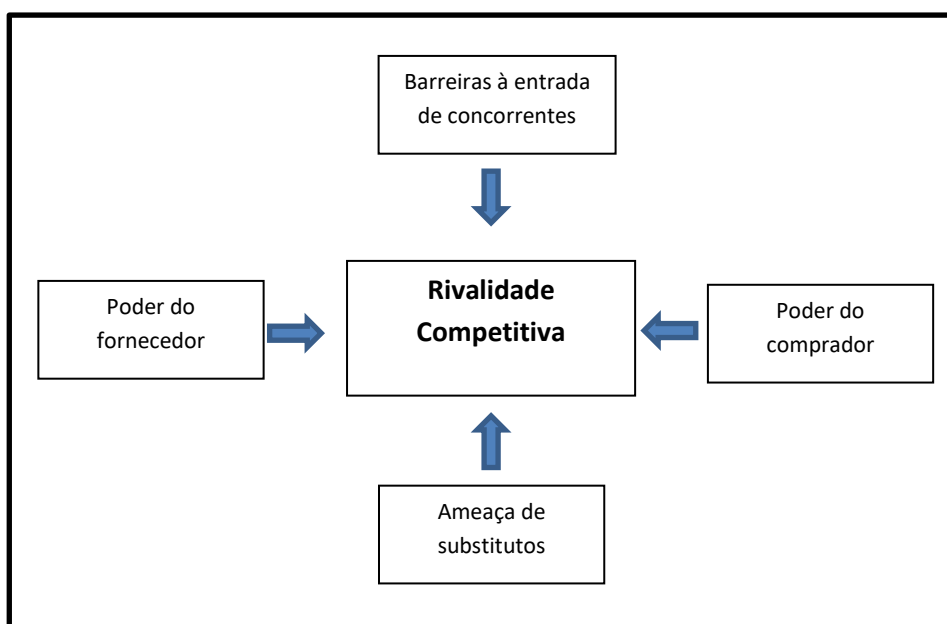


Figura 7 - Modelo das 5 forças de Porter.

Fonte: (Porter, 1980, citado por Barutçu & Tunca, 2012).

Esta competitividade é, então, influenciada pelas 5 forças: a rivalidade competitiva, poder do fornecedor, poder do comprador, ameaça de substituição e barreiras à entrada de concorrentes, como podemos observar na figura na figura 7 (Barutçu & Tunca, 2012).

Neste capítulo, apenas serão abordadas as ameaças e barreiras à entrada de concorrentes e qual é o intervalo de resposta relativamente à temática em estudo.

Em termos literários, as ameaças à entrada de concorrentes significam "a facilidade com que novas empresas concorrentes podem entrar no mercado" (Barutçu & Tunca, 2012), ou seja, novas empresas que entram para o mercado e que podem ser uma ameaça para aqueles que já nele se encontram. No caso de uma organização achar que está a ter dificuldades a entrar no novo setor ou considerar que está em desvantagem perante as outras empresas, isso significa que existem barreiras à entrada. Essas barreiras poderão ser causadas pelas economias de escala, duradouros relacionamentos entre organização e clientes, requisito de capital, políticas governamentais, entre outras (Barutçu & Tunca, 2012). Se os jovens concorrentes conseguirem entrar no setor estando ele com uma baixa taxa de desenvolvimento, será favorável, caso contrário, se tiverem altas taxas de desenvolvimento será benéfico para as organizações que já se encontram no setor (Barutçu & Tunca, 2012).

Relativamente ao atraso de resposta, este significa "o tempo que leva os concorrentes para responder de maneira que corrói a vantagem competitiva de uma empresa (...)" (Piccoli, 2008), ou seja, é o tempo de reação dos concorrentes que impossibilita uma organização a manter a sua vantagem competitiva (Verma & Chandra, 2016). Este processo de imitação não ocorre de forma imediata, acontece em diferentes etapas: em primeiro lugar, é necessário identificar as fontes de vantagem competitiva da empresa concorrente, em segundo, devem perceber se estão capazes de responder e, por fim, que estratégia elaborar. Para além disso, quanto mais tempo demorarem a responder, maior serão os custos de imitação (Piccoli, 2008; Verma & Chandra, 2016).

Existem quatro barreiras às tecnologias de informação e comunicação (Piccoli, 2008; Verma & Chandra, 2016):

1 - Barreira de Recursos de TIC

As estratégias que estão dependentes das tecnologias estão também dependentes do acesso aos recursos, recursos estes que são difíceis de serem imitados, tornando-se uma vantagem competitiva:

- Ativos TIC - Recursos tecnológicos como *software* de gestão de relação de clientes, sistemas de reserva de *front office*, *hardware*, plataformas e armazém de dados;
- Infraestruturas de TIC - Desenvolvimento de infraestruturas inovadoras;
- Armazém de informação - Dados sobre clientes, parceiros, fornecedores, produtos e operações;
- Colaboradores com habilitações e experientes;
- Habilidades técnicas - capacidade para desenvolver aplicações eficazes ou *softwares*;
- Habilidades de gestão de TIC - competências em gerir projetos, altos conhecimentos em TIC, gerir mudanças provocadas pelas tecnologias (...);

2 - Barreira de Recursos Complementares

Para a elaboração eficiente de uma estratégia dependente em TIC, é essencial a empresa adquirir os recursos complementares. Conforme a estratégia for, cada vez mais, dependente desses recurso, a barreira de recursos complementares fica mais reforçada, tornando-se mais difícil a imitação:

- Recursos Estruturais - Tangíveis: ativos físicos, escala de operações, participação do mercado, estrutura organizacional, governança. Intangíveis: cultura corporativa, capacidade de gestão de riscos;
- Recursos de Ação - Atividades que a empresa realiza e a forma como executa;
- Sistemas de Atividade - Conjunto de empreendimentos que a organização desempenha;
- Processos de Negócios - Com características únicas e diferenciadas;
- Fontes Externas - Recursos externos intangíveis: marca, imagem, relacionamento interorganizacional.

3 - Barreira de Projetos de TIC:

Os motivos da barreira do projeto são dirigidos pelos atributos da tecnologia e pelo método de execução, isto porque a tecnologia tem:

- Complexidade - Distintos níveis de complexidade, tais como projetar, desenvolver, implementar e utilizar a TIC;
- Exclusividade - Aplicações personalizadas que não estão à disposição no mercado;
- Visibilidade - Sistemas internos que são virtualmente invisíveis;
- Processo de Implementação - Os processos diferem, tendo diferentes características;
- Complexidade de Processos de Implementação - Complexidade dos requisitos, projetos complexos de infraestruturas, problemas políticos;
- Grau de Mudança do Processo - Várias empresas usam a mesma tecnologia na sua estratégia.

4 - Barreira de Prescrição

Quando uma empresa consegue copiar a estratégia de TIC de outra empresa, esta pode não conseguir obter os resultados esperados, isto porque:

- Custos de mudança - Os clientes têm relacionamentos preferenciais, o que obriga a uma empresa ter que compensá-los ou produzir valor complementar, de forma a apoiar a troca do cliente;
- Investimentos Tangíveis Especializados - *Hardware* de computador e/ou ferramentas de telecomunicação, aplicações de *software* e interfaces;

- Investimentos Intangíveis Especializados - Investir em tempo e dinheiro, sistemas de armazenamento de dados, relacionamento com clientes;
- Exclusividade de Relacionamento - Relações exclusivas entre clientes e organização, valorizando as negociações apenas com uma empresa.

Assim sendo, para que se alcance uma vantagem competitiva, é necessário que os responsáveis pelas unidades hoteleiras tenham uma relação de trabalho próxima com os especialistas de tecnologias hoteleiras para que estejam sempre avaliando as oportunidades em adquirir novas tecnologias e remodelar o processo (Verma & Chandra, 2016).

2.5.2. Impactos: Paradoxo das TICs

As Tecnologias da Informação e Comunicação são consideradas como um mecanismo competitivo recente, que não se inclui nas antigas teorias e modelos de vantagem competitiva (Mihalič & Buhalis, 2013). Em pesquisas mais recentes, não reconhecem as TIC como um fator crítico de sucesso para conseguirem alcançar uma performance brilhante (Praničević Garbin, Alfirević & Štemberger Indihar, 2011, citado por Mihalič & Buhalis, 2013), havendo uma discussão acerca de se estas podem ou não serem um recurso competitivo (Breznik, 2012, citado por Mihalič & Buhalis, 2013). Segundo Brynjolfsson (1993), citado por Mihalič & Buhalis (2013), existe um "paradoxo da produtividade em TIC", isto porque há diversas opiniões, seja a favor ou a contra.

Diversos autores consideram que no setor hoteleiro, as TIC têm como principal objetivo aperfeiçoar a produtividade (Ham, Gon Kim e Jeong, 2005, citado por Mihalič & Buhalis, 2013), enquanto outros afirmam que é um fator de vantagem competitiva (Buhalis, 2003; Polo Pena & Frias Jamilena, 2010; Camison, 2000; Sunil e Islam, 2005; Luque-Martinez, Castaneda Garcia & Frias-Jamilena, 2007; Buhalis 1998; Sheldon, 1997; Ma, Buhalis & Song, 2007, citado por Mihalič & Buhalis, 2013), porque têm a capacidade de aprimorar a competência operacional e a competitividade através: da Internet, que obteve uma grande dedicação por parte dos gestores que consideram que a Internet é um meio para a mudança tanto da organização como da concorrência; de sistemas centrais de reserva (CRS), que alterou a forma de se fazer negócios dentro do setor do turismo e da hotelaria; televisão

interativa; quiosques de autoatendimento; comunicações por satélite e móveis, entre outros (Buhalis, 2003, citado por Mihalič & Buhalis, 2013).

Para outros autores, as TIC não só têm um impacto positivo na produtividade do hotel, como também têm um impacto positivo na satisfação dos funcionários, na qualidade de serviço que é oferecida ao cliente e um impacto na inovação, proporcionando uma vantagem face aos seus concorrentes. São, portanto, consideradas um fator fulcral que é responsável pela vantagem competitiva duradoura (Buhalis e Deimezi, 2003; Buhalis, Leung e Law, 2011; Buhalis e Kaldis, 2008; Strielkowski, 2012, citado por Jaremen, 2016).

Conforme um estudo elaborado por Tsai, Song & Wong (Tsai *et al.*, 2009, citado por Mihalič & Buhalis, 2013), concluiu que na indústria hoteleira, as TIC, tais como o CRS, a Internet e *intranet* (rede de computadores privados), são um dos fatores essenciais para a competitividade e o seu investimento tem como finalidade melhorar o desempenho.

Em contrapartida, outros autores defendem que existem sinais de uma correlação negativa entre investimento e produtividade das TIC (Brynjolfsson, 1993, citado por Mihalič & Buhalis, 2013), isto porque foram feitos alguns estudos em hotéis que revelaram um impacto negativo de algumas aplicações que provocaram uma diminuição da produtividade (Smith-David, Grabski & Kawasana, 1996, citado por Mihalič & Buhalis, 2013).

Outros estudos feitos por Sigala *et al.* (2004), citado por Mihalič & Buhalis (2013), dizem que chegaram à conclusão que fazer investimentos em TIC não traz ganhos de produtividade, embora hajam benefícios para a empresa, benefícios da análise de rede e de informação.

Para Carr (2003), citado por Brinkhues & Cunha (2009), as TIC são como as redes de energia elétrica, isto porque todos têm acesso a ela e a um preço acessível, assim sendo não deveria de ser considerada uma vantagem competitiva. As TIC podem gerar vantagem competitiva, mas conseguem apenas por pouco tempo até ser imitada por outros concorrentes, tendo em conta a rápida velocidade das informações.

Portanto, as TIC não são vistas, para vários autores, como um fator competitivo independente e que não pode ser considerada uma estratégia, mas sim se for inserida juntamente com outras estratégias e fizer parte de uma estratégia global da empresa, pode efetivamente tornar-se numa importante fonte de vantagem competitiva (Porter, 2001, citado por Mihalič & Buhalis, 2013).

Assim sendo, de modo a concluir esta revisão da literatura, irei fazer um estudo acerca desta problemática aqui em Portugal, para perceber se realmente a utilização estratégica das TIC é ou não um fator de vantagem competitiva no ramo da Hotelaria.

3. Metodologia

3.1 Método aplicado e objetivos

A presente investigação pretende identificar se a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação na indústria hoteleira deve ser considerada um fator crítico de sucesso e de vantagem competitiva.

Assim sendo, para esta investigação foram identificadas duas hipóteses:

H1: A utilização estratégica das TIC é um fator de vantagem competitiva no ramo da hotelaria.

H2: A utilização estratégica das TIC não é um fator de vantagem competitiva no ramo da hotelaria.

O estudo foi feito em Portugal e foi analisada uma amostra de quatro hotéis com as mesmas categorias, uns mais tecnológicos do que outros, para tentar perceber as diferenças entre eles.

Para isso e, tendo em conta os tempos de pandemia, a única forma de pôr em prática esta análise foi com a utilização do questionário *online* da *Google Forms*. Os questionários *online* são uma ótima opção porque são de fácil resposta e os inquiridos não perdem muito tempo para o responder.

O questionário começa por fazer uma breve introdução sobre o âmbito do estudo, o nome da entidade responsável pelo estudo, a importância da participação, a confidencialidade das respostas e a duração. De seguida as questões foram organizadas por cinco partes distintas:

- A primeira parte corresponde à Caracterização da Unidade Hoteleira, ou seja, toda a informação acerca do hotel, como a categoria, a localização, etc, encontra-se nesta secção;
- A segunda parte, a Tecnologia da Informação e Comunicação no Sector Hoteleiro, é uma introdução ao tema da investigação. Aqui foi importante perceber qual é a importância das tecnologias para os hotéis, se já utilizam alguma ferramenta e qual e se identificam benefícios da sua utilização e/ou implementação;

- Na terceira parte é abordada a importância das TIC na gestão de relações com o cliente.
- A quarta parte refere-se à parte mais importante deste estudo, aqui foram feitas algumas questões sobre as TIC como vantagem competitiva, se são um fator de crítico de sucesso para alcançar uma performance brilhante, se as TIC são consideradas um fator competitivo independente e se são responsáveis por uma vantagem de longa duração;
- E por fim, a quinta parte é dedicada ao tema Covid-19. Uma pandemia que se iniciou no início do ano de 2020 e que ainda continua a assombrar toda a população mundial e os negócios. Como os setores do turismo e da hoteleira têm sido dos setores mais afetados, achei importante aliar este tema ao da tecnologia. Devido a todo este panorama, as empresas têm-se obrigado a reinventar e adaptar-se a esta situação e muitas delas têm utilizado a tecnologia para tentar superar esta crise.

O tipo de questões feitas foram tanto questões de resposta aberta, às quais o inquirido responde com toda a liberdade, usando o seu próprio vocabulário, como também foram feitas questões de resposta fechada, onde se apresenta ao inquirido, depois de colocadas as questões, uma lista de opções de resposta e aí o inquirido elege a resposta com que mais se identifica ou a que melhor corresponde à resposta que daria se fosse uma questão do tipo aberta.

Dentro das questões fechadas existem vários tipos de questões. Foram usadas questões de escolha múltipla, escala linear (1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente), caixas de seleção e grade de escolha múltipla. Relativamente às questões de resposta aberta foram utilizados dois tipos de questões, as questões de resposta curta e de resposta longa.

3.1.1. Variáveis e caracterização da amostra

A amostra pode ser caracterizada por dois tipos de amostragem: a amostragem estratificada não aleatória ou amostragem por quotas, ou seja, a ideia foi definir uma amostra com base em critérios não aleatórios que respeitasse determinadas quotas.

Relativamente às variáveis, foram medidos vinte nove variáveis:

| <i>Variáveis</i> | <i>Descrição</i> |
|---------------------------------|--|
| <i>TipoHotel</i> | O tipo de hotel. |
| <i>P1_1._TipoGestão</i> | O tipo de gestão do hotel. |
| <i>P1_2.3._NumQuartos</i> | Número de quartos da unidade hoteleira. |
| <i>P1_2.4._NumLug.F&B</i> | Número de lugares ao dispor no F&B. |
| <i>P1_2.5._NumColaboradores</i> | Número total de colaboradores na unidade hoteleira. |
| <i>P1_2.1._Localização;</i> | A localização. |
| <i>P1_3._Departamentos;</i> | “A unidade hoteleira está dividida por departamentos?” |
| <i>P2_1._Inovação;</i> | “Que importância atribui, a sua unidade hoteleira, ao processo de inovar?” |
| <i>P2_4.1_QualidadeServ</i> | Se a <u>qualidade do serviço</u> é um dos benefícios da implementação das TIC na unidade hoteleira. |
| <i>P2_4.2_Atendimento;</i> | Se a <u>velocidade do atendimento</u> é um dos benefícios da implementação das TIC na unidade hoteleira. |
| <i>P2_4.3_NumClientes;</i> | Se o <u>aumento do número de clientes</u> é um dos benefícios da implementação das TIC na unidade hoteleira. |

P2_4.4_SatisfaçãoClient;

Se a satisfação dos clientes é um dos benefícios da implementação das TIC na unidade hoteleira.

P2_4.5_SatisfaçãoColab;

Se a satisfação dos colaboradores é um dos benefícios da implementação das TIC na unidade hoteleira.

P2_4.6_CustosOper;

Se a redução dos custos operacionais é um dos benefícios da implementação das TIC na unidade hoteleira.

P2_4.7_Sustentabilidade;

Se a sustentabilidade em termos económicos, sociais e ambientais é um dos benefícios da implementação das TIC na unidade hoteleira.

P2_4.8_Receita;

Se o aumento da receita é um dos benefícios da implementação das TIC na unidade hoteleira.

P2_4.9_Mercado;

Se a aquisição de um novo mercado é um dos benefícios da implementação das TIC na unidade hoteleira.

P3_1.1_CRM;

A importância das TIC na gestão de relação com o cliente: vieram a melhorar e a facilitar a gestão de relação com os clientes?

P3_1.2_Valor;

A importância das TIC na gestão de relação com o cliente: exercem um forte impacto no estabelecimento de valor para os vossos hóspedes?

P3_1.3_TIC;

A importância das TIC na gestão de relação com o cliente: os vossos hóspedes esperam por novas aplicações tecnológicas no hotel?

P3_1.4_Informação;

A importância das TIC na gestão de relação com o cliente: conseguem reunir o máximo

P3_1.5_Interação;

de informação possível sobre os vossos hóspedes?

A importância das TIC na gestão de relação com o cliente: conseguem obter sistemas que auxiliam a procurar as melhores formas de interação com os vossos hóspedes?

P3_1.6_ImplementCRM;

A importância das TIC na gestão de relação com o cliente: é uma componente fundamental para implementação do CRM?

P3_1.7_Relações;

A importância das TIC na gestão de relação com o cliente: ajudam o CRM a simplificar as relações entre empresa e cliente?

P4_1_TICFCS

Se as TIC são consideradas um fator crítico de sucesso para conseguirem alcançar uma performance brilhante.

P4_2_TICvsBI;

“Muitas empresas optam pelo *Business Intelligence* por acharem que os sistemas de Tecnologia de Informação são facilmente imitados pela concorrência e, por isso, usam a BI como um meio de manter uma vantagem competitiva sustentada.” (Korte, Ariyachandra & Frolic, 2013).

P4_3_FCIndependente;

Se as TIC são consideradas um fator competitivo independente e são responsáveis por uma vantagem de longa duração.

P5_2_Crise;

“As tecnologias e o mundo digital podem ser uma ferramenta fundamental para travar esta crise no setor?”

P5_3_Ajudas.

“A vossa unidade hoteleira está ou irá recorrer à ajuda das tecnologias para fazer face à pandemia?”

3.1.2. Metodologia estatística

As variáveis quantitativas são representadas pela mediana, 1º e 3º quartis, mínimo e máximo. As variáveis qualitativas são descritivas pelas suas frequências absoluta e relativa. Recorreu-se ao uso do Excel na fase de inserção dos dados (**Anexo 2**) e ao *software* IBM SPSS *Statistics*, versão 25, na realização de toda a análise estatística.

3.2 Resultados

3.2.1. Estatística descritiva – tabelas e gráficos

Para este estudo foram escolhidos quatro hotéis para analisar. Dois deles são hotéis tecnológicos e os restantes são considerados hotéis tradicionais, ou seja, são hotéis mais direcionados para o lazer, para o negócio e não tanto para a experiência tecnológica.

Tendo em conta a existência de um hotel tecnológico em Lisboa e outro no Porto, decidi escolher um hotel não tecnológico em cada uma das cidades e que tivessem características semelhantes para que fosse feita uma melhor comparação.

A seguinte tabela, tabela 1, é um resumo de todas as tabelas *output SPSS*, que se encontram anexadas no **anexo nº 3**, de elaboração própria, para que seja mais fácil a interpretação dos resultados obtidos.

Tabela 1 - Resumo das tabelas output SPSS: as características das variáveis e as medidas descritivas.
Fonte: Elaboração própria.

| Características | | Medidas descritivas |
|----------------------|---|------------------------------------|
| TipoHotel* | Tecnológico | 2 (50,0) |
| | Não Tecnológico | 2 (50,0) |
| P1_1._TipoGestão* | Hotel Integrado numa cadeia nacional ou internacional | 4 (100,0) |
| P1_2.1_Localização* | Porto | 2 (50,0) |
| | Lisboa | 2 (50,0) |
| P1_2.3._NumQuartos** | | 121,0 (108,5; 147,0) 107,0 – 153,0 |

| | | |
|----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| P1_2.4._NumLug.F&B** | | 79,0 (68,5; 88,0) 66,0 – 90,0 |
| P1_2.5._NumColaboradores** | | 45,0 (29,3; 68,3) 25,0 – 75,0 |
| P1_3._Departamentos* | Sim | 4 (100,0) |
| P2_1._Inovação* | Importante | 1 (25,0) |
| | Muito importante | 3 (75,0) |
| P2_4.1._QualidadeServ* | Concordo | 1 (25,0) |
| | Concordo totalmente | 3 (75,0) |
| P2_4.2._Atendimento* | Concordo | 1 (25,0) |
| | Concordo totalmente | 3 (75,0) |
| P2_4.3._NumClientes* | Não concordo nem discordo | 1 (25,0) |
| | Concordo | 1 (25,0) |
| | Concordo totalmente | 2 (50,0) |
| P2_4.4._SatisfClientes* | Concordo | 1 (25,0) |
| | Concordo totalmente | 3 (75,0) |
| P2_4.5._SatisfColab* | Concordo totalmente | 4 (100,0) |
| P2_4.6._CustosOper* | Discordo | 1 (25,0) |
| | Concordo | 1 (25,0) |
| | Concordo totalmente | 2 (50,0) |
| P2_4.7._Sustentabilidade* | Concordo | 3 (75,0) |
| | Concordo totalmente | 1 (25,0) |
| P2_4.8._Receita* | Discordo | 1 (25,0) |
| | Concordo | 2 (50,0) |
| | Concordo totalmente | 1 (25,0) |
| P2_4.9._Mercado* | Concordo | 3 (75,0) |
| | Concordo totalmente | 1 (25,0) |
| P3_1.1._CRM* | Concordo | 2 (50,0) |
| | Concordo totalmente | 2 (50,0) |
| P3_1.2._Valor* | Concordo | 1 (25,0) |
| | Concordo totalmente | 3 (75,0) |
| P3_1.3._TIC* | Discordo | 1 (25,0) |
| | Concordo | 1 (25,0) |
| | Concordo totalmente | 2 (50,0) |
| P3_1.4._Informação* | Concordo | 2 (50,0) |
| | Concordo totalmente | 2 (50,0) |

| | | |
|----------------------|---------------------|----------|
| P3_1.5_Interação* | Concordo | 2 (50,0) |
| | Concordo totalmente | 2 (50,0) |
| P3_1.6_ImplementCRM* | Concordo | 2 (50,0) |
| | Concordo totalmente | 2 (50,0) |
| P3_1.7_Relações* | Concordo | 2 (50,0) |
| | Concordo totalmente | 2 (50,0) |
| P4_1_TICFCS* | Concordo | 3 (75,0) |
| | Concordo totalmente | 1 (25,0) |
| P4_2_TICvsBI* | Concordo | 2 (50,0) |
| | Concordo totalmente | 2 (50,0) |
| P4_3_FCIndependente* | Concordo | 3 (75,0) |
| | Concordo totalmente | 1 (25,0) |
| P5_2_Crise* | Concordo | 2 (50,0) |
| | Concordo totalmente | 1 (25,0) |
| P5_3_Ajudas* | Sim | 2 (50,0) |
| | Não | 2 (50,0) |

*n (%) **mediana (1° Q; 3° Q) mínimo – máximo

Todos os hotéis que foram inquiridos estão classificados como sendo hotéis de quatro estrelas. Têm em comum o mesmo tipo de gestão, são hotéis que estão integrados numa cadeia nacional ou internacional. Relativamente aos departamentos, os hotéis estão divididos por diferentes departamentos. À pergunta “A unidade hoteleira está dividida por departamentos? Se sim, indique em baixo quais os departamentos existentes:” obteve-se as seguintes respostas:

- Hotel tecnológico A – “*Administration, Revenue, Sales, Marketing, Human Resources, Front-Office, Housekeeping, F&B, IT, Finance*”
- Hotel tecnológico B – “*Front, F&B, Housekeeping, Sales, Revenue, Maintenance, DGO (Gestão e Organização)*”
- Hotel ã tecnológico A – “*F&B, Cozinha, Receção, Manutenção, Housekeeping, Departamento Comercial*”
- Hotel ã tecnológico B – “*Sales & Marketing, Housekeeping, Maintenance, F&B, Groups, Front-Office, Events*”

Portanto, pelas respostas dadas, pode-se verificar que há uma clara divisão entre o *backoffice* e o *front office* dos hotéis. Alguns departamentos, como é o caso da administração, *revenue*, finanças, recursos humanos, eventos e departamento tecnológico, não estão presentes em todos os hotéis inquiridos. A razão pela qual alguns destes hotéis não terem este tipo de departamentos inseridos no hotel pode ser explicado pelo facto de estarem a ser geridos pela sede da cadeia hoteleira ou então porque recorrem a empresas externas para obterem este tipo de serviços (*outsourcing*).

As unidades hoteleiras são caracterizadas por terem uma mediana de 121 quartos, sendo que o valor máximo é de 153 e o valor mínimo é de 107. Em termos de lugares ao dispor no F&B, a mediana é de 79 lugares disponíveis, sendo que o valor máximo é de 90 e o valor mínimo é de 66. Por fim, a mediana do número total de colaboradores é de 45, sendo que o valor máximo é de 75 e o valor mínimo é de 25.

Quanto às comodidades, foi feita uma pesquisa prévia acerca dos serviços disponíveis em cada hotel. Em comum todos eles têm bar, restaurante, ginásio, estacionamento e *transfer*. Três dos quatro hotéis têm spa e piscina, dois deles têm um *business center* e apenas um deles tem uma área para realização eventos, como casamentos.

Ainda sobre a tabela 1, já se pode concluir que de um modo geral, para todos os hotéis, as tecnologias são vistas com um elemento muito importante para o setor. Mas para uma análise mais detalhada, foi elaborado uma nova tabela, tabela 2, que apresenta o cruzamento entre a variável tipo de hotel (tecnológico ou não tecnológico) com as restantes variáveis (Inovação, qualidade do serviço...). Tal como a tabela anterior, esta também é um resumo de todas as tabelas *output SPSS*, que se encontram anexadas no **anexo nº 4**.

Tabela 2 - Descrição de cada uma das variáveis segundo o tipo de hotel.
Fonte: Elaboração própria.

| | | Tipo de hotel | |
|----------------------|---|----------------------|--------------------------|
| | | Tecnológico (n=2) | Não Tecnológico (n=2) |
| P1_1._TipoGestão* | Hotel Integrado numa cadeia nacional ou internacional | 2 (100,0) | 2 (100,0) |
| P1_2.1._Localização* | Porto | 1 (50,0) | 1 (50,0) |
| | Lisboa | 1 (50,0) | 1 (50,0) |

| | | | |
|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| P1_2.3._NumQuartos** | | 141,0 (129,0; -) 129,0 – 153,0 | 110,0 (107,0; -) 107,0 – 113,0 |
| P1_2.4._NumFampB** | | 83,0 (76,0; -) 76,0 – 90,0 | 74,0 (66,0; -) 66,0 – 82,0 |
| P1_2.5._NumColaboradores** | | 61,5 (48,0; -) 48,0 – 75,0 | 33,5 (25,0; -) 25,0 – 42,0 |
| P1_3._Departamentos* | Sim | 2 (100,0) | 2 (100,0) |
| P2_1._Inovação* | Importante | 0 (0,0) | 1 (50,0) |
| | Muito importante | 2 (100,0) | 1 (50,0) |
| P2_4.1._Qualidade do serviço* | Concordo | 0 (0,0) | 1 (50,0) |
| | Concordo totalmente | 2 (100,0) | 1 (50,0) |
| P2_4.2._Atendimento* | Concordo | 0 (0,0) | 1 (50,0) |
| | Concordo totalmente | 2 (100,0) | 1 (50,0) |
| P2_4.3._NUMClientes* | Não concordo nem discordo | 1 (50,0) | 0 (0,0) |
| | Concordo | 0 (0,0) | 1 (50,0) |
| | Concordo totalmente | 1 (50,0) | 1 (50,0) |
| P2_4.4._SatisfClientes* | Concordo | 1 (50,0) | 0 (0,0) |
| | Concordo totalmente | 1 (50,0) | 2 (100,0) |
| P2_4.5._SatisfColab* | Concordo totalmente | 2 (100,0) | 2 (100,0) |
| P2_4.6._CustosOper* | Discordo | 1 (50,0) | 0 (0,0) |
| | Concordo | 0 (0,0) | 1 (50,0) |
| | Concordo totalmente | 1 (50,0) | 1 (50,0) |
| P2_4.7._Sustentabilidade* | Concordo | 2 (100,0) | 1 (50,0) |
| | Concordo totalmente | 0 (0,0) | 1 (50,0) |
| P2_4.8._Receita* | Discordo | 1 (50,0) | 0 (0,0) |
| | Concordo | 1 (50,0) | 1 (50,0) |
| | Concordo totalmente | 0 (0,0) | 1 (50,0) |
| P2_4.9._Mercado* | Concordo | 2 (100,0) | 1 (50,0) |
| | Concordo totalmente | 0 (0,0) | 1 (50,0) |
| P3_1.1._CRM* | Concordo | 2 (100,0) | 0 (0,0) |
| | Concordo totalmente | 0 (0,0) | 2 (100,0) |
| P3_1.2._Valor* | Concordo | 1 (50,0) | 0 (0,0) |
| | Concordo totalmente | 1 (50,0) | 2 (100,0) |
| P3_1.3._TIC* | Discordo | 1 (50,0) | 0 (0,0) |
| | Concordo | 1 (50,0) | 0 (0,0) |
| | Concordo totalmente | 0 (0,0) | 2 (100,0) |
| P3_1.4._Informação* | Concordo | 2 (100,0) | 0 (0,0) |
| | Concordo totalmente | 0 (0,0) | 2 (100,0) |

| | | | |
|----------------------|---------------------|-----------|-----------|
| P3_1.5_Interação* | Concordo | 2 (100,0) | 0 (0,0) |
| | Concordo totalmente | 0 (0,0) | 2 (100,0) |
| P3_1.6_ImplementCRM* | Concordo | 2 (100,0) | 0 (0,0) |
| | Concordo totalmente | 0 (0,0) | 2 (100,0) |
| P3_1.7_Relações* | Concordo | 2 (100,0) | 0 (0,0) |
| | Concordo totalmente | 0 (0,0) | 2 (100,0) |
| P4_1_TICFCS* | Concordo | 2 (100,0) | 1 (50,0) |
| | Concordo totalmente | 0 (0,0) | 1 (50,0) |
| P4_2_TICvsBI* | Concordo | 1 (50,0) | 1 (50,0) |
| | Concordo totalmente | 1 (50,0) | 1 (50,0) |
| P4_3_FCIndependente* | Concordo | 2 (100,0) | 1 (50,0) |
| | Concordo totalmente | 0 (0,0) | 1 (50,0) |
| P5_2_Crise* | Concordo | 1 (100,0) | 1 (50,0) |
| | Concordo totalmente | 0 (0,0) | 1 (50,0) |
| P5_3_Ajudas* | Sim | 2 (100,0) | 0 (0,0) |
| | Não | 0 (0,0) | 2 (100,0) |

*n (%)

**mediana (1° Q; 3° Q) mínimo – máximo

Numa análise geral, as tecnologias têm um papel importante no setor. Apesar de dois dos quatro hotéis não serem tecnológicos, ambos reconhecem a importância da inovação (**P2_1._Inovação**), sendo que um dos hotéis respondeu como sendo “importante” e o outro “muito importante”.

Em termos de aplicação tecnológicas, à pergunta “Quais as ferramentas de *Business Intelligence* que estão atualmente a ser utilizadas na sua gestão?”, apenas um dos hotéis facultou essa informação, o hotel tecnológico B, indicou que utiliza o “*Lybra, TravelClick, Host*”.

Pelo contrário, à pergunta “Quais das seguintes aplicações estão presentes na vossa unidade hoteleira?”, conseguiu-se obter a resposta por parte de todos os hotéis. Foram enumeradas algumas tecnologias, tais como: os quiosques de autoatendimento, *mobile app, check-in online, mobile key, mobile request, chatbots, robots, Epack Hygiene*, tecnologias estas que já começam a estar muito presentes neste setor de atividade.

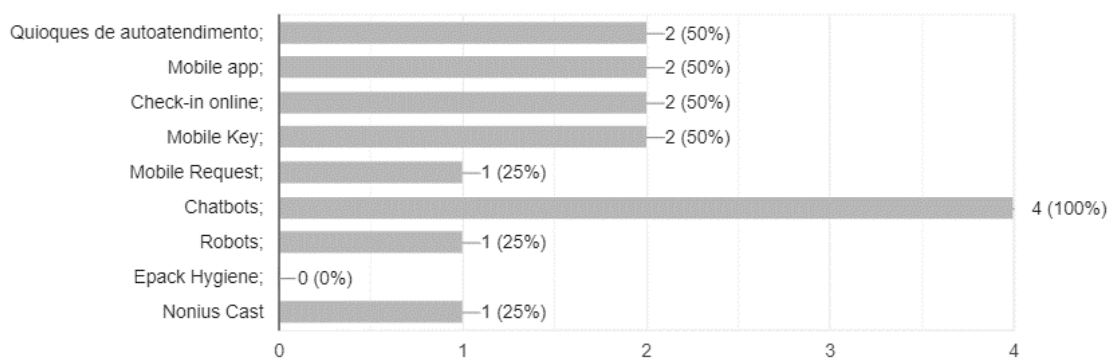


Tabela 3 - As tecnologias presentes nos hotéis. Fonte: Google Forms. Consultado a 10/02/2021

Como podemos ver na tabela 3, todos os hotéis têm *chatbots*. É uma das tecnologias que tem sido bastante utilizada pelos hotéis, facilitando assim a interação com o hóspede.

Relativamente aos hotéis tecnológicos, estes têm, em comum, os quiosques de autoatendimento, o *mobile app*, *mobile key* e o *chatbots*, mas apenas um destes tem *robots* e o outro o *check-in online*.

Já os hotéis não tecnológicos, para além do *chatbots*, um deles possui o *check-in online* e o outro o *Nonius Cast*. O *Nonius Cast* é um produto BYOC (*Bring Your Own Content*), que significa traga o seu próprio conteúdo, que permite ao hóspede transmitir o seu próprio conteúdo através da televisão do quarto (Nonius, 2020).

Ainda com base nos resultados apresentados na tabela 2, há algumas respostas bastante curiosas dadas por um dos hotéis tecnológicos, o A, que não tem uma opinião formada no que diz respeito a um dos benefícios da implementação e/ou utilização das TIC no hotel que é o aumento do número de clientes. Esta falta de opinião pode ser explicada pela crise que estamos a viver, a pandemia causada pelo covid-19, sendo que o hotel em questão é um hotel novo, inaugurado em 2019. O mesmo acontece quando discorda com o benefício do aumento da receita (**P2_4.8_Receita**), da redução dos custos operacionais (**P2_4.6._CustosOper**) e com a variável **P3_1.3_TIC** que diz respeito à expectativa dos hóspedes, se esperam por novas aplicações tecnológicas. Sendo um hotel recente, que abriu antes da pandemia, ainda não teve oportunidade de ver a evolução das receitas e de minimizar os custos operacionais.

Se compararmos com o hotel tecnológico B, este já tem mais maturidade e experiência, adquirida desde 2014, anos antes do surgimento da pandemia, e que consegue ter uma visão bem mais positiva do que o hotel tecnológico A.

Relativamente às variáveis P4_1_TICFCS, P4_2_TICvsBI e P4_3_FCIndependente, de um modo geral, todos concordam, ou seja, concordam que as TIC são um fator crítico de sucesso, que são um fator crítico independente, responsáveis por uma vantagem de longa duração e que o *Business Intelligence* é das tecnologias que mais difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Para finalizar esta análise, à pergunta “Como sobreviver à atual crise no setor Hoteleiro?” apenas dois hotéis responderam. O hotel tecnológico B respondeu “De forma séria, comprometida e criativa”. O hotel não tecnológico B respondeu “Adaptar o hotel a novas dinâmicas sociais e conseqüentemente adotar medidas preventivas no combate à pandemia”. Os restantes hotéis não têm uma opinião formada sobre este assunto devido à incerteza do rumo desta pandemia.

De um modo geral, quase todos concordaram que as TIC e o mundo digital podem ser uma ferramenta fundamental para travar esta crise no setor (**P5_2_Crise***). Mas apenas dois deles, os mais tecnológicos, responderam que vão recorrer à ajuda das tecnologias (**P5_3_Ajudas***). Um deles respondeu que "A nossa estrutura antes do COVID já incluía recurso às tecnologias. *Keyless, Kiosks para check-in e check-out, robots para entrega de room service e amenities*" e o outro respondeu “*App; Mobile Key; Check In On Line; QR Code; Cartas Digitais*".

4. Conclusões

As mudanças e os desenvolvimentos das Tecnologias da Informação e Comunicação têm proporcionado uma perspectiva de crescimento para a indústria hoteleira. Em Portugal, a um ritmo muito mais lento, já se vê um leve crescimento.

Há cada vez mais tecnologia nas nossas vidas e isso está a influenciar o setor hoteleiro, setor este que foi considerado dos setores menos tecnológicos. Mas isso está a mudar. As TIC têm dado um forte apoio aos gerentes hoteleiros para compreenderem melhor as necessidades dos consumidores e as práticas dos concorrentes.

Apesar do grande incentivo por parte dos investigadores às iniciativas de TIC, alguns gerentes ainda não estão dispostos a implementar práticas de TIC nos seus hotéis. Da análise dos resultados obtidos é possível concluir isso mesmo. Em plena pandemia, só dois dos hotéis, os mais tecnológicos, é que vão recorrer às tecnologias para enfrentar esta crise que está a afetar o setor.

A relação da indústria hoteleira com as tecnologias continua a ser caracterizada como uma relação de amor-ódio. Um dos hotéis tecnológicos inquiridos não teve uma opinião formada em relação ao aumento do número de clientes como sendo um dos benefícios da implementação e/ou utilização das TIC no hotel e discorda que o aumento da receita, da redução dos custos operacionais e das necessidades dos hóspedes (se estes esperam por novas aplicações tecnológicas) sejam benefícios dessa implementação.

Pelo contrário, o resultado da pesquisa também mostra que existe uma elevada consciência da importância do uso das tecnologias. Metade dos hotéis entrevistados aplica as TIC, mas o nível de utilização é limitado a *chatbots* e *websites*. No entanto, reconhecem que existem muitas vantagens e benefícios da utilização das TIC, nomeadamente na melhoria da qualidade do serviço, na satisfação de clientes e colaboradores.

Para os hotéis entrevistados, as TIC têm um potencial positivo para o desempenho de um hotel. São um complemento para outros recursos competitivos e, por isso, não devem ser ignoradas. A não utilização pode levar a desvantagens competitivas, os canais para o mercado permanecerão inexplorados.

Ainda assim, os impactos estão a tornar-se cada vez mais fortes. Hoje em dia, os serviços centrados em TIC são utilizados como novas ferramentas para a comunicação e gestão do marketing. Além disso, os gestores conseguem tirar vantagens diretas, seja em ofertas de produtos especiais como em serviços exclusivos de forma a desenvolver a relação com o consumidor.

De um modo geral, as tecnologias têm um papel importante no setor. Mas ainda há muito para vir e muito para estudar, porque o setor ainda está em evolução.

Limitações e recomendações para investigações futuras

Neste estudo foram encontradas algumas limitações. O tema tecnologia no setor hoteleiro tem vindo a ser cada vez mais abordado pelas revistas de turismo, mas infelizmente em termos de estudos científicos, em Portugal, ainda não existem grandes dados e informações. Tudo se deve ao facto do nosso país, sendo pequeno e não tão evoluído comparativamente com outros países, estar ainda muito atrasado na aposta das tecnologias no setor.

Como foi abordado anteriormente, em Portugal são poucos os hotéis considerados tecnológicos e daí o estudo desta dissertação ter ficado um pouco limitado em termos de dados e informações.

Outro grande limitador foi o surgimento da pandemia provocada pelo covid-19, no início do ano passado. Considero que foi das principais limitações que me deparei durante a fase da metodologia de investigação. A ideia inicial seria a realização de entrevistas abertas a diretores de hotéis, que na minha opinião seria o método mais apropriado para esta investigação, assim seria possível obter respostas mais detalhadas e diferentes perspetivas. Dessa forma, a única alternativa que tive, para evitar o contacto direto, foi a elaboração de questionários online.

Os questionários *online* têm uma baixa taxa de resposta e isso foi mais um dos desafios que tive de enfrentar. Foi um processo bastante difícil e demorado. Tive de contactar vários hotéis, por várias vezes, para conseguir obter respostas. Os únicos hotéis que me responderam com maior rapidez foram os hotéis tecnológicos. O que é muito interessante, só por aqui consegue-se perceber que têm uma mente muito mais aberta no que diz respeito às tecnologias.

Ainda sobre os questionários online, a ideia seria que os questionários fossem respondidos pelos diretores dos hotéis, sempre foi mencionado essa minha vontade, infelizmente não consigo garantir que efetivamente isso tenha acontecido. É umas das desvantagens do *online*.

Desta forma, e para terminar, a recomendação que considero que é bastante relevante para investigações futuras é a realização de entrevistas presenciais. Para além de ser um método muito mais rápido, é uma forma de se conseguir obter respostas detalhadas, opiniões e perspetivas.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Referências Bibliográficas

- A. S. (2010). *GAUSS - The Fastest, Most Flexible Platform for Analytics*. Obtido em 17 de 07 de 2019, de Aptech: <https://www.aptech.com/>
- ASQ. (2021). *Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)*. Obtido de ASQ Excellence Trough Quality: <https://asq.org/quality-resources/fmea>
- Bahrami, M., Ghorbani, M., & Arabzad, M. (2012). Information Technology (IT) as An Improvement Tool For Customer Relationship Management (CRM). *International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management* (pp. 59 – 64). Department of Industrial Engineering, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran: ELSEVIER.
- Barutçu, S., & Tunca, M. Z. (2012). The Impacts of E-SCM on the E-Tailing Industry: An Analysis from Porter's Five Force Perspectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58, 1047 - 1056.
- Batinić, I. (2013). Current Trends in Hospitality Industry. *Journal of Process Management – New Technologies, International*, Vol. 1, No.4.
- Bilgihan, A., Okumus, F., Nusair, K., & Kwun, D. J.-W. (2011). Information Technology Applications and Competitive Advantage in Hotel Companies. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 2 No. 2, pp. 139-154.
- Brinkhues, R. A., & Cunha, M. (2009). Vantagem competitiva e o uso das tecnologias de informação e comunicação: estudo na cadeia produtiva do vinho do Rio Grande do Sul. *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*, v. 2, n. 3, p. 291-305.
- Carrillo, Á. (2020). 5G, um Grande Impulso para o Setor Hoteleiro. *TECNOHOTEL*, 40 - 41.
- Chege, S. M., & Wang, D. (2020). The influence of technology innovation on SME performance through environmental sustainability practices in Kenya. *Technology in Society* .
- CNCS. (2020). *A Internet das Coisas (IoT– Internet of Things)*. Obtido em 06 de 01 de 2020, de Centro Nacional de Cibersegurança Portugal: <https://www.cncs.gov.pt/a-internet-das-coisas-iot-internet-of-things/>
- Costa, D. (2020). Digitalização na hotelaria: uma oportunidade ou um custo? *TecnoHotel Portugal*, 36-37.
- Deco Proteste. (2020). *O que é a sustentabilidade?* Obtido de <https://www.deco.proteste.pt/sustentabilidade/o-que-e>
- Gomes, P. (2020). Um motor de reservas com superpoderes. *TecnoHotel Portugal*, 10 - 11.
- Google. (2016). *Google My Business*. Obtido de Google: https://www.google.com/intl/pt-PT_pt/business/
- Google. (2021). *Google Ads*. Obtido de Google: https://ads.google.com/intl/pt_pt/getstarted/?subid=pt-pt-ha-aw-sk-c-bau!o3~CjwKCAjwgOGCBhAlEiwA7FUXksspIB3qvij0hBXqHUSF4txjAoQp5nx00tyl-DfJl8wCiENuwuDDRBoCi28QAvD_BwE~118219641267~kwd-

- 94527731~11853311513~486557404002&utm_source=aw&utm_medium=ha&utm_campaign
- Google. (2021). *Google Analytics*. Obtido de Google: <https://analytics.google.com/analytics/web/provision/#/provision>
- Google. (2021). *Google Hotel Ads*. Obtido de Google: <https://ads.google.com/hotels/>
- IDEaS. (22 de 01 de 2021). *About us*. Obtido de IDEAS A SAS COMPANY: <https://ideas.com/about/>
- IT Channel. (2020). Gateway destaca o papel do controlo de acesso na segurança das empresas. *TecnoHotel Portugal*, 42 - 43.
- Jaremen, D. E. (2016). Advantages from ICTS Usage in Hotel Industry. *Czech Journal of Social Sciences, Business and Economics*.
- Korte, D., Ariyachandra, T., & Frolic, M. (2013). Business Intelligence in the Hospitality Industry. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 4, No. 4, 429 - 434.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
- Kularatne, T., Wilsona, C., Månsson, J., Hoang, V., & Lee, B. (2019). Do environmentally sustainable practices make hotels more efficient? A study of major hotels in Sri Lanka. *Tourism Management*, 213 - 225.
- Law, R., Leung, D., Au, N., & Lee, H. (2013). Progress and Development of Information Technology in the Hospitality Industry: Evidence from Cornell Hospitality Quarterly. *Focus on Information Technology*, 54(1) 10–24.
- Lemos, H. (12 de 10 de 2019). *A Tecnologia 5G e seu Potencial no Setor Turístico*. Obtido em 25 de 01 de 2020, de TECNOHOTEL News: <https://www.tecnohotelnews.pt/2019/10/12/a-tecnologia-5g-e-seu-potencial-no-setor-turistico/>
- Lim, W. M. (2016). Creativity and sustainability in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives*, 161–167.
- Marriott. (2019). *Explore What's Possible with Our App*. Obtido em 8 de 10 de 2019, de Marriott Bonvoy: <https://mobileapp.marriott.com/#my-account>
- Martinez, A. M., Navarro, J.-G. C., Perez, A. G., & Wensley, A. (2019). Knowledge agents as drivers of environmental sustainability and business performance in the hospitality sector. *Tourism Management*, 381–389.
- Martin-Rios, C., & Ciobanua, T. (2019). Hospitality Innovation Strategies: An Analysis of Success Factors and Challenges. *Tourism Management*, 218-229.
- Microsoft. (2019). *Descrição geral de OLAP (Online Analytical Processing)*. Obtido em 29 de 04 de 2019, de Microsoft Office: <https://support.office.com/pt-pt/article/descr%C3%A7%C3%A3o-geral-de-olap-online-analytical-processing-15d2cdde-f70b-4277-b009-ed732b75fdd6>
- Mihalič, T., & Buhalis, D. (2013). ICT as a New Competitive Advantage Factor - Case of Small Transitional Hotel Sector. *ECONOMIC AND BUSINESS REVIEW*, VOL. 15, No. 1, 33–56.

- Nonius . (11 de 03 de 2020). *Nonius Cast: Sem barreiras e compatível com qualquer infraestrutura Wi-Fi e sistema de TV*. Obtido de Nonius Software: <https://www.noniussoftware.com/pt-pt/nonius-cast-sem-barreiras-e-compativel-com-qualquer-estrutura-wi-fi-e-sistema-de-tv/>
- Piccoli, G. (2008). Information Technology in Hotel Management: A Framework for Evaluating the Sustainability of IT-Dependent Competitive Advantage. *Cornell Hospitality Quarterly*, Volume 49, Issue 3 282-296.
- Rajapathirana, J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 44–55.
- Ramos, A. S., & Rodrigues, P. A. (2006). *Tecnologia de Informação: Utilização e Vantagem Competitiva no Hotel Pestana Natal*. Bauru, SP, Brasil .
- Ribas, J. (2020). Estratégias de marketing digital para hotéis: o básico para 2020. *TECNOHOTEL Portugal*, 6-9.
- SAP. (s.d.). *Como se sentem os seus clientes em relação à sua organização?* Obtido em 01 de 08 de 2019, de SAP: <https://www.sap.com/portugal/index.html>
- SAP. (s.d.). *SAP BusinessObjects Business Intelligence*. Obtido de SAP: <https://www.sap.com/products/bi-platform.html>
- SAS. (2019). *About SAS*. Obtido em 20 de 08 de 2019, de SAS: https://www.sas.com/pt_pt/company-information/profile.html
- SAS. (2021). *Hotel Analytics*. Obtido de SAS: https://www.sas.com/en_us/industry/hotels.html#all-solutions
- SEBRAE. (2017). *Sustentabilidade económica: como sua empresa pode ser mais lucrativa com a sustentabilidade*. Cuiabá, MT.
- Swedberg, R. (2015). *Schumpeter, Joseph A. (1883–1950)*. Stockholm University, Stockholm, Sweden: Elsevier.
- Talón-Ballesteros, P., González-Serrano, L., Soguero-Ruiz, C., Muñoz-Romero, S., & Rojo-Álvarez, J. L. (2018). Using big data from Customer Relationship Management information systems to determine the client profile in the hotel sector. *Tourism Management*, 187–197.
- TecnoHotel. (10 de 02 de 2019). *A tecnologia hoteleira resumida em quatro pilares principais*. Obtido de TecnoHotel Portugal: <https://www.tecnohotelnews.pt/2019/02/10/a-tecnologia-hoteleira-resumida-em-quatro-pilares-principais/>
- TecnoHotel. (21 de 02 de 2019). *Mais de um terço das empresas já utiliza IoT*. Obtido em 9 de 01 de 2020, de TecnoHotel Portugal: <https://www.tecnohotelnews.pt/2019/02/21/mais-de-um-terco-das-empresas-ja-utiliza-iot/>
- TecnoHotel. (2020). *Epack Hygiene: a 1ª solução tátil HACCP*. *TecnoHotel Portugal*, 28 - 29.
- TecnoHotel. (2020). *Inteligência artificial + blockchain: a tão esperada evolução no setor hoteleiro*. Obtido em 21 de 02 de 2020, de

- TecnoHotel Portugal: <https://www.tecnohotelnews.pt/2020/02/20/inteligencia-artificial-blockchain-a-tao-esperada-evolucao-no-setor-hoteleiro/#prettyPhoto>
- Tello, E. A., & Velasco, J. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. México: Contaduría y Administración.
- Verma, V. K., & Chandra, B. (2016). Strategic Information and communication technology initiative in hospitality industry to gain sustainable competitive advantage: a framework for evaluating the response lag perspective. *Recent Advances in Information Technology*.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 102–110.
- Yotel. (2019). *Yotel Singapore*. Obtido em 25 de 10 de 2019, de Yotel: <https://www.yotel.com/en/hotels/yotel-singapore/your-stay>

Anexos

Anexo 1

Google Forms – Questionário

As Tecnologias e a Indústria Hoteleira ☆ Todas as alterações foram salvas no Google Drive

Perguntas Respostas 0

POLITÉCNICO DE LEIRIA
ESCOLA SUPERIOR DE TURISMO E TECNOLOGIA DO MAR

Seção 1 de 7

As Tecnologias e a Indústria Hoteleira

Caríssimo Diretor(a) de Hotel / subdiretor(a):

O presente inquérito realiza-se no âmbito do projeto de investigação académica e científica – Dissertação de Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, sobre a Utilização Estratégica da Tecnologia da Informação e Comunicação para Obter Vantagem Competitiva Sustentável na Indústria Hoteleira.

Este estudo tem como objetivo perceber se as tecnologias são um fator de vantagem competitiva no setor. O inquérito é composto por 20 questões e durará entre 10 a 15 minutos.

O inquérito é anónimo, os dados recolhidos são totalmente confidenciais e serão sujeitos a tratamento estatístico adequado tendo por objetivo a divulgação dos resultados agregados.

Muito obrigada,
Ana Rita da Cruz Gonçalves (aluna do mestrado de Gestão e Direção Hoteleira)

Após a seção 1 Ir para a seção 2 (Parte I - Carateri...unidade hoteleira)

Seção 2 de 7

Parte I - Caraterização da unidade hoteleira

Descrição (opcional)

1. Indique o tipo de gestão da sua unidade hoteleira:

Hotel de gestão independente

Hotel integrado numa cadeia nacional ou internacional

2. Indique as seguintes informações:

2.1. Localização

Texto de resposta curta

Pergunta

2.2. Número de estrelas da unidade hoteleira

Texto de resposta curta

Pergunta

2.3. Número de quartos da unidade hoteleira

Texto de resposta curta

Pergunta

2.4. Número de lugares ao dispor no F&B

Texto de resposta curta

Pergunta

2.5. Número total de colaboradores na unidade hoteleira

Texto de resposta curta

3. A unidade hoteleira está dividida por departamentos?

Sim

Não

3. A unidade hoteleira está dividida por departamentos?
 3.1. Se sim, indique em baixo quais os departamentos existentes:
 Texto de resposta longa

Após a seção 2 Continuar para a próxima seção

Seção 3 de 7

Parte II - Tecnologia da Informação e Comunicação no Setor Hoteleiro

Descrição (opcional)

1. Que importância atribui, a sua unidade hoteleira, ao processo de inovar?
 (Utilizando a escala a seguir indicada, responda assinalando com um X a sua opção, sendo que 1 - Sem importância; 2 - Pouca importância; 3 - Alguma importância; 4 - Importante; 5 - Muita importância)

| | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Sem importância | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muita importância |

2. Mencione quais as ferramentas de Business Intelligence que estão atualmente a ser utilizadas na sua gestão?
 Texto de resposta longa

3. São várias as aplicações de tecnologia que foram implementadas no setor hoteleiro nos últimos anos. Quais das seguintes aplicações estão presentes na vossa unidade hoteleira?

- Quiques de autoatendimento;
- Mobile app;
- Check-in online;
- Mobile Key;
- Mobile Request;
- Chatbots;
- Robots;
- Epack Hygiene;
- Outros...

4. Avalie de 1 a 5 os benefícios, que considera que sejam mais importantes, da implementação das TIC na sua unidade hoteleira.
 (Utilizando a escala a seguir indicada, responda assinalando com um X a sua opção):

| | Discordo total... | Discordo | Não concordo ... | Concordo | Concordo total... |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Qualidade do s... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Velocidade do a... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aumenta o nóm... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Satisfação dos ... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Satisfação dos ... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reduz os custo... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Empresa mais s... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aumenta a rece... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ganha novo me... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Após a seção 3 Continuar para a próxima seção

Seção 4 de 7

Parte III - A importância das TIC na gestão de relação com o cliente

Descrição (opcional)

1. Se utiliza regularmente as TIC, dê-nos a sua opinião relativamente à importância desta na gestão de relação com o cliente.
 (Utilizando a escala a seguir indicada, responda assinalando com um X a sua opção).
 As Tecnologias de Informação da Comunicação...

| | Discordo total... | Discordo | Não concordo ... | Concordo | Concordo total... |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Vieram a melho... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Exercem um for... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Os vossos clien... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Conseguem reu... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Conseguem obt... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| É uma compon... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ajudam o CRM ... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Seção 5 de 7

Parte IV - As TIC como vantagem competitiva

Tendo em conta as características do seu hotel e o tipo de gestão...

1. Considera que as TIC são um fator crítico de sucesso para conseguirem alcançar uma performance brilhante?

(Utilizando a escala a seguir indicada, responda assinalando com um X a sua opção, sendo que 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente)

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

2. "Muitas empresas optam pelo Business Intelligence por acharem que os sistemas de Tecnologia de Informação são facilmente imitados pela concorrência e, por isso, usam a BI como um meio de manter uma vantagem competitiva sustentada." (Korte, Arlyachandra & Frolic, 2013). Concorda com a afirmação?

(Utilizando a escala a seguir indicada, responda assinalando com um X a sua opção, sendo que 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente)

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

3. As TIC são consideradas um fator competitivo independente e são responsáveis por uma vantagem de longa duração?

(Utilizando a escala a seguir indicada, responda assinalando com um X a sua opção, sendo que 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente)

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Após a seção 5 Continuar para a próxima seção

Seção 6 de 7

Parte V - A pandemia Covid-19 e a Indústria Hoteleira

A pandemia do covid-19 tem vindo a causar uma grande crise a nível mundial. O turismo e a hotelaria têm sido os setores mais prejudicados em todo o mundo. Desta forma, o setor tem de estar preparado para dar resposta a esta crise.

1. Como sobreviver à atual crise no setor Hoteleiro?

Texto de resposta longa

2. Considera que as tecnologias e o mundo digital podem ser uma ferramenta fundamental para travar esta crise no setor?

(Utilizando a escala a seguir indicada, responda assinalando com um X a sua opção, sendo que 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente)

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

3. A vossa unidade hoteleira está ou irá recorrer à ajuda das tecnologias para fazer face à pandemia?

Sim
 Não

3.1 Se sim, mencione quais são as tecnologias que estão já a ser utilizadas ou as que irão ser muito valiosas para os tempos que se avizam?

Texto de resposta longa

Após a seção 6 Continuar para a próxima seção

Anexo 2

Tabelas output SPSS

Frequency Table

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Hotel Tecnológico | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Hotel Não Tecnológico | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Hotel Integrado numa cadeia nacional ou internacional | 4 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Porto | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Lisboa | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sim | 4 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

P2_1. Inovação

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Importante | 1 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | Muito importante | 3 | 75.0 | 75.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

P2_4.1. Qualidade Serv

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Concordo | 1 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | Concordo totalmente | 3 | 75.0 | 75.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

P2_4.2. Atendimento

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Concordo | 1 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | Concordo totalmente | 3 | 75.0 | 75.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

P2_4.3. NumClientes

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Não concordo nem discordo | 1 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | Concordo | 1 | 25.0 | 25.0 | 50.0 |
| | Concordo totalmente | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

P2_4.4_SatisfaçãClient

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Concordo | 1 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | Concordo totalmente | 3 | 75.0 | 75.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

P2_4.5_SatisfaçãColab

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Concordo totalmente | 4 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

P2_4.6_CustosOper

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Discordo | 1 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | Concordo | 1 | 25.0 | 25.0 | 50.0 |
| | Concordo totalmente | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

P2_4.7_Sustentabilidade

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Concordo | 3 | 75.0 | 75.0 | 75.0 |
| | Concordo totalmente | 1 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

P2_4.8_Receita

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Discordo | 1 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | Concordo | 2 | 50.0 | 50.0 | 75.0 |
| | Concordo totalmente | 1 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

P2_4.9_Mercado

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Concordo | 3 | 75.0 | 75.0 | 75.0 |
| | Concordo totalmente | 1 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

P3_1.1_CRM

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Concordo | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Concordo totalmente | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

P3_1.2_Valor

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Concordo | 1 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | Concordo totalmente | 3 | 75.0 | 75.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

P3_1.3_TIC

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Discordo | 1 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | Concordo | 1 | 25.0 | 25.0 | 50.0 |
| | Concordo totalmente | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

P3_1.4_ Informação

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Concordo | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Concordo totalmente | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

P3_1.5_ Interação

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Concordo | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Concordo totalmente | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

P3_1.6_ ImplementCRM

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Concordo | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Concordo totalmente | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

P3_1.7_ Relações

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Concordo | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Concordo totalmente | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

P4_1_ TICFCS

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Concordo | 3 | 75.0 | 75.0 | 75.0 |
| | Concordo totalmente | 1 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

P4_2_TICvsBI

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Concordo | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Concordo totalmente | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

P4_3_FCIndependente

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Concordo | 3 | 75.0 | 75.0 | 75.0 |
| | Concordo totalmente | 1 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

P5_2_Crise

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Concordo | 2 | 50.0 | 66.7 | 66.7 |
| | Concordo totalmente | 1 | 25.0 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 3 | 75.0 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 25.0 | | |
| Total | | 4 | 100.0 | | |

P5_3_Ajudas

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sim | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Não | 2 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 4 | 100.0 | 100.0 | |

Statistics

| | | P1_2.3._NumQu artos | P1_2.4._NumFa mpB | P1_2.5._NumCo laboradores |
|-------------|---------|------------------------|----------------------|------------------------------|
| N | Valid | 4 | 4 | 4 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 |
| Median | | 121.00 | 79.00 | 45.00 |
| Minimum | | 107 | 66 | 25 |
| Maximum | | 153 | 90 | 75 |
| Percentiles | 25 | 108.50 | 68.50 | 29.25 |
| | 50 | 121.00 | 79.00 | 45.00 |
| | 75 | 147.00 | 88.00 | 68.25 |

Anexo 3

Cruzamentos entre variáveis

P1_2.1._Localização * TipoHotel

Crosstab

| | | TipoHotel | | Total | |
|---------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|--------|-------|
| | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | | |
| P1_2.1._Localização | Porto | Count | 1 | 1 | 2 |
| | | % within TipoHotel | 50.0% | 50.0% | 50.0% |
| | Lisboa | Count | 1 | 1 | 2 |
| | | % within TipoHotel | 50.0% | 50.0% | 50.0% |
| Total | Count | 2 | 2 | 4 | |
| | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% | |

P1_3._Departamentos * TipoHotel

Crosstab

| | | TipoHotel | | Total | |
|---------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|--------|--------|
| | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | | |
| P1_3._Departamentos | Sim | Count | 2 | 2 | 4 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% |
| Total | Count | 2 | 2 | 4 | |
| | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% | |

P2_1._Inovação * TipoHotel

Crosstab

| | | | TipoHotel | | Total |
|----------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|-------|
| | | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | |
| P2_1._Inovação | Importante | Count | 0 | 1 | 1 |
| | | % within TipoHotel | 0.0% | 50.0% | 25.0% |
| | Muito importante | Count | 2 | 1 | 3 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 50.0% | 75.0% |
| Total | Count | 2 | 2 | 4 | |
| | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% | |

P2_4.1_QualidadeServ * TipoHotel

Crosstab

| | | | TipoHotel | | Total |
|----------------------|---------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|-------|
| | | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | |
| P2_4.1_QualidadeServ | Concordo | Count | 0 | 1 | 1 |
| | | % within TipoHotel | 0.0% | 50.0% | 25.0% |
| | Concordo totalmente | Count | 2 | 1 | 3 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 50.0% | 75.0% |
| Total | Count | 2 | 2 | 4 | |
| | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% | |

P2_4.2_Atendimento * TipoHotel

Crosstab

| | | | TipoHotel | | Total |
|--------------------|---------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|-------|
| | | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | |
| P2_4.2_Atendimento | Concordo | Count | 0 | 1 | 1 |
| | | % within TipoHotel | 0.0% | 50.0% | 25.0% |
| | Concordo totalmente | Count | 2 | 1 | 3 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 50.0% | 75.0% |
| Total | Count | 2 | 2 | 4 | |
| | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% | |

P2_4.3_NumClientes * TipoHotel

Crosstab

| | | | TipoHotel | | Total |
|--------------------|---------------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|-------|
| | | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | |
| P2_4.3_NumClientes | Não concordo nem discordo | Count | 1 | 0 | 1 |
| | | % within TipoHotel | 50.0% | 0.0% | 25.0% |
| | Concordo | Count | 0 | 1 | 1 |
| | | % within TipoHotel | 0.0% | 50.0% | 25.0% |
| | Concordo totalmente | Count | 1 | 1 | 2 |
| | | % within TipoHotel | 50.0% | 50.0% | 50.0% |
| Total | Count | 2 | 2 | 4 | |
| | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% | |

P2_4.4_SatisfaçãoClient * TipoHotel

Crosstab

| | | | TipoHotel | | Total |
|-------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|-------|
| | | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | |
| P2_4.4_SatisfaçãoClient | Concordo | Count | 1 | 0 | 1 |
| | | % within TipoHotel | 50.0% | 0.0% | 25.0% |
| | Concordo totalmente | Count | 1 | 2 | 3 |
| | | % within TipoHotel | 50.0% | 100.0% | 75.0% |
| Total | Count | 2 | 2 | 4 | |
| | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% | |

P2_4.5_SatisfaçãoColab * TipoHotel

Crosstab

| | | | TipoHotel | | Total |
|------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|--------|
| | | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | |
| P2_4.5_SatisfaçãoColab | Concordo totalmente | Count | 2 | 2 | 4 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% |
| Total | Count | 2 | 2 | 4 | |
| | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% | |

P2_4.6_CustosOper * TipoHotel

Crosstab

| | | TipoHotel | | Total | |
|-------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|--------|-------|
| | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | | |
| P2_4.6_CustosOper | Discordo | Count | 1 | 0 | 1 |
| | | % within TipoHotel | 50.0% | 0.0% | 25.0% |
| | Concordo | Count | 0 | 1 | 1 |
| | | % within TipoHotel | 0.0% | 50.0% | 25.0% |
| | Concordo totalmente | Count | 1 | 1 | 2 |
| | | % within TipoHotel | 50.0% | 50.0% | 50.0% |
| Total | Count | 2 | 2 | 4 | |
| | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% | |

P2_4.7_Sustentabilidade * TipoHotel

Crosstab

| | | TipoHotel | | Total | |
|-------------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|--------|-------|
| | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | | |
| P2_4.7_Sustentabilidade | Concordo | Count | 2 | 1 | 3 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 50.0% | 75.0% |
| | Concordo totalmente | Count | 0 | 1 | 1 |
| | | % within TipoHotel | 0.0% | 50.0% | 25.0% |
| Total | Count | 2 | 2 | 4 | |
| | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% | |

P2_4.8_Receita * TipoHotel

Crosstab

| | | TipoHotel | | Total | |
|----------------|---------------------|--------------------|-----------------------|-------|-------|
| | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | | |
| P2_4.8_Receita | Discordo | Count | 1 | 0 | 1 |
| | | % within TipoHotel | 50.0% | 0.0% | 25.0% |
| | Concordo | Count | 1 | 1 | 2 |
| | | % within TipoHotel | 50.0% | 50.0% | 50.0% |
| | Concordo totalmente | Count | 0 | 1 | 1 |
| | | % within TipoHotel | 0.0% | 50.0% | 25.0% |

| | | | | |
|-------|--------------------|--------|--------|--------|
| Total | Count | 2 | 2 | 4 |
| | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

P2_4.9_Mercado * TipoHotel

Crosstab

| | | TipoHotel | | Total | |
|----------------|---------------------|--------------------|-----------------------|--------|-------|
| | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | | |
| P2_4.9_Mercado | Concordo | Count | 2 | 1 | 3 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 50.0% | 75.0% |
| | Concordo totalmente | Count | 0 | 1 | 1 |
| | | % within TipoHotel | 0.0% | 50.0% | 25.0% |
| Total | Count | 2 | 2 | 4 | |
| | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% | |

P3_1.1_CRM * TipoHotel

Crosstab

| | | TipoHotel | | Total | |
|------------|---------------------|--------------------|-----------------------|--------|-------|
| | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | | |
| P3_1.1_CRM | Concordo | Count | 2 | 0 | 2 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 0.0% | 50.0% |
| | Concordo totalmente | Count | 0 | 2 | 2 |
| | | % within TipoHotel | 0.0% | 100.0% | 50.0% |
| Total | Count | 2 | 2 | 4 | |
| | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% | |

P3_1.2_Valor * TipoHotel

Crosstab

| | | TipoHotel | | Total | |
|--------------|---------------------|--------------------|-----------------------|--------|-------|
| | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | | |
| P3_1.2_Valor | Concordo | Count | 1 | 0 | 1 |
| | | % within TipoHotel | 50.0% | 0.0% | 25.0% |
| | Concordo totalmente | Count | 1 | 2 | 3 |
| | | % within TipoHotel | 50.0% | 100.0% | 75.0% |
| Total | Count | 2 | 2 | 4 | |

| | | | |
|--------------------|--------|--------|--------|
| % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% |
|--------------------|--------|--------|--------|

P3_1.3_TIC * TipoHotel

Crosstab

| | | TipoHotel | | Total | |
|------------|---------------------|--------------------|-----------------------|--------|-------|
| | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | | |
| P3_1.3_TIC | Discordo | Count | 1 | 0 | 1 |
| | | % within TipoHotel | 50.0% | 0.0% | 25.0% |
| | Concordo | Count | 1 | 0 | 1 |
| | | % within TipoHotel | 50.0% | 0.0% | 25.0% |
| | Concordo totalmente | Count | 0 | 2 | 2 |
| | | % within TipoHotel | 0.0% | 100.0% | 50.0% |
| Total | Count | 2 | 2 | 4 | |
| | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% | |

P3_1.4_Informação * TipoHotel

Crosstab

| | | TipoHotel | | Total | |
|-------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|--------|-------|
| | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | | |
| P3_1.4_Informação | Concordo | Count | 2 | 0 | 2 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 0.0% | 50.0% |
| | Concordo totalmente | Count | 0 | 2 | 2 |
| | | % within TipoHotel | 0.0% | 100.0% | 50.0% |
| Total | Count | 2 | 2 | 4 | |
| | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% | |

P3_1.5_Interação * TipoHotel

Crosstab

| | | TipoHotel | | Total | |
|------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|-------|-------|
| | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | | |
| P3_1.5_Interação | Concordo | Count | 2 | 0 | 2 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 0.0% | 50.0% |
| | Concordo totalmente | Count | 0 | 2 | 2 |

| | | % within TipoHotel | 0.0% | 100.0% | 50.0% |
|-------|--|--------------------|--------|--------|--------|
| Total | | Count | 2 | 2 | 4 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

P3_1.6_ImplementCRM * TipoHotel

Crosstab

| | | | TipoHotel | | Total |
|---------------------|---------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|--------|
| | | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | |
| P3_1.6_ImplementCRM | Concordo | Count | 2 | 0 | 2 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 0.0% | 50.0% |
| | Concordo totalmente | Count | 0 | 2 | 2 |
| | | % within TipoHotel | 0.0% | 100.0% | 50.0% |
| Total | | Count | 2 | 2 | 4 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

P3_1.7_Relações * TipoHotel

Crosstab

| | | | TipoHotel | | Total |
|-----------------|---------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|--------|
| | | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | |
| P3_1.7_Relações | Concordo | Count | 2 | 0 | 2 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 0.0% | 50.0% |
| | Concordo totalmente | Count | 0 | 2 | 2 |
| | | % within TipoHotel | 0.0% | 100.0% | 50.0% |
| Total | | Count | 2 | 2 | 4 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

P4_1_TICFCS * TipoHotel

Crosstab

| | | TipoHotel | | Total | |
|-------------|---------------------|--------------------|-----------------------|--------|--------|
| | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | | |
| P4_1_TICFCS | Concordo | Count | 2 | 1 | 3 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 50.0% | 75.0% |
| | Concordo totalmente | Count | 0 | 1 | 1 |
| | | % within TipoHotel | 0.0% | 50.0% | 25.0% |
| Total | | Count | 2 | 2 | 4 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

P4_2_TICvsBI * TipoHotel

Crosstab

| | | TipoHotel | | Total | |
|--------------|---------------------|--------------------|-----------------------|--------|--------|
| | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | | |
| P4_2_TICvsBI | Concordo | Count | 1 | 1 | 2 |
| | | % within TipoHotel | 50.0% | 50.0% | 50.0% |
| | Concordo totalmente | Count | 1 | 1 | 2 |
| | | % within TipoHotel | 50.0% | 50.0% | 50.0% |
| Total | | Count | 2 | 2 | 4 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

P4_3_FCIndependente * TipoHotel

Crosstab

| | | TipoHotel | | Total | |
|---------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|-------|-------|
| | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | | |
| P4_3_FCIndependente | Concordo | Count | 2 | 1 | 3 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 50.0% | 75.0% |
| | Concordo totalmente | Count | 0 | 1 | 1 |
| | | % within TipoHotel | 0.0% | 50.0% | 25.0% |
| Total | | Count | 2 | 2 | 4 |
| | | | | | |

| | | | | |
|--|-----------|--------|--------|--------|
| | % within | 100.0% | 100.0% | 100.0% |
| | TipoHotel | | | |

P5_2_Crise * TipoHotel

Crosstab

| | | TipoHotel | | Total | |
|------------|---------------------|--------------------|-----------------------|--------|--------|
| | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | | |
| P5_2_Crise | Concordo | Count | 1 | 1 | 2 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 50.0% | 66.7% |
| | Concordo totalmente | Count | 0 | 1 | 1 |
| | | % within TipoHotel | 0.0% | 50.0% | 33.3% |
| Total | | Count | 1 | 2 | 3 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

P5_3_Ajudas * TipoHotel

Crosstab

| | | TipoHotel | | Total | |
|-------------|-----|--------------------|-----------------------|--------|--------|
| | | Hotel Tecnológico | Hotel Não Tecnológico | | |
| P5_3_Ajudas | Sim | Count | 2 | 0 | 2 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 0.0% | 50.0% |
| | Não | Count | 0 | 2 | 2 |
| | | % within TipoHotel | 0.0% | 100.0% | 50.0% |
| Total | | Count | 2 | 2 | 4 |
| | | % within TipoHotel | 100.0% | 100.0% | 100.0% |