

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA**  
**ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Mestrado  
Gestão Estratégica das Relações Públicas  
2009/2011

---

**Gestão e Comunicação no Turismo – Estudo de Caso: Grupo Vila Galé**

**Estudo de Caso**

---

**Vanessa Andrade**

**Escola Superior de Comunicação Social – I.P.L.**

**Setembro de 2011**

**Orientadores:**

**Prof<sup>ª</sup> Doutora Mafalda Eiró-Gomes**

**Professor Doutor Orlando Gomes**

**Escola Superior de Comunicação Social – I.P.L.**



**Gestão e Comunicação no Turismo – Estudo de Caso: Grupo Vila Galé**

**Estudo de Caso**

**Vanessa Daniela Malagueira Andrade**

**Escola Superior de Comunicação Social – I.P.L.**

## **Declaração**

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, constituindo um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Certifico que todas as citações estão devidamente identificadas, tendo consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho apresentado.

Lisboa, 22 de Setembro de 2011

---





## Agradecimentos

---

Concluir esta etapa tem um significado especial, representa o encerramento de mais um ciclo marcado pelo esforço e empenho. Este momento nunca teria sido possível sem o apoio incondicional da família, amigos e professores.

Quero deixar um agradecimento especial à Prof<sup>a</sup> Doutora Mafalda Eiró-Gomes pelas indicações preciosas e disponibilidade completa. Os conselhos e incentivos constantes foram decisivos para a finalização do presente trabalho.

Ao Professor Doutor Orlando Gomes um obrigada pelas explicações matemáticas e estatísticas, por tornar o mundo dos números mais acessível e imediato.

Quero dedicar este trabalho aos meus pais, Delfina Andrade e João Andrade, pelo apoio incondicional ao longo de todo o meu percurso académico. Sempre acreditaram sem hesitar que seria possível e, acima de tudo, exequível compatibilizar todos os desafios a que me propus.

Deixo também um obrigado especial ao Vítor Marques pela confiança, apoio e motivação irredutíveis, imprescindíveis para a conclusão deste desafio.

Ao Dr. Gonçalo Rebelo de Almeida e Catarina Pita Silva, do Grupo Vila Galé, muito obrigada pela inteira disponibilidade e compreensão. Sem a boa vontade e abertura demonstrada este trabalho não teria sido possível.

A todos os amigos e familiares um obrigado especial pela compreensão e apoio nos momentos em que tiveram de abdicar da minha companhia e disponibilidade, afectas à realização deste estudo.

O estudo apresentado pretende contribuir para o desenvolvimento da fase de avaliação nas Relações Públicas (RP), e assim, reforçar o seu posicionamento estratégico nas organizações. Aplicado ao sector do turismo, o principal objectivo será demonstrar que a gestão de *Stakeholders*, uma das funções inerentes à actividade estratégica das RP, tem impacto no desempenho financeiro da organização a longo prazo. O estudo de caso apresentado pretende relacionar as RP e a Gestão Empresarial, mais precisamente a Gestão Hoteleira. A valorização e avaliação das relações criadas, desenvolvidas e mantidas entre a organização e os *Stakeholders* apresentam-se como factores decisivos para a mensuração dos activos intangíveis, decisivos para a continuidade da organização. As relações geridas entre os *Stakeholders* e a organização baseiam-se nas noções de Valor, Compromisso e Satisfação.

### **Palavras-chave:**

*Stakeholders*; Relações Públicas; Gestão Hoteleira; Desempenho Financeiro; Relações; Activos Intangíveis; Valor; Compromisso; Satisfação.

## Abstract

---

The present study aims to contribute to evaluation phase development in Public Relations (PR), and thus strengthen its strategic positioning on organizations. Applied to the tourism sector, the main objective is to demonstrate that Stakeholders management, one of PR strategic functions, has impact on organization financial performance over the years. This case study aims to relate PR and Corporate Management, specifically Hotel Management. Valuation and assessment of created; developed and maintained relationships between the organization and stakeholders are important items for intangible assets measurement, crucial to organization survival. Concepts as value, commitment and satisfaction describe relationship management between Stakeholders and the organization.

### **Key words:**

*Stakeholders*; Public Relations; Hotel Management; Financial Performance; Relationships; Intangible Assets; Value; Commitment; Satisfaction.

## Índice

1. Introdução .....	3
2. Metodologia.....	8
3. Gestão Empresarial na Actividade Hoteleira .....	12
3.1 Turismo, as definições .....	12
3.2 O Turismo em Portugal.....	13
3.3 A actividade hoteleira, as organizações e as funções .....	15
3.4 O produto hoteleiro .....	17
3.4.1 Características do produto e da oferta hoteleira .....	17
3.4.2 Características do mercado e da procura turística.....	20
3.4.3 Tangível vs Intangível.....	21
3.5 Gestão Hoteleira, as suas particularidades.....	22
3.5.1 Estratégias Hoteleiras, diferentes posicionamentos e contextos .....	23
3.6 Factores-chave da Gestão Hoteleira .....	27
3.7 Novos Desafios da Gestão Hoteleira .....	28
4. Comunicar no Turismo: análises, estratégias e planos .....	30
4.1 Estados da actividade hoteleira com estratégias de comunicação distintas.....	34
4.2 <i>Stakeholders</i> : a sua gestão estratégica.....	35
4.3 A unidade hoteleira e os <i>Stakeholders</i> .....	38
4.4 Gestão de intangíveis, a base da actividade turística.....	42
4.4.1 Que tipo de <i>relações</i> existem na actividade hoteleira?.....	43
4.4.2 Variáveis de avaliação das <i>Relações</i> : O que analisar .....	45
4.5 A nova equação comunicativa .....	47
5. <i>Duas faces da mesma moeda</i> : Gestão e Comunicação.....	49
5.1 Conceitos partilhados .....	49
5.1.1 Activos Intangíveis .....	51
5.1.1.1 Valor.....	52
5.1.1.2 Compromisso .....	53
5.1.1.3 Satisfação .....	53
5.1.1.4 <i>Goodwill</i> .....	54
5.2 Gestão de Stakeholders e Desempenho Financeiro: Clusters de relações causa-efeito...55	
5.2.1 Relações Indirectas .....	57

5.3 Modelos de mensuração dos activos intangíveis.....	59
5.3.1 Modelo de mensuração e avaliação de variáveis.....	59
6 – Estudo de Caso: Grupo Vila Galé.....	66
6.1 Análise da Situação.....	66
6.1.1 Análise Qualitativa.....	69
6.1.2 Análise Quantitativa .....	76
6.2 Gestão de Stakeholders e Desempenho Financeiro .....	86
6.2.1 Gestão Empresarial.....	86
6.2.2 Gestão Estratégica da Comunicação .....	90
7. Notas Conclusivas .....	95
8. Bibliografia.....	100
9. Anexos.....	108

## 1. Introdução

A mudança do grau de exigência a nível organizacional, pessoal e profissional espelham um mundo empresarial que sofreu grandes alterações, fazendo com que todas as actividades fossem obrigadas a mudar e adaptar a sua estratégia e planos de acção. Neste sentido, o papel das organizações na sociedade está a mudar, a estabilidade outrora sentida desapareceu. Tradicionalmente as preocupações organizacionais eram direccionadas para metas financeiras e estratégias competitivas, e actualmente, surge um novo paradigma: é necessário garantir a ordem social numa sociedade cada vez mais diferenciada. Para isto, a legitimidade organizacional torna-se determinante, pois o comportamento das organizações está sujeito a um escrutínio muito mais apertado. Estas deparam-se, actualmente, com uma linha de actuação tripla (*triple bottom line*) - social, política, ambiental/ética - que tem vindo a ganhar relevância estratégica. A licença para operar é agora conferida pela sociedade, directamente dependente do reconhecimento da actividade da organização.

Esta mudança é real e está a acontecer a todos os níveis, da gestão ao operacional, sendo necessário equacionar os novos desafios em conjunto com a definição da organização, identificando o melhor caminho a percorrer para encontrar o equilíbrio adequado. Impõe-se, assim, um desafio à gestão empresarial: como sobreviver numa sociedade cada vez mais interligada, onde comunidades de indivíduos estão a tomar o controlo e a criar redes que persuadem e influenciam os principais decisores.

As Relações Públicas (RP)<sup>1</sup> e a Gestão<sup>2</sup> assumem, neste cenário, um papel decisivo, de partilha de competências. É imperativo conjugar as actividades e interligar pesquisas, informações, interpretações e mesmo actividades ou resultados, para alcançar o sucesso a longo prazo. Desta forma, é necessário encontrar formas de correlação entre ambas as áreas, relacionando as suas actividades e formas de avaliação/mensuração.

---

<sup>1</sup> Para o presente estudo entende-se Relações Públicas enquanto Comunicação Estratégica. A definição utilizada remete para um conjunto de actividades promovidas pela organização com vista a posicionar-se de forma única, respondendo às necessidades e expectativas dos diferentes *Stakeholders*. O principal objectivo será criar, desenvolver e manter relações positivas e duradouras entre a organização e os *Stakeholders*, capazes de garantir a continuidade da organização a longo prazo.

<sup>2</sup> A definição de Gestão utilizada para o corrente trabalho remete para o seu sentido lato, de coordenação das várias áreas de uma organização, da Gestão Empresarial.

Uma das principais funções das RP prende-se com a gestão dos *Stakeholders*<sup>3</sup> chave para a organização, dos quais está dependente o reconhecimento e continuidade do negócio. Identificar a importância da gestão dos *Stakeholders*, as variáveis que privilegiam e o tipo de relações que podem ser promovidas é um passo decisivo para entender o efeito daquelas no desempenho financeiro da organização. O negócio das organizações, sejam produtos ou serviços, acontece com base na escolha de um produto/serviço em detrimento da concorrência. Esta escolha advém da confiança e crença de que o produto/serviço apresenta uma mais-valia ou vantagem competitiva face aos restantes. A confiança e atitude positiva são aspectos construídos pela gestão de *Stakeholders*, com base na identificação das necessidades e exigências dos *Stakeholders* que, posteriormente, são adaptadas e inseridas nas estratégias organizacionais.

Se os *Stakeholders* têm uma atitude positiva face à organização vão, mais facilmente, optar pelas suas ofertas, aumentando o fluxo e volume de negócios. Esta relação pode apenas ser identificada a longo prazo, quando se analisar uma relação de forma sólida e coerente. Esta visão permite identificar uma relação bidireccional entre a gestão de *Stakeholders* e os resultados financeiros da organização.

Assim sendo, o objectivo do estudo apresentado será avaliar o impacto da gestão das relações entre os *Stakeholders* e a organização. É crucial compreender os diferentes pontos de contacto com os *Stakeholders*, o que privilegiam e principalmente quais os resultados destas relações. É determinante entender que efeitos têm as relações criadas, desenvolvidas e mantidas pela organização.

O presente estudo pretende contribuir para a melhoria da tomada de decisão, pois se existir mais e melhor informação sobre a valorização dos intangíveis e das relações que constituem as organizações, será possível equacionar de forma correcta e verdadeira a importância das RP. Os balanços e relatórios e contas apresentam uma lacuna com a ausência de contabilização dos activos intangíveis, que apesar da sua existência e mais-valia para as organizações não contribuem para a sua real valorização e avaliação financeira. Desta forma, será construído um modelo de relações causa-efeito que evidencia um conjunto de influências bidireccionais – entre os activos tangíveis, activos intangíveis e os diferentes capitais da organização (estratégico, relacional, humano e

---

<sup>3</sup> Para o presente estudo o conceito de *Stakeholder* é entendido enquanto um grupo que pela sua opinião, posição ou acção possam influenciar a organização de forma positiva ou negativa (cf. Grunig).

estrutural) que compõem o produto/serviço analisado, influenciam e são influenciadas pelo desempenho financeiro da organização. A interligação das diferentes variáveis é a base para a gestão dos *Stakeholders*, criando influências nas várias direcções.

Neste sentido, o presente trabalho pretende responder à hipótese de que a *gestão de Stakeholders apresenta resultados positivos, a longo prazo, na actividade da organização*. Para tal será realizado um estudo de caso corroborado pela *Teoria Fundamentada em Dados*, aplicados à segunda maior cadeia hoteleira em Portugal, o Grupo Vila Galé.

Face ao objectivo proposto foram elaborados sete capítulos que permitem aplicar a gestão de *Stakeholders* à hotelaria, designadamente ao Grupo Vila Galé. O primeiro capítulo diz respeito à introdução, na qual são apresentadas as questões fundadoras e originais para a prossecução do estudo, enquanto o segundo capítulo esquematiza o método utilizado para a concretização do mesmo.

A Gestão Empresarial na Actividade Hoteleira remete-nos para o terceiro capítulo, em que se analisam as principais características e particularidades do turismo nacional, ajudando a definir a actividade hoteleira, as empresas e as suas funções primordiais. De forma a compreender a Gestão Hoteleira foram também analisadas as várias vertentes e características do produto e oferta hoteleira, a par da situação do mercado e procura turística. Entende-se, assim, que existem estratégias hoteleiras diferenciadas, usadas consoante as principais características da unidade hoteleira, da região em que se insere e do tipo de turismo/serviço que pretende oferecer. Neste capítulo foram, assim, analisadas os factores-chave, as estratégias e formas de actuação da Gestão Hoteleira.

Para identificar o papel das RP na hotelaria, capítulo quatro, e em particular as características fundamentais da gestão de *Stakeholders* no sector em estudo, foram analisados os diferentes estados da actividade hoteleira que exigem estratégias de comunicação e actuação distintas. Entende-se, assim, que a gestão de intangíveis apresenta-se como a principal função das RP nesta área, sendo que toda a actividade turística se baseia nas recordações e na experiência proporcionada pela unidade e pela região eleita. Paralelamente, a evolução tecnológica, mudança das características do turista e, principalmente, das suas necessidades e objectivos obrigam a actividade

turística e, acima de tudo, as RP a equacionar a comunicação de forma inovadora, incluindo cada vez mais ferramentas e *Stakeholders*.

O quinto capítulo analisa em profundidade as relações entre ambas as áreas – Gestão e Comunicação, entendendo-as enquanto *duas faces da mesma moeda*. O conceito de Activo Intangível baseia toda a análise realizada, suportado pelos conceitos de Valor, Compromisso, Satisfação e *Goodwill*. Na realidade estes são os conceitos partilhados entre as duas áreas, bases para a construção de um modelo de clusters de relações causa-efeito entre a gestão de *Stakeholders* e o desempenho Financeiro. É neste capítulo apresentado o modelo de mensuração e avaliação desenvolvido pela autoria com o objectivo de demonstrar a relação bidireccional e interdependente entre a Comunicação e a Gestão.

De forma a aplicar o desenvolvimento teórico, o capítulo seis analisa o Grupo Vila Galé. Analisar-se-á a Estratégia Organizacional, a Cultura e os Valores da<sup>4</sup> VG, face à evolução financeira do grupo e dos principais indicadores do mercado – taxa de ocupação, número de dormidas, *Gross Operating Profit* (GOP), entre outros. Este processo permitiu caracterizar as opções estratégicas da VG, bem como a opção estratégica de conjugar diferentes técnicas da gestão hoteleira – *Yield Management*<sup>5</sup> (YM), gestão por objectivos, sendo o produto e o preço os principais factores distintivos. Adicionalmente, foram analisados e caracterizados os principais *Stakeholders* identificados pelo grupo, bem como a evolução das relações criadas e mantidas entre aqueles e a VG. A análise dos dados do grupo no contexto económico nacional e europeu permitiu identificar uma relação multidireccional e positiva entre a gestão dos *Stakeholders* e o desempenho financeiro da organização.

As conclusões serão apresentadas no sétimo capítulo, no qual se responde às questões de partida, descrevendo as relações bidireccionais existentes entre a gestão das relações com os *Stakeholders* e o desempenho Financeiro das organizações. É também neste capítulo que são identificados os principais tópicos a desenvolver nas futuras pesquisas, como por exemplo a criação de um modelo esquemático de avaliação dos *Stakeholders*

---

<sup>4</sup> O Grupo Vila Galé será denominado enquanto a Vila Galé, pois é desta forma que o grupo de apresenta.

<sup>5</sup> Consultar definição na página 24.

nos vários sentidos, com métricas e métodos específicos para cada grupo, permitindo relacionar directamente as acções com os *outcomes*.

## 2. Metodologia

A presente investigação enquadra-se no paradigma construtivista, pois o conhecimento apurado é aproximado e corrigível, com modelos explicativos que combinam métodos racionalistas e empiristas. Desta forma, a estratégia de investigação será qualitativa, com o objectivo de compreender, descrever e/ou interpretar o fenómeno em análise. A metodologia escolhida foi o *Estudo de Caso*, integrada com a *Teoria Fundamentada em Dados*.

O Estudo de Caso analisado será o Grupo Vila Galé, a segunda maior cadeia hoteleira portuguesa. O universo do estudo em causa refere-se ao tecido empresarial português do sector terciário, mais propriamente do sector do turismo. Sabendo que as unidades de análise podem ser um indivíduo, uma comunidade, uma organização, um estado, um império ou mesmo uma civilização (Sjoberg, Williams, Vaughan, & Sjoberg, 1991), na presente investigação, a unidade de análise será a organização Vila Galé. Foi escolhido o Grupo Vila Galé por ser um grupo hoteleiro português, com capital 100% nacional, e pela sua actividade marcadamente inovadora e de qualidade. A Vila Galé é uma marca reconhecida pela grande maioria dos portugueses, sejam clientes ou não, ponto de partida importante para o tema estudado no presente trabalho.

Um estudo de caso remete-nos, assim, para um estudo empírico que pesquisa e analisa o fenómeno no contexto real, para o compreender melhor em vários níveis de análise (Eiró-Gomes, Duarte, 2008).

Dentro de uma investigação de cariz qualitativo existem muitas técnicas a que se pode recorrer. Para além das referidas, o presente trabalho teve como instrumento de pesquisa uma entrevista em profundidade ao Dr. Gonçalo Rebelo de Almeida, Director de Marketing e Vendas da Vila Galé.

A revisão da literatura na área das Relações Públicas, da Gestão Empresarial e da Gestão Hoteleira foi também essencial à realização do estudo em causa, pois permitiu construir detalhadamente o problema e analisar os trabalhos já realizados sobre a temática. A análise e leitura dos documentos já publicados corroboraram a ideia da importância do tema em estudo, pois há ainda pouco material relevante que relacione as áreas – Comunicação, Gestão Empresarial e Hotelaria. A par da revisão da literatura

surge também a pesquisa documental, complementando a pesquisa e processo de investigação.

A investigadora recorreu igualmente à observação não participante, de modo a conhecer aprofundadamente a realidade e quotidiano da organização analisada, a Vila Galé.

Quando se pretende investigar um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, não existindo uma clara distinção entre o fenómeno e o contexto, estamos perante um processo de investigação empírica do tipo “estudo de caso” (Yin, 2005). No “estudo de caso” as questões da pesquisa centram-se no “como” ou no “porquê” e a estratégia de pesquisa é abrangente, recorrendo a várias fontes de evidência e a diversas triangulações de dados – conjugação e análise dos mesmos conceitos através de plataformas e técnicas distintas (Yin, 2005). A triangulação foi aplicada ao estudo em causa.

A utilização de um estudo de caso remete para o objectivo de representar a peça cuidadosamente testada numa teoria bem formulada. A teoria apresenta um jogo de proposições, relações e circunstâncias que permitem antever que as proposições são verdadeiras. O estudo de caso pode ser usado para identificar se as proposições de uma teoria estão corretas ou se algum conjunto alternativo de explicações e relações poderia ser mais relevante.

Levy (1998) apresentou também uma condição para a realização de um estudo de caso, em que os eventos e acontecimentos estudados são contemporâneos, mas para o estudo é utilizada informação histórica. Isto, vem corroborar a ideia de que o investigador não tem controlo sobre os eventos estudados.

A utilização de estudos de caso enquanto método de investigação permite uma visão panorâmica e dinâmica dos processos e decisões de gestão estratégica (Eiró-Gomes, Duarte, 2008), essencial para a pesquisa que se apresentará neste trabalho. São, assim úteis para entender acontecimentos e para a produção de conhecimento e princípios para situações futuras (Eiró-Gomes, Duarte, 2008). É importante salientar que os estudos de caso não permitem a produção de informação capaz de ser generalizada.

Yin (1994) identifica vários tipos de estudos de caso, respondendo a necessidades de investigação diferenciadas. O exploratório é encarado enquanto um prólogo de grandes

investigações sociais; o explicativo como ferramenta para investigações causais e o estudo de caso descritivo que requer o desenvolvimento *a priori* de uma teoria e *Framework* para a descrição do fenómeno em estudo. Elaborar-se-á, neste trabalho, um estudo de caso explicativo, com o objectivo de identificar e estudar os clusters de causas e efeitos existentes no Grupo Vila Galé, entre a gestão de *Stakeholders* e o desempenho Financeiro.

Já Tellis (1997) identifica os estudos de caso enquanto intrínsecos (o investigador tem interesse no tema), instrumentais (caso é utilizado para entender mais do que é óbvio para o observador) e colectivos (estudo de um grupo de casos), sendo o presente um estudo de caso instrumental.

O presente estudo tem também como metodologia base a *Teoria Fundamentada em Dados*, complemento ideal para um Estudo de Caso. Esta abordagem remete-nos para um conjunto de procedimentos de pesquisa e, fundamentalmente, para teoria emergente desenvolvida a partir das pesquisas realizadas (Daymon, Holloway, 2002).

O objectivo subjacente à utilização de *Teoria Fundamentada em Dados* está intimamente relacionado com o objectivo da investigação, não apenas descrever, mas também conceptualizar os conceitos em análise. É, assim, imperativo comparar e contrastar conceitos que emergem dos dados recolhidos durante o processo de análise.

Este processo de investigação evolui constantemente, pois à medida que o investigador lê, analisa e recolhe mais dados a teoria é reformulada e modificada. O investigador tem um papel central nesta metodologia, pois exige-se uma mente aberta, flexibilidade e capacidade de não fazer juízos antes de iniciar a investigação (Daymon, Holloway, 2002).

No fundo, a *Teoria Fundamentada em Dados* baseia-se na conjugação de um trabalho indutivo e dedutivo, em que o investigador opera como um intérprete de dados e não como um repórter. O trabalho de investigação é prolongado e marcado pela procura contínua de relações entre conceitos para gerar padrões e *links* que permitam desenvolver teorias ou, pelo menos, ideias teóricas (Daymon, Holloway, 2002). As conclusões obtidas com esta metodologia são construídas constante e comparativamente, com base na análise dos dados e ideias recolhidas de forma

ordenada e sistemática. Desta forma, a recolha de dados é finalizada apenas quando não se encontram novas relações, questões ou conceitos (Daymon, Holloway, 2002).

A análise subjacente à *Teoria Fundamentada em Dados* integra vários instrumentos (entrevistas, análise de conteúdo, categorização, etc), sempre com o objectivo de transformar os dados para construir categorias. No fundo, pesquisar temas dominantes que relacionam ideias para criar uma linha condutora para o estudo (Daymon, Holloway, 2002).

Neste sentido é possível formular dois tipos de teorias, teorias substantivas ou teorias formais. As teorias substantivas emergem do estudo de um fenómeno concreto, de uma área prática e empírica, enquanto as teorias formais são conceptuais e generalizáveis, de aplicação geral. No presente caso o objectivo será analisar um fenómeno concreto: o Grupo Vila Galé, face à teoria analisada.

Já as ferramentas escolhidas foram a análise de documentação da organização; de arquivos de dados e acções; de artefactos físicos e da realização de entrevista aberta e estruturada.

A utilização de várias fontes de informação (evidências) é uma das características dos estudos de caso (Gomes, 2004), sendo que Yin (2005) destaca que nenhuma fonte por si só possui uma vantagem indiscutível sobre as outras. Um estudo de caso completo recorrerá ao maior número possível de fontes de informação que se complementarão (documentação, entrevistas, observação participante, entre outras).

A apresentação e análise dos dados representará o cruzamento e relação da informação retirada das diversas fontes e instrumentos, como, os relatórios e contas, os inquéritos de satisfação realizados pela Vila Galé, as entrevistas realizadas, e as informações da investigadora (conjunto de observações, comentários e impressões provenientes do contacto e trabalho para a organização).

Assim sendo, as questões em análise no presente estudo de caso remetem para:

1. A gestão estratégica dos *Stakeholders* influencia o tipo de relações criadas, desenvolvidas e mantidas entre a organização e os *Stakeholders*.

2. As relações existentes entre a organização e os *Stakeholders* influenciam a actividade e o desempenho financeiro da organização a longo prazo.

Estas questões estão inseridas no processo base da actividade das Relações Públicas, na fase da avaliação. No fundo, o grande objectivo do presente trabalho prende-se com a identificação dos diferentes efeitos das relações criadas e mantidas pelas Relações Públicas na Gestão Organizacional, que continua a ser uma das principais áreas de interesse e importância para os gestores.

Tendo em conta os temas apresentados, e, de forma a conduzir o estudo de caso e analisar os clusters de causas e efeitos, foram definidas algumas categorias de análise, designadamente: Estratégia Organizacional, Cultura e Relações.

### **3. Gestão Empresarial na Actividade Hoteleira**

#### **3.1 Turismo, as definições**

A Organização Mundial do Turismo (OMT) define Turismo como o conjunto das actividades praticadas pelos indivíduos no decurso das suas viagens e estadas fora do seu ambiente habitual, durante um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, negócios ou outros (1999). Já o turista é caracterizado como o visitante que permanece pelo menos uma noite num alojamento colectivo ou particular (Firmino, 2007).

O turismo pode ser, assim, pensado como um conjunto de indivíduos, organizações, organizações e lugares que se conjugam de alguma forma para proporcionar uma experiência de viagem (Cooper *et al.*, 1998). Esta actividade pode ser encarada como uma filosofia partilhada por um grande número de indivíduos que se traduz num movimento de pessoas, com impacto nos valores, estilos de vida e continuidade económica dos destinos e organizações turísticas (Firmino, 2007).

Na óptica da procura, a OMT descreve o turismo destacando as actividades e necessidades dos turistas que permanecem fora do seu ambiente usual mais do que uma noite e até um ano consecutivo, por motivos de lazer, trabalho ou outros. Pela óptica da oferta, o turismo pode ser apresentado pelo agregado de organizações, organizações e instalações que têm como objectivo satisfazer as necessidades e os desejos dos turistas (Leiper, 1990).

### 3.2 O Turismo em Portugal

O sector do turismo assume uma importância incontornável na economia e actividades nacionais. A oferta integrada portuguesa (clima, praia, cultura, gastronomia) é um dos factores fundamentais para o sucesso deste sector. A proximidade geográfica das grandes potências europeias é igualmente um factor decisivo para o sucesso do turismo em Portugal.

Segundo o World Travel & Tourism Council (WTTC) a participação das viagens e turismo no PIB nacional foi de 14.4% em 2010, com uma previsão de crescimento de cerca de dois pontos percentuais até 2020 (16.9%).

O Turismo em Portugal, dados para o ano de 2009, apresenta uma elevada concentração em grandes grupos hoteleiros, pois os vinte maiores grupos hoteleiros a operar em Portugal representavam 19 por cento do número total de estabelecimentos hoteleiros existentes e 32 por cento das unidades de alojamento. Os maiores grupos hoteleiros são, assim, o Grupo Pestana com 69 unidades de alojamento e 6.338 unidades de alojamento (Hotéis Pestana e Pousadas de Portugal), o Grupo Vila Galé com 15 estabelecimentos hoteleiros e 3.459 unidades de alojamento, o francês Accor Hotéis, com 27 estabelecimentos e 2.896 unidades de alojamento, e o Grupo Espírito Santo (Hotéis Tivoli) com 2.704 unidades de alojamento (Atlas Hotelaria 2010, Delloite).

O Atlas da Hotelaria 2010 elaborado pela Delloite contabilizou 1.303 estabelecimentos hoteleiros em Portugal, dos quais 63 por cento são hotéis e 18 por cento são apartamentos turísticos. As tipologias hotéis e hotéis-apartamentos são as mais frequentes, com 68 por cento e 14 por cento, respectivamente. Relativamente à categoria, Portugal apresenta uma oferta predominantemente de três e quatro estrelas, com 42 por cento e 36 por cento, respectivamente. No entanto, tendo em consideração as unidades de alojamento, os quartos e apartamentos de categoria quatro estrelas, cerca de 46 por cento das unidades de alojamento, ultrapassam as unidades de três estrelas, com 33 por cento, enquanto a 7 por cento dos estabelecimentos de cinco estrelas correspondem 14 por cento das unidades de alojamento.

Dados de 2009, disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), evidenciam uma quebra de 3.1% no número de hóspedes (13.033 milhões de hóspedes), tendo em conta que a procura turística pode ser dividida em hóspedes residentes no

estrangeiro e hóspedes nacionais. A fatia de mercado que conheceu uma evolução positiva foi os hóspedes nacionais com um aumento de 170 mil hóspedes (+2.7%), já os não residentes em Portugal representam uma redução de 593 mil hóspedes (-8.3%).

Relativamente ao número de dormidas, em 2009, o mercado nacional registou uma redução de 6.4% com um total de 36.704 milhões de dormidas. As dormidas nacionais continuam a registar uma evolução positiva, em cerca de 2.2%, com um aumento de 290 mil dormidas. Face a este aumento, as dormidas de residentes no estrangeiro conheceram um decréscimo de 10.7% o que significa a redução em 2.8 milhões de dormidas.

Apesar do número de dormidas e do número de hóspedes ter aumentado no segmento de hóspedes nacionais, a estadia média é de duas noites, enquanto os hóspedes estrangeiros evidenciam uma média de estadia de 3.6 noites. Na prática, os hóspedes estrangeiros reduziram em número, mas ficam mais tempo.

Os hotéis de 4 estrelas são o segmento com maior taxa de ocupação, de 47.7% e com uma taxa de ocupação-cama de 42.2%. Esta taxa de ocupação-cama significou uma redução de 5.1% face ao ano anterior (2008). O índice taxa de ocupação-quarto foi maior na categoria hotéis-apartamento (55.4%), enquanto nos hotéis de 4 estrelas foi de 54.1%. No que diz respeito aos dias da semana, o fim-de-semana apresenta uma taxa de ocupação de 55.3% enquanto os dias úteis representam uma taxa de 49.9%.

O RevPar (preço médio por quarto disponível) apurado foi de 32.5€, com uma variação absoluta de -5.2%, enquanto o RevPar médio do sector foi de 32.1€ - com uma variação absoluta de -4.8%. (valores para a hotelaria portuguesa em 2009).

Analisando a distribuição da oferta hoteleira verifica-se que o Algarve é a região com maior número de estabelecimentos hoteleiros (31%), seguindo-se o Centro (18%), Norte e Lisboa (15% cada região) (Atlas Hotelaria 2010, Delloite).

Tendo em conta este cenário é importante reconhecer que a actividade turística em Portugal revela uma elevada sazonalidade, agravada pela dependência de um número restrito de mercados emissores.

O turismo apresenta várias tendências que ditarão o futuro dos programas e pacotes disponibilizados pela oferta hoteleira. Segundo um estudo do Boston Consulting Group

(2010) as principais tendências para o mercado nacional passam pelo aumento do peso do mercado interno e pela redução da duração das estadias, nas quais o regime *tudo incluído* será privilegiado. Paralelamente, a promoção de *City Breaks* integrados com o turismo de gastronomia e vinho reforçará a tendência e afirmação das viagens baseadas no conhecimento e nas experiências únicas. A aposta em novos mercados, como o Leste Europeu, a Rússia e China, é também uma necessidade e, ao mesmo tempo, uma exigência para a evolução do sector do turismo em Portugal.

### 3.3 A actividade hoteleira, as organizações e as funções

As empresas hoteleiras<sup>6</sup> podem ser caracterizadas como organizações de serviços, tendo como base os pressupostos sugeridos por Eiglier e Langeard (1991). Os autores referem que uma unidade hoteleira sem a utilização pelos clientes finais torna-se apenas numa potencialidade de serviço, pois estes influenciam directamente o tipo e qualidade de serviço prestado. No entanto, não são apenas os clientes finais que definem o produto, mas também a qualidade humana e técnica dos recursos humanos da unidade, capazes de prestar um serviço adequado às diferentes expectativas e necessidades. Por fim, as características físicas do empreendimento revelam-se parte de um sistema integrado e organizado pelo gestor (Eiglier, Langeard, 1991).

É importante esclarecer que a existência de uma unidade hoteleira está dependente de um conjunto de áreas operacionais que garantem o seu funcionamento, como por exemplo os transportes, atracções/diversões, alimentação, actividades socioculturais, eventos e o próprio alojamento (Cavassa, 2001). Neste sentido, existe um conjunto de factores necessários à operacionalidade do hotel, designadamente os equipamentos físicos; os recursos humanos que asseguram o funcionamento da unidade; a estrutura organizativa, e, a direcção a quem compete o controlo do funcionamento do sistema. Para além destes agentes, os clientes são parte decisiva da actividade, corroborando a ideia de que o serviço hoteleiro resulta e está baseado em relações (entre o hotel e os clientes, entre os clientes, entre os recursos humanos, etc) (Costa, 2008).

---

<sup>6</sup> Para o presente trabalho o conceito de empresa hoteleira é aplicado também a hotel, unidade hoteleira e empreendimento hoteleiro.

Esta actividade, o turismo, pode ser entendida segundo várias perspectivas, consoante as fontes de influência e impacto que a actividade gera. Do ponto de vista económico, o turismo revela-se uma actividade determinante para a política económica e financeira dos países, devendo as viagens ser encaradas como importações (quando os nativos viajam para o estrangeiro) e exportações quando os estrangeiros viajam para o país em questão (Edgell, 1999).

As instalações físicas de uma unidade hoteleira (salas de reuniões, restaurantes, bares, área de ginástica e lazer, saunas, etc) funcionam enquanto captadores financeiros, atraindo negócio e actividades para a região. Neste sentido, cada hotel pode ser encarado enquanto uma fonte de consumo de produtos nacionais, representando uma fonte de mão-de-obra capaz de atrair investimentos e receitas internas e externas (Cavassa, 2001).

Este fenómeno pode ser entendido do ponto de vista social, tendo em conta os aspectos humanos e o efeito gerado nos visitantes. Um hotel assume uma grande relevância social, pois, em última análise, a sua missão está relacionada com o bem-estar e realização dos indivíduos envolvidos na sua actividade. Esta perspectiva pode ser aplicada, quer interna quer externamente, sendo que para os colaboradores a unidade hoteleira passa pela motivação e auto-realização profissional, com formação e actualização constantes. Relativamente ao ambiente externo ou aos hóspedes, o hotel assume uma função de satisfação das necessidades de lazer, diversão, relaxamento, estéticas ou mesmo de reencontro espiritual. Em termos nacionais, pode, da mesma forma, entender-se a função social de uma unidade hoteleira, enquanto promotora dos aspectos culturais ou formalização do turismo para todas as classes sociais. O hotel actua, assim, como pólo aglutinador de actividades interessantes para a economia e para os seus agentes mais relevantes (Cavassa, 2001). A função social de um hotel torna-se bastante importante e com um grande impacto na vida dos que estão relacionados com a sua actividade.

Entende-se, desta forma, que o funcionamento da unidade hoteleira está dependente de vários elementos, como a sua finalidade; objectivos e política hoteleira; perfil e nível do estabelecimento hoteleiro; localização; tipo de serviço e as suas variações, em conjunto com os estilos e tipos de administração. A política nacional de turismo assume também

um papel decisivo. São, assim, elementos fundamentais para que os produtos/serviços, a par do posicionamento da unidade hoteleira sejam definidos (Cavassa, 2001).

### 3.4 O produto hoteleiro

O produto hoteleiro apresenta particularidades únicas, ao mesmo tempo que reflecte o posicionamento e objectivos da unidade/grupo hoteleiro. Para o compreender é necessário analisá-lo aprofundadamente, equacionando-o em conjunto com as características do serviço, da procura e da oferta.

#### 3.4.1 Características do produto e da oferta hoteleira

O produto hoteleiro revela características bastante próprias e distintivas, consequência do tipo de actividade, relação e serviço prestado. Vellas e Bécherel (1999) identificaram nove características específicas do produto turístico, designadamente intangibilidade, percibibilidade, inelasticidade da oferta, elasticidade da procura, complementaridade, inseparabilidade, heterogeneidade, custos fixos elevados e trabalho intensivo.

A intangibilidade pode ser considerada a principal característica do serviço hoteleiro, na medida em que após a estadia restará apenas a percepção do que foi o serviço/experiência. Este aspecto tem vindo a justificar o investimento em *amenities* – chinelos, roupão, shampoo, gel de banho, etc - por parte das unidades hoteleiras, servindo não apenas enquanto forma de comunicação com os clientes finais e espelho da qualidade sentida, mas também enquanto aspecto tangível da estadia (Costa, 2008).

A simultaneidade da produção e utilização é igualmente determinante para a actividade hoteleira, pois um serviço apenas acontece quando os clientes o utilizam, o que evidencia a importância da qualidade e rigor permanente (Costa, 2008). A ocupação hoteleira tem, assim, grande importância na qualidade dos produtos e serviços, sendo que com ocupações mais elevadas (80% ou mais) aumentam também os riscos de erros ou falhas (Quintas, 2006), pois o momento de consumo e produção acaba por ser simultâneo.

Sabendo que uma unidade hoteleira é utilizada por diferentes e várias culturas, raças ou classes, é importante ter em consideração as exigências que a heterogeneidade implica no funcionamento de um hotel. De facto, são sentidas diferenças no serviço hoteleiro consoante o tipo de clientes e grupos alojados (Costa, 2008), directamente dependentes do tipo de necessidades e expectativas.

As características acima descritas permitem, desde já, descortinar a impossibilidade de armazenar o serviço hoteleiro, a não ocupação de um quarto, numa dada data, representa a não realização de uma receita que nunca mais poderá ser gerada. Esta característica reflecte a importância das agências de viagens para o funcionamento da unidade hoteleira (Costa, 2008), pois a sua acção diminui directamente a possibilidade de perdas de receita.

O produto hoteleiro evidencia também uma grande sensibilidade a factores externos como a sazonalidade, baixo nível de fidelização dos clientes finais, heterogeneidade de segmentos, condicionalismos políticos e sociais, em confronto com as diferentes durações das estadias e o forte crescimento da oferta (Costa, 2008).

Os elevados custos fixos são o reflexo do elevado investimento inicial consequente das características dos edifícios e da variedade de equipamentos exigidos ao funcionamento, em conjunto com os recursos humanos significativos. As organizações hoteleiras carecem de mão-de-obra intensiva capaz de assegurar um serviço de qualidade, independentemente da sazonalidade da procura (Costa, 2008).

O produto hoteleiro pode ser constituído por vários serviços/produtos. Normalmente o alojamento constitui o serviço básico ou nuclear, sendo posteriormente complementado pelo sector da alimentação e bebidas. No entanto, verifica-se cada vez mais a procura por serviços complementares que levam à especialização das unidades. Por serviços complementares entende-se o bar, telefone, lavandaria, salas de reunião, animação, equipamentos desportivos (Quintas, 2006), cuja criação e selecção deverá estar directamente relacionada com os objectivos estratégicos e posicionamento da unidade hoteleira. Normalmente, estes serviços complementares ou de apoio são apontados

enquanto as características distintivas entre as várias unidades, ou mesmo como vantagens competitivas, que permitem oferecer um serviço mais completo e dinâmico.

O ciclo de vida do produto hoteleiro apresenta fases distintas que exigem estratégias e planos de acção específicos. Podem ser identificados 4 momentos, designadamente introdução, crescimento/desenvolvimento, maturidade e o declínio ou rejuvenescimento (Andriotis, 2001a). As fases apresentadas revelam durações distintas e estão directamente relacionadas com a evolução do próprio destino em que a unidade hoteleira está inserida. Segundo Cooper cada momento deve, assim, ser analisado consoante o número de visitantes, lucros do sector privado, fluxo de caixa, visitantes e concorrência (Cf. Seaton *et al*, 1995; adaptado de Doyle e Ward). Desta forma, cada fase exige a integração de diferentes estratégias e/ou ferramentas, seja o foco no marketing, na distribuição, no preço, no produto ou mesmo na própria comunicação.

Esta evolução do produto faz com que, por vezes, a unidade hoteleira se torne obsoleta não pelas características físicas ou pelos anos de existência, mas em consequência das alterações ocorridas no mercado (Quintas, 2006).

Outro aspecto crucial para o resultado do produto hoteleiro é o tipo de produto, ou seja, as características especializadas da oferta. É possível identificar vários tipos de turismo, seja o turismo verde, turismo de massas, turismo de elite, turismo religioso ou turismo de saúde, são alguns exemplos. Estes vários tipos de turismo evidenciam diferentes características e, principalmente, necessidades. As unidades especializadas para o segmento *verde* precisam de criar produtos/serviços complementares distintos das unidades direccionadas para o turismo religioso. A segmentação da oferta exigirá características e apostas da gestão hoteleira em diferentes actividades, ofertas e experiências. O produto hoteleiro apresentado é, desta forma, especializado respondendo a um ciclo de vida particular e uma procura bastante específica e personalizada.

As unidades hoteleiras precisam, assim, de evidenciar a sua capacidade para satisfazer, não só as necessidades básicas (comer, dormir, telefonar, fazer exercício, trabalhar) mas também a capacidade de surpreender e complementar a experiência, como por exemplo as condições de segurança, o serviço de *baby sitting*, *limousine* ou mesmo o apoio do

secretariado (Quintas, 2006). Neste sentido, entende-se que o produto hoteleiro está, quase totalmente, dependente do mercado, do tipo de necessidades e expectativas que os clientes apresentam em dado momento. A influência do mercado, das principais tendências e modas de férias e lazer têm uma repercussão directa no produto hoteleiro, bem como no ciclo de vida da unidade.

### 3.4.2 Características do mercado e da procura turística

A procura turística está em constante evolução, com origens e motivações completamente distintas. Pode analisar-se a procura hoteleira consoante vários critérios, desde a origem geográfica aos objectivos da estadia (lazer, negócios, etc). Para que o serviço hoteleiro seja bem sucedido deve responder às necessidades e expectativas da procura.

É determinante entender as motivações que levam os clientes a procurar as unidades hoteleiras. De forma geral, os clientes apresentam como expectativas básicas o conforto, limpeza, serviço profissional e de qualidade, a par de equipamentos e instalações bem conservadas (Quintas, 2006). No entanto, é possível identificar algumas expectativas que são encaradas enquanto vantagens competitivas, designadamente o tratamento personalizado, a privacidade, experiências interessantes, flexibilidade de utilização dos serviços e mesmo preços vantajosos (*value for money*) (Quintas, 2006). Estas características expõem os factores que determinam a escolha de um hotel pela primeira vez.

A maioria dos momentos de compra são realizados à distância, o cliente faz uma reserva sem nunca ter visitado a unidade, o que confere particularidades únicas ao processo de tomada de decisão e, neste contexto, os influenciadores assumem uma maior importância. Este processo inicia-se quando o potencial cliente toma conhecimento da existência da unidade, seguindo para o momento em que expõe o seu interesse e procura informação adicional (Quintas, 2006). Podem, então, ser identificados motivos racionais, emocionais ou mistos para as decisões de compra. Os motivos racionais baseiam-se na localização, preço, facilidade de acesso, enquanto os motivos emocionais dizem respeito aos sentimentos e sensações face ao destino/unidade – neste caso são

apontadas as modas, os encontros sociais, desejo de imitação ou posição social (Quintas, 2006).

Actualmente, os clientes procuram experiências de valor acrescentado, que permitam intensificar a sua estadia e as recordações da unidade/destino. A unidade deve preocupar-se com uma oferta completa, capaz de satisfazer as necessidades e expectativas dos segmentos identificados como prioritários.

A segmentação<sup>7</sup> assume, assim, uma grande importância, pois apenas desta forma será possível a integração da procura turística disponível, acompanhando o rigor necessário às mudanças e evoluções do comportamento dos clientes (Quintas, 2006). É impossível integrar numa unidade hoteleira serviços/produtos capazes de satisfazer todos os segmentos de mercado, daí que seja imperativo uma pesquisa, avaliação e identificação das necessidades e motivações que as características da unidade poderão satisfazer.

Neste sentido, a diferenciação<sup>8</sup> é determinante para que a oferta turística seja reconhecida enquanto uma mais-valia para as necessidades dos clientes. Qualquer produto turístico que não seja caracterizado pela diferença e originalidade não oferece as condições mínimas para gerar o interesse da procura e dos canais de distribuição mais importantes (Quintas, 2006).

### 3.4.3 Tangível vs Intangível

É crucial entender que o produto hoteleiro resulta de um conjunto de factores materiais e não materiais. O serviço hoteleiro representa uma simbiose entre factores intangíveis e tangíveis, em que, por exemplo, o serviço de quartos assimila ambas as valências, para além do elemento tangível de fazer a cama, é evidenciado o conforto, decoração do quarto, simpatia e cortesia dos recursos humanos (Quintas, 2006).

---

<sup>7</sup> Entende-se “segmentação” como o processo de identificação dos diferentes tipos de consumidores para o produto e serviço apresentado e desenvolvido pela unidade hoteleira.

<sup>8</sup> O conceito “diferenciação” é aplicado, no presente estudo, enquanto o processo estratégico de conjugação dos diferentes atributos e capitais únicos da unidade hoteleira, capaz de distingui-la positivamente da concorrência. Através da “diferenciação” será possível destacar os atributos que distinguem a unidade hoteleira em questão.

Enquanto factores tangíveis de uma unidade hoteleira pode identificar-se a dimensão, configuração e equipamento dos quartos e zonas públicas; número e tipo de instalações e serviço de refeições e bebidas; capacidade para realização de reuniões e eventos; instalações de entretenimento e saúde e todos os serviços disponibilizados ao cliente. Os factores intangíveis caracterizam-se pela qualidade do serviço; pelo conforto das instalações; pelo ambiente criado pela decoração; pela limpeza; pela atitude e comportamento dos funcionários; pelo reconhecimento do hotel e popularidade do destino em que a unidade está inserida (Quintas, 2006).

Com efeito, será uma tarefa difícil para os clientes comparar efectivamente as unidades sem recorrer a aspectos intangíveis, daí que as unidades tentam recorrer a aspectos tangíveis para reduzir a incerteza (imagens, material promocional, vídeos, etc). Deste modo, quanto mais os factores intangíveis pesarem na escolha dos clientes ou potenciais clientes, maior deverá ser o esforço para realçar os aspectos tangíveis, valorizando a imagem da unidade (Quintas, 2006) junto dos seus clientes e restantes *Stakeholders*. Esta tendência veio acentuar-se com o crescimento da importância da *internet* na actividade turística, o aumento das reservas através de agregadores de estadias como *booking*, *tripadvisor*, etc.<sup>9</sup>

### 3.5 Gestão Hoteleira, as suas particularidades

Gerir é o processo de trabalhar com e através dos outros para atingir eficazmente os objectivos estratégicos, usando eficientemente os recursos escassos num contexto em mudança. Desta forma, o sistema de gestão tem o objectivo de controlar a incerteza que decorre de um ambiente concorrencial livre, diminuindo a possibilidade de afectar a organização (Sousa, 1990).

Entende-se que o objectivo geral das organizações hoteleiras passa por exceder as expectativas dos clientes, correspondendo às suas necessidades e motivações. A unidade hoteleira pode ser encarada enquanto um sistema integrado e complementar, o que exige um enfoque no tipo de gestão e perfil de líder indicado. A gestão hoteleira passa, assim, por um processo contínuo que pretende organizar os meios financeiros, tecnológicos e

---

<sup>9</sup> Consultar página 47.

humanos disponíveis na unidade e implica o controlo periódico de resultados obtidos face às previsões realizadas, sempre com a possibilidade de introduzir correcções (Costa, 2008).

Desta forma, equacionando o tipo de unidade, destino, fase do ciclo de vida e objectivos estratégicos a longo prazo, em conjunto com o tipo de procura vigente e as necessidades e expectativas básicas dos clientes é possível delinear uma estratégia e construir um programa de gestão específico para cada unidade hoteleira.

Aferir as necessidades e definir estratégias capazes de diminuir a incerteza e a dependência da organização são, assim, as principais funções da gestão. A gestão tem a seu cargo a identificação das várias estratégias possíveis para cumprir os objectivos da organização. Em termos práticos, a gestão tem de analisar em termos de custo-benefício a estratégia que decidir implementar tendo sempre em atenção a combinação da dependência e custo que lhe permite um melhor posicionamento a curto prazo sem pôr em causa o longo prazo (Sousa, 1990).

### **3.5.1 Estratégias Hoteleiras, diferentes posicionamentos e contextos**

A evolução do mercado e da procura impôs uma melhoria do serviço apresentado, bem como das estratégias implementadas. As especificidades do produto turístico, anteriormente descritas, exigem uma gestão particular e capaz de articular os factores decisivos para o sucesso do empreendimento turístico. A sazonalidade, perecibilidade, heterogeneidade e simultaneidade obrigam a uma gestão cuidada dos recursos físicos e humanos, de forma a garantir um nível de qualidade adequado, a par do cumprimento dos objectivos financeiros.

Na hotelaria é possível identificar alguns dos principais indicadores segundo os quais são calculados os resultados e definidas as estratégias de preço, promoção e análise do desempenho, rendimento e retorno. Estes indicadores são: Rendimento médio diário por quarto ocupado, Taxa de ocupação, RevPAR (rendimento por quarto disponível), Capacidade (número de quartos disponíveis na unidade face ao mercado), Noites disponíveis para o cliente e o RevPAC (rendimento por cliente disponível).

De forma geral existem inúmeros estilos de gestão e escolas de pensamento passíveis de serem adaptadas e aplicadas em diferentes casos, no entanto, parece-me mais importante detalhar a gestão por objectivos, o *Yield Management* (YM) e a gestão de contingências.

A gestão por objectivos é, na maioria dos casos, aplicada enquanto teoria base, o que significa concentrar os recursos para cumprir o objectivo principal das organizações hoteleiras (acolher os clientes), passando pela especialização dos hotéis consoante os seus segmentos alvo. A par destas características a gestão por objectivos passa pela crescente utilização de especialistas externos, enquanto a nível interno são estabelecidos objectivos para todos os departamentos e todos os colaboradores são co-responsabilizados pelos resultados, sejam positivos ou negativos (Costa, 2008).

Brotherton e Adler (1999) analisaram as orientações estratégicas de várias organizações hoteleiras internacionais e formularam um modelo de gestão estratégica centrado no valor para o cliente e no desempenho da organização. O modelo é chamado de Modelo de Constelação Estratégica e identifica os principais elementos que a gestão hoteleira deve ter em consideração. Esta análise é constituída por elementos internos (custos, complexidade organizacional, elaboração do produto/serviço, padrões de adaptação, orientação central, mudança interna, coordenação e controlo, capacidades e competências, gestão das capacidades e produtividade dos activos, a par das configurações do produto/serviço) e externos (concorrência, diversidade cultural, imagem da organização, credibilidade, comunicação externa, mercados e consumidores, mudança ambiental, complexidade, rendimento potencial e *Cash Flow*) (Brotherton e Adler, 1999). Esta perspectiva permite reforçar a importância de conceber o cenário interno em conjunto com os acontecimentos externos, o foco nas contingências realça a interdependência, permitindo identificar as melhores formas de reajustar os componentes do sistema (Cesar, C., 2001) em que a unidade hoteleira se insere. A Teoria das Contingências defende um estilo de gestão e direcção como parte integrante do funcionamento de um sistema passível de ser ajustado consoante os objectivos estratégicos e globais, criando um sistema de motivação integrado na teoria defendida como adequada (Cesar, C., 2001) para a unidade em questão, ou seja, um sistema de gestão e liderança adaptado a cada empreendimento.

A preocupação em assegurar um nível de qualidade e actividade contínuo, a par da gestão dos níveis de receita, revela uma prática amplamente utilizada nas unidades

hoteleiras, o YM. No fundo, o YM diz respeito à gestão da rentabilidade da unidade, enquanto um método que consiste na aplicação de diferentes tipos de tarifas segundo o tipo, características e comportamento da procura, com o objectivo de maximizar a ocupação quando a oferta excede a procura (Sancho *et al*, 1998), ou seja, vender a quantidade certa da capacidade possível ao bom cliente, no bom momento e a um preço óptimo (Firmino, 2007). Neste contexto a taxa de ocupação é um dos principais indicadores levados em conta, pois é consoante este valor que são definidas as tarifas e modelos de actuação.

No entanto, é necessário ter em consideração um conceito bastante importante no sector hoteleiro, a capacidade de carga. Segundo Ruschman (Boo, Cf. Ruschman, 1997) a capacidade de carga de um recurso turístico remete para o número máximo de visitantes (por dia/mês/ano) que uma área pode suportar, antes que ocorram alterações nos meios físico e social. Este conceito pode ser aplicado a várias áreas desde a capacidade de carga física, biológica, social ou mesmo psicológica. A consciência de que os recursos têm limites tem um impacto directo nas estratégias de crescimento e expansão delineadas pelas unidades hoteleiras. É, assim, essencial que a gestão hoteleira equacione a unidade integrada num sistema global que inclui a região, a população, a cultura e a própria política nacional de turismo.

Neste sentido é crucial uma visão holística por parte dos gestores, integrando a unidade e toda a sua actividade numa perspectiva global. De forma a conjugar vários tipos de objectivos com o posicionamento desejado pela unidade é necessário equacionar os princípios básicos do marketing (Preço, Produto, Promoção, Posição, Pessoas, Processos e as Características Físicas das instalações). Paralelamente, factores como o Consumidor, o Custo (relacionado com o preço), a Conveniência (relacionada com a distribuição) e a Comunicação assumem cada vez mais um papel central na gestão hoteleira.

Middleton e Clarke (2001) identificam 7 dicotomias que permitem entender que tipo de estratégia se adequa à unidade, consoante as suas características, objectivos e posicionamento, designadamente valores económicos vs valores ambientais; lucros vs responsabilidade social; organizações globais vs organizações locais; orientação qualidade/preço vs orientação qualidade/valor; competição vs liderança em colaboração;

produção em massa vs comercialização especializada; valores de curto prazo vs posições estratégicas a longo prazo.

Através da análise das dicotomias apresentadas por Middleton e Clarke (2001) é possível definir o posicionamento da unidade hoteleira, a par da sua estratégia organizacional. Optar por privilegiar a responsabilidade social em detrimento dos lucros, por exemplo, pode ser entendido enquanto um atributo estratégico que se traduzirá num capital único e distintivo da concorrência. A própria localização e tipo de oferta acabam por determinar e influenciar as opções estratégicas da unidade, evidenciando as diferentes dicotomias estratégicas.

Existem, de forma geral, algumas estratégias passíveis de serem aplicadas às unidades hoteleiras, consoante o estado do ciclo de vida, característica de oferta e procura. A Estratégia de Diferenciação, realçando um dos diferentes aspectos como localização, atributos físicos, serviço, pessoas, imagem, preços ou canais de distribuição; Estratégia de Segmentação, consoante critérios demográficos, geográficos, sociológicos, psicográficos, motivações de viagem ou frequência/intensidade de utilização; Estratégia de Posicionamento, que permite construir uma posição única no mercado com base em elementos como as características físicas, localização, tipos de utilizadores dos serviços; Estratégia de Reposicionamento no mercado; Estratégia de Domínio pelos Custos, conseguida através de um preço mais reduzido devido à dimensão, tecnologia, capacidade de gestão ou mesmo capacidade de utilização dos factores de produção por parte da unidade hoteleira; Estratégia de Animação, que tem origem no tipo de unidade, se é um *resort* ou hotel de cidade; Estratégia de Recentragem, com o regresso à especialização no *core business* da unidade; Estratégia de Concentração com o agrupamento de meios de várias unidades para a promoção do destino turístico em que estão inseridas; Estratégia de Expansão com origem na penetração de mercado, lançamento de novos produtos ou mesmo através da globalização dos serviços/produtos, ou mesma a Estratégia de Fidelização totalmente concentrada na promoção de iniciativas para clientes habituais, percebendo-as como uma vantagem competitiva (Quintas, 2006).

As diversas estratégias possíveis respondem a objectivos, produtos e fases do ciclo de vida do produto hoteleiro distintas. É verdade que, muitas vezes, o caminho correcto

será a integração de várias estratégias, capazes de promover uma gestão completa e que coordena várias áreas de funcionamento.

Na hotelaria a contabilidade assume também um papel fundamental, para que a gestão da unidade seja realizada de forma adequada e realista. Informações como a posição das reservas de quartos; a posição dos clientes relativamente ao pagamento de facturas; a situação das disponibilidades financeiras; a situação de stocks (refeições e matérias inerentes à actividade hoteleira) permitirá o controlo e necessidades de compra, e, a rentabilidade de cada sector da unidade hoteleira, seja o alojamento, o restaurante, as tabacarias, bares (Neto, 1997).

Desta forma, a unidade hoteleira deve integrar todas as ferramentas e disciplinas disponíveis para reunir o máximo de informação que permita uma gestão diária e consoante as necessidades da unidade.

### **3.6 Factores-chave da Gestão Hoteleira**

Tendo como referência as particularidades e tendências, acima desenvolvidas, é possível identificar quatro factores decisivos para a gestão hoteleira – maior experiência dos turistas; novo tipos de turistas; globalização do mercado e importância da marca da cadeia hoteleira. A maior experiência dos turistas, resultado da generalização das viagens, conhecimento e opiniões partilhadas, exige o aumento do nível de qualidade e exigências dos clientes. Surgiu um novo tipo de turista, mais conhecedor, com acesso a toda a informação e comentários de outros turistas em tempo real, capaz de comparar preços, detalhes, condições e oferta da concorrência (Burns, 2010). Este turista procura interacção, especialização e diálogo.

Paralelamente, a globalização do mercado é cada vez mais imperativa e generalizada, desencadeada pelo crescimento económico, desenvolvimento da tecnologia e facilitação das deslocações (Burns, 2010). A gestão deve equacionar a sua actuação não apenas a nível local e com os seus segmentos tradicionais, mas também ter em conta uma procura globalizada e mundial.

Outro factor decisivo para a gestão hoteleira passa pela importância da marca na decisão de compra, baseada numa promessa criada e reconhecimento de valor acrescentado proposto pela unidade hoteleira em questão (Burns, 2010). As actividades de

comunicação e de estabelecimento de relações assumem uma grande relevância com impacto directo na tomada de decisão.

Este cenário evidencia igualmente a importância da rapidez de acção e resposta às mudanças e necessidades do mercado (Burns, 2010). A *internet*, as redes sociais e as tecnologias *mobile* vieram reestruturar o modelo de negócio hoteleiro. Exige-se uma nova forma de estar e uma nova forma de gestão hoteleira, mais abrangente e direccionada para uma cadeia de valor mais alargada, com necessidade de promover relações com mais *Stakeholders*, respondendo a diferentes necessidades, objectivos e exigências.

Assim sendo, a gestão hoteleira passa cada vez mais pela integração perfeita dos vários sistemas que constituem a unidade, identificando vantagens competitivas capazes de distinguir a oferta e superar as expectativas dos clientes. Atenção ao detalhe, às necessidades (quer internas e externas) e às tendências são, assim, os principais factores distintivos de uma gestão de sucesso.

### 3.7 Novos Desafios da Gestão Hoteleira

À escala global colocam-se vários desafios à gestão das unidades hoteleiras, tendo em conta a alteração do mercado e da própria oferta. A nova configuração demográfica da procura, os ajustamentos ao perfil da oferta, as correcções impostas pelos poderes públicos (política fiscal, inspecções, legislação ambiental, por exemplo), os incentivos estatais e a necessária mudança da cultura da população residente são identificados como os principais desafios (Firmino, 2007).

Os problemas da sazonalidade e os condicionalismos impostos pela capacidade de carga de um destino figuram-se também como grandes desafios à gestão hoteleira, passíveis de serem resolvidos através da gestão estratégica e integração global de várias políticas e ferramentas (Firmino, 2007).

O gestor assume, desta forma, um papel decisório no cumprimento dos desafios hoteleiros. Actualmente, o gestor deve actualizar-se constantemente, integrando um processo contínuo de formação, aprendizagem e investigação. Este processo possibilitará a criação de uma estratégia única e à medida da unidade hoteleira em questão (Costa, Sousa, 2011).

Portanto, podem identificar-se como principais desafios da gestão hoteleira a necessidade de diminuir os custos de distribuição, com uma cadeia cada vez mais alargada e com mais intermediários; o aumento do número de parcerias *online* para promoção da marca e distribuição dos serviços; a guerra de preços cada vez mais pertinente, consequência do aumento exponencial da concorrência; o aumento de conhecimento e informação disponível ao cliente, com várias fontes de pesquisa e avaliação da marca e serviços *online*; a diminuição do tempo médio das estadias e do tempo médio entre a reserva e chegada; novas e diversificadas formas de comunicar e interagir directamente com o cliente; o crescimento explosivo da concorrência; o aumento das exigências do cliente, passando pelo *rare parity* (o mesmo preço de venda independentemente do canal de distribuição); a proliferação de agregadores de estadias com opções de procura pelo melhor preço disponível, e, por fim, a redução do orçamento disponível das famílias e organizações (Costa, Sousa, 2011).

#### 4. Comunicar no Turismo: análises, estratégias e planos

*O segredo já não é a alma do negócio, mas sim a relação com o consumidor e a velocidade de adaptação às mudanças nas regras de comunicação e distinção turística.*

Duarte Pimentel

O turismo, enquanto um fenómeno de massas, é especialmente afectado pelas actividades que têm como objectivo levar diferentes grupos à acção, seja a escolha de um destino ou da unidade hoteleira. A existência de uma grande variedade de destinos e opções acessíveis vem reforçar a importância de uma reflexão crítica e abrangente, em que a comunicação estratégica tem um papel decisivo, de análise das necessidades, estados e expectativas dos diferentes *Stakeholders*. A procura por experiências e vivências únicas coloca a comunicação num patamar estratégico, capaz de identificar e construir atributos adequados aos diferentes segmentos de mercado. Focar os esforços, da gestão e da comunicação, mais nos *Stakeholders* do que no produto, permite desenvolver uma estratégia simplificada e fazer uma selecção criteriosa das actividades, elevando o nível da comunicação e efectividade das mensagens.

O objectivo estratégico da comunicação no sector do turismo será posicionar o grupo ou unidade hoteleira para ocupar um espaço inexistente no mercado e na mente dos *Stakeholders*. No fundo, construir um jogo de palavras e conjunto de mais-valias, que por si só não fazem sentido. O desafio da comunicação passa por trabalhar o significado que determinado empreendimento hoteleiro quer atribuir ao conceito eleito para ilustrar o posicionamento da organização (Zardo, 2003).

Uma das mais recentes e consensuais definições aponta as Relações Públicas (RP) como uma função de gestão que estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos, dos quais depende o seu sucesso ou fracasso (Cutlip, Center & Broom, 1994). Semelhante à posição do *Institute of Public Relations*, em que as relações públicas são o esforço planeado, deliberado e sustentado para estabelecer e manter relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos.

A multiplicidade de definições e abordagens é corroborada num estudo realizado por Harlow (1976) e apoiado pela *Foundation for Public Relations Research*, que mesmo assim conseguiu identificar as premissas base da sua actuação: relações, análise e interpretação.

Estes conceitos (relações, análise e interpretação) espelham-se no papel das RP no sector turístico, que passa pela contribuição para a maior divulgação de novos empreendimentos; por influenciar positivamente segmentos de mercado identificados com o objectivo de criar um reconhecimento positivo que dará origem ao aumento da sua credibilidade; contornar a deficiente conotação dos empreendimentos turísticos, corrigindo as percepções dos públicos interessados, e, pelo estimular dos canais de distribuição e força de vendas, reforçando o empenho na sugestão e promoção dos produtos/serviços do empreendimento hoteleiro (Quintas, 2006). Para além desta visão operacional, entende-se que as RP na área do turismo assumem um papel de perscrutação de diferentes ambientes e possíveis cenários, capazes de realizar pesquisas, relacionar tendências e identificar conceitos-chave, que permitam construir um modelo de actuação e relacionamento estratégico da unidade ou grupo hoteleiro, que reflecta os objectivos organizacionais face às necessidades e exigências do mercado e diferentes *Stakeholders*.

A confirmar esta realidade está a perspectiva de Justo Villafañe (2008) afirmando que o conceito de Comunicação é pouco abrangente para as actividades que podem ser desenvolvidas, defendendo que esta área deverá apelidar-se de Gestão de Intangíveis.

A comunicação na área do turismo é, comumente, apelidada de promoção turística<sup>10</sup>, já que engloba diversas áreas e funções, designadamente a publicidade; a promoção de vendas (conjunto de técnicas que têm como objectivo estimular o acto de compra, reforçando a acção da publicidade e força de vendas); a força de vendas (operadores turísticos e agências de viagens); relações públicas (forma de comunicar com os diferentes públicos, interiores e exteriores, para que se crie e/ou aumente a notoriedade dos produtos turísticos, bem como a simpatia e confiança pela organização);

---

<sup>10</sup> A autora distancia-se desta visão instrumental da comunicação utilizada frequentemente na área do turismo. Consultar página 92 do presente trabalho.

*merchandising*, marketing directo (*direct mailing*, telemarketing); mecenato e *sponsoring*; feiras do sector (BTL, FITUR); marketing interno (informar e formar os colaboradores de contacto) e a sinalização turística (Marques, 2003).

Na actividade do turismo, Quintas (2006) define as RP enquanto uma actividade planeada e desenvolvida para promover um ambiente de confiança e compreensão positivo face à sua organização/empreendimento. Esta actividade permitirá também trabalhar o reconhecimento da organização, melhorando as percepções, por vezes negativas, junto dos vários *Stakeholders*.

A actividade deve, assim, ser encarada enquanto estratégica. Grunig afirma que as RP de excelência devem ser estratégicas, pois a sua actuação deve basear-se no cumprimento da missão da organização em consonância com a análise e adaptação da organização à envolvente. De acordo com um estudo realizado, em 2005, pela PRWeek junto dos CEO, as RP provam a sua efectividade através de, em ordem decrescente: *brand/product awareness*; vendas; satisfação dos colaboradores e cobertura mediática positiva. Desta forma, os principais objectivos, segundo os CEO's, passam pelo aumento da *brand awareness* e das vendas; pela promoção da reputação corporativa positiva, comunicando a posição da organização em determinado assunto/tema. Estas conclusões podem ser aplicadas ao sector turístico.

Neste sentido, as funções que o responsável de comunicação desempenha em cada organização permitem-nos entender a que nível as RP são trabalhadas e que relevância organizacional desempenham. Wilcox (2006) assume diversas funções como básicas às RP, designadamente o relacionamento dos objectivos de comunicação com os de gestão; desenvolvimento de relações a longo prazo (confiança e credibilidade) com públicos-chave; promoção de entendimento mútuo e resolução de conflitos; formulação de mensagens consistentes globais utilizando canais múltiplos; formação da gestão para identificar e construir estratégias globais; coordenação de actividades de comunicação; manutenção e promoção da reputação organizacional a vários níveis, e, monitorização e análise de tendências e assuntos que possam afectar a organização.

Quintas (2006) identifica como principais objectivos de comunicação da área hoteleira o aumento do volume global de vendas a curto-médio prazo; o aumento do volume de

vendas na área da restauração e bebidas; a maximização de visibilidade no mercado; o aumento da ocupação em época baixa e média; a melhoria da imagem do hotel e, por fim, a criação de uma procura fidelizada<sup>11</sup>.

No fundo, a comunicação hoteleira pode ser caracterizada como uma actividade essencial à unidade hoteleira, procurando a satisfação dos *Stakeholders*; mudanças de mercado; pesquisas de novas soluções; fidelização da quota de mercado e a maximização da rentabilidade (Costa, Sousa, 2011). Esta interpretação pressupõe a adaptação constante das estruturas, inovação e diferenciação dos serviços prestados.

Entende-se que o sector turístico encara as RP enquanto uma área estratégica, capaz de transmitir as mensagens da entidade hoteleira junto dos diferentes segmentos, sem necessidade de recorrer à publicidade paga (Quintas, 2006). Assim, a comunicação tem como objectivo final a construção de uma relação a longo prazo, acrescentando valor à organização, bem como à envolvente, o que ajuda a equilibrar os interesses de ambas as partes (Grunig, 2001). Esta visão remete para uma interpretação dos *Stakeholders* consoante objectivos, interesses e posições partilhados, directamente dependentes da actividade em análise. O objectivo será sempre alcançar a ‘*win-win zone*’, entre a organização e os seus *Stakeholders*.

O sucesso dos empreendimentos turísticos pressupõe uma estratégia concertada e intensa, capaz de captar a atenção dos *Stakeholders* para as vantagens competitivas da organização face à concorrência. Exige-se uma política de comunicação integrada e eficaz, através da qual as unidades turísticas asseguram que os clientes e intermediários da distribuição conhecem os produtos/serviços e, principalmente, que os recomendem e tenham uma opinião favorável (Quintas, 2006).

Entende-se então que a comunicação turística, actualmente, consiste em estabelecer um *link* de fidelidade com o cliente, numa era em que a informação está totalmente acessível e disponível. Desta forma, a envolvente desempenha um papel crucial, constituída por *Stakeholders* que ajudam a determinar a missão da organização. As RP terão de conduzir pesquisas formativas para identificar possíveis

---

<sup>11</sup> Mais uma vez, a autora discorda da perspectiva apresentada por Quintas. Consultar reflexão na página 92 do presente trabalho.

necessidades/expectativas/tendências, bem como definir metas, objectivos ou programas em consonância com os interesses dos *Stakeholders*.

O sector do turismo, na generalidade, atribui um montante à comunicação em função das vendas globais, entre os 3.5% e os 5%, não incluindo as comissões entregues às agências de viagens. Os dados da Organização Mundial do Turismo (OMT) permitem entender que as campanhas destinadas ao consumidor são privilegiadas, com cerca de 69% do total do orçamento das organizações. As actividades destinadas ao consumidor são, principalmente compostas por informação promocional, feiras de turismo, publicidade, *direct mail*, postos de informação turística, promoções, convenções e patrocínios. 23% do orçamento está alocado para as actividades destinadas ao segmento trade com feiras de turismo, promoções, convenções/eventos. Por fim, as actividades destinadas aos media significam 7% para visitas de familiarização e conferências de imprensa (OMT, 2003, Cf. Águas, 2005).

#### **4.1 Estados da actividade hoteleira com estratégias de comunicação distintas**

Como foi referido anteriormente, a actividade turística tem diferentes processos e fases. O processo de tomada de decisão, ou mesmo, o processo de compra de um produto turístico são bastante particulares e exigem planos de comunicação específicos. As diferentes fases do processo, como a pesquisa, a compra, a experiência e a pós-visita, exigem mensagens específicas para cumprir objectivos distintos em cada fase e segmento.

A decisão de compra tem origem em várias motivações e a comunicação é crucial para que as vantagens competitivas das unidades sejam reconhecidas e integradas quer nas motivações racionais (rácio localização/qualidade/preço/acessibilidade), quer nas motivações emocionais (sentimentos/emoções/encontros sociais/modas). A diferenciação da unidade face à concorrência é o principal aspecto a ter em conta, conseguido através da construção e partilha de um posicionamento sólido, único e que corresponda às necessidades de cada segmento, assegurando o reconhecimento da unidade/grupo hoteleiro.

Por outro lado, o ciclo de vida do produto hoteleiro obriga à gestão criteriosa de todos os segmentos. Cada fase exige uma análise, definição e avaliação das principais necessidades dos agentes da cadeia de valor e dos *Stakeholders* em consonância com os objectivos do hotel. Butler (1980) identificou 6 fases distintas: Exploração, Envolvimento, Desenvolvimento, Consolidação, Estagnação e Pós-Estagnação. O Envolvimento diz respeito à criação de procura, maximizando todos os contactos possíveis para estabelecimento e alargamento da rede contactos e *Stakeholders*.

A fase do Desenvolvimento exige, por exemplo, a total concentração na maximização da visibilidade do produto, promovendo o maior número de visitas. Já na Consolidação e Estagnação o objectivo passa por manter a quota de mercado e desenvolver estratégias de fidelização que promovam e reforcem as relações estabelecidas com os diferentes *Stakeholders* (Marques, 2003). Neste sentido, pode identificar-se três fases distintas no processo comunicacional de um empreendimento turístico, designadamente: divulgar, seduzir e fazer aderir (Marques, 2003).

O sector hoteleiro revela a existência de vários influenciadores, cada vez mais importantes e relevantes, como as fontes pessoais – familiares, amigos e colegas, as publicações e as experiências pessoais. Desta forma, uma comunicação particular, mas integrada terá o efeito pretendido em cada segmento identificado como interessante para determinada unidade hoteleira. Esta premissa tem como base a efectiva e correcta gestão de *Stakeholders*.

#### 4.2 *Stakeholders*: a sua gestão estratégica

*If you lose dollars for the firm by bad decisions, I will be understanding. If you lose reputation for the firm, I will be ruthless.*

Warren Buffet

A definição de *Stakeholder* remete-nos para qualquer grupo ou indivíduo que pode afectar ou ser afectado pelo cumprimento dos objectivos da organização (Freeman, 1984), a qualquer pessoa, grupo ou organização que pode chamar à atenção da organização, recursos ou output, ou ser afectado por esse output de Bryson (1995). Já Eden e Ackermann (1998) definem os *Stakeholders* enquanto pessoas ou grupos

pequenos com o poder de responder a, negociar com e mudar o futuro estratégico da organização. No fundo, as definições diferem consoante a inclusão e integração de conceitos. Logo, a decisão de como definir os *Stakeholders* influencia quem e como é considerado (Mitchell, Agle e Wood, 1997).

Pode dizer-se que a definição foi alargada para incluir grupos com interesse na organização, independentemente do interesse da mesma nos próprios grupos. Paralelamente, a sua definição tem sofrido melhorias, remetendo para a necessidade de construir, desenvolver e manter coligações vencedoras que assegurem a viabilidade da organização a longo prazo.

É, assim, essencial distinguir o conceito de público e *Stakeholder*. Enquanto os *Stakeholders* são definidos de acordo com a sua relação com a organização, os públicos são identificados segundo a sua reacção face às mensagens veiculadas. Por isso, a gestão de *Stakeholders* deve assumir uma orientação para *nomes e caras* (Rawlins, 2006).

Considero, então, *Stakeholders* todos os grupos que, pela sua opinião, posição ou acção, possam influenciar a organização, de forma positiva ou negativa. Sem a obrigatoriedade de comunicar directamente com todos, a organização, face ao ambiente vivenciado actualmente, tem de reconhecer todos os *Stakeholders* e consciencializar-se da sua acção ou potencial acção.

O sector do turismo apresenta vários *Stakeholders* que influenciam toda a actividade. Desta forma, podemos identificar como principais *Stakeholders* na área turística: as agências de viagens; os promotores turísticos; as organizações do turismo; as regiões de turismo; as organizações de animação/eventos; os colaboradores; os clientes finais; os fornecedores; as organizações de transporte de turistas (companhias aéreas, cruzeiros, *rent a car*, operadores de transportes terrestres) e os meios de comunicação social.

O resultado final da cadeia de valor depende de uma cadeia de intervenientes complexa (como descrevi anteriormente), em que o próprio consumidor terá de se deslocar para o usufruir e é necessário transformar produtos intangíveis e abstractos em algo tangível e materializável (Sancho *et al* , 1998).

Gerir é governar (Feldman e Khademian, 2002), daí a necessidade de gerir relações e analisar os *Stakeholders*, permitindo identificar vantagens e oportunidades. A análise de *Stakeholders* é crucial para encontrar ideias a implementar e para melhorar a execução das políticas, (Meltsra, 1972; Van Horn, Baumer e Gormley, 2001) especialmente quando articula e permite atingir o objectivo comum (Bryson, Cunningham e Lokkesmoe, 2002).

A gestão dos *Stakeholders* no turismo resulta de uma análise cuidada e exaustiva da unidade hoteleira, do seu ambiente e dos vários grupos que o constituem. Caracterizar, analisar e ordenar são os verbos de acção que permitem concretizar planos de sucesso. Esta actividade assume um papel estratégico, pois adequa o que dizer, a quem dizer, como dizer, quando dizer, conjugando os canais de comunicação que os grupos de interesse privilegiam e reconhecem.

Na realidade, o factor diferenciador é a qualidade do conhecimento dos indivíduos que constituem e afectam a organização, sendo o desafio manter o nível de compromisso e envolvimento com as organizações. Quanto mais familiarizados estão os *Stakeholders* com a organização, mais activos se tornam, promovendo melhores relações comuns<sup>12</sup>, reflectindo maior confiança, satisfação e compromisso (Hon, Grunig, 1999).

Integrar os vários agentes na definição de promoções, programas ou pacotes especiais fortalecem a oferta turística, pois cada agência/operador sentirá a escolha como sua, privilegiando-o no momento de sugestão e/ou venda. Para além de fortalecer as relações da organização com os vários *Stakeholders* esta familiaridade terá uma influência no aumento das vendas e preferências.

Sancho *et al* (1998) defende a gestão de *Stakeholders* na hotelaria enquanto o estudo sistemático e continuado das necessidades dos Stakeholders, definindo para cada grupo produtos e mensagens concretas que darão origem ao reconhecimento da unidade e da sua actividade.

---

<sup>12</sup> Consultar definição na página 45 do presente trabalho.

### 4.3 A unidade hoteleira e os *Stakeholders*

A unidade hoteleira pode ser entendida enquanto um sistema, constituído por vários subsistemas, que contribuem para o produto turístico final. Um hotel pode ser analisado do ponto de vista humano, do ponto de vista material ou mesmo financeiro. Esta actividade evidencia, ainda mais, uma estrutura compartimentada, mas complementar. O dia-a-dia da indústria hoteleira está bastante dependente da evolução da envolvente, sejam as tendências e modas de destinos turísticos, sejam as flutuações económicas, políticas e sociais. A existência de uma crise económica e social exigirá a alteração do produto/serviço disponibilizado, adequando-o às necessidades e expectativas dos vários segmentos de mercado, seja através do preço, dos serviços disponíveis ou mesmo pela integração da oferta disponível com outros operadores de mercado.

Paralelamente, o funcionamento de uma unidade hoteleira está dependente da sua envolvente, enquanto destino, ou seja, a existência de uma unidade de qualidade superior só funcionará se existirem estruturas e atracções à sua altura. Entende-se, assim, que a unidade funciona enquanto um sistema com várias áreas (restauração, actividades lúdicas, alojamento, etc), e em sistema com o destino em que se encontra (Cavassa, 2001).

Para além do referido, é crucial entender que as actividades promovidas, quer por um destino, quer pela unidade hoteleira, terão de estar enquadradas e integradas nas políticas nacionais de turismo, o que vem reforçar a actuação deste sector enquanto um sistema complementar, respeitando objectivos comuns.

Marques (2003) equipara o funcionamento de um hotel a uma orquestra, dependente de instrumentos organizados e sincronizados.

Neste momento, as RP apenas fazem sentido num sistema aberto promovendo o entendimento mútuo e o diálogo. Para além do papel decisivo na resolução de conflitos entre os agentes envolvidos na cadeia de valor, é crucial para o cumprimento dos objectivos de comunicação e de gestão, construindo e mantendo a boa reputação do destino/unidade que ajuda a promover/manter as vendas dos produtos e/ou serviços oferecidos.

O papel de estratégia da comunicação<sup>13</sup> surge, assim, como uma necessidade para que a unidade hoteleira possa interagir com a sua envolvente, com o ímpeto de alcançar a *win-win zone*, posicionando o hotel correctamente junto dos agentes que ajudam a definir e construir o seu sucesso. A comunicação de excelência visa a construção de relações a longo prazo entre a organização e os principais *Stakeholders*, dos quais depende a sobrevivência e crescimento da organização. Entende-se, assim, que a comunicação turística garante que todos os intervenientes no e para o serviço/produto o conhecem, recomendam e, sobretudo, valorizam.

Organizações capazes de ouvir, gerindo expectativas e necessidades verão facilitado o cumprimento dos seus objectivos. Por isso, o processo de relacionamento com a envolvente terá de ser contínuo e em constante actualização, o que implica identificar, analisar e priorizar os vários *Stakeholders* inseridos na envolvente da unidade hoteleira. A oposição dos *Stakeholders* a determinados objectivos/assuntos resultam, na sua maioria, em crises ou conflitos, que afectarão não só a continuidade, mas também a procura pela sua oferta e experiências disponíveis. Esta situação afectará o equilíbrio financeiro da organização. Paul Nutts (2002) conclui que metade das decisões não têm uma implementação bem sucedida porque os decisores falharam na identificação de interesses dos *Stakeholders*.

A análise de cada *Stakeholder* e da sua relação com a organização permite retirar conclusões essenciais para a construção de uma estratégia adequada, com base nas necessidades e estado de cada grupo. A organização não necessita de promover relações com todos os grupos, mas sim de os analisar, atribuir prioridade e definir modos de actuação, objectivos e programas específicos para cada *Stakeholder*. Dependendo dos objectivos estabelecidos serão identificados os *Stakeholders* prioritários. As várias técnicas assumem como elementos de decisão o poder, a influência ou mesmo o contexto em que o episódio decorre. Cada *Stakeholder* desempenha um papel face à organização com maior ou menor poder / influência, o que determina a sua caracterização e importância no mapeamento.

---

<sup>13</sup> Entende-se por “estratégia de comunicação” o membro da organização integrado na gestão de topo, que tem como função interpretar a envolvente, traduzindo-a na construção e prossecução dos objectivos estratégicos e globais da organização, funcionando como um negociador entre os diferentes *Stakeholders* e a organização (cf. Steyn, 2003).

A gestão de *Stakeholders* torna-se cada vez mais importante pela interdependência entre a organização e os vários grupos, uma característica base no sector turístico, pois uma unidade não existe sem as transportadoras ou mesmo as organizações de animação. Desta forma, se as organizações promoverem relações próximas com os vários agentes da cadeia de valor conseguirão perceber e analisar melhor e mais rapidamente a envolvente e mesmo os diferentes assuntos, as suas origens e soluções, intensificando as relações com os *Stakeholders* chave.

Na área do turismo, uma correcta análise da envolvente pode traduzir-se na identificação de necessidades e objectivos dos clientes finais, dando origem à criação de programas específicos – ex. jantares temáticos; férias de spa, etc. O facto de as organizações criarem programas/produtos à medida das necessidades dos indivíduos aumenta a probabilidade de aceitação, compra e mesmo da recomendação aos amigos/familiares.

Cada *Stakeholder* apresenta objectivos, interesses e expectativas distintas face à organização. Conjugar todas as necessidades com a capacidade de resposta da organização pode ser visível através das acções e relações promovidas entre os vários agentes, como por exemplo as *Fam Trips* (viagens de familiarização com o destino promovidas para os agentes de viagens e promotores). Neste sentido, a correcta gestão de *Stakeholders* permite a preservação da organização a longo prazo, ou seja, ao preservar as relações com clientes, fornecedores e accionistas a continuidade da organização está assegurada. Esta gestão estratégica evita e diminui custos associados a atitudes negativas, como litígios, greves, boicotes, protestos, etc. As organizações que comunicam efectivamente com<sup>14</sup> os seus *Stakeholders* desenvolvem melhores relações e reflectem um entendimento mútuo e partilhado. No sector turístico, esta relação pode ser medida pelo número de repetições que cada visitante faz à unidade hoteleira, o grau de fidelização que tem seja com uma unidade em específico, seja com o grupo hoteleiro.

---

<sup>14</sup> É importante reforçar a noção de comunicação estratégica utilizada no presente trabalho. Entende-se que a comunicação levada a cabo pelas organizações deve ser realizada *com* e não *para* os diferentes *Stakeholders*. Na sua acepção estratégica a comunicação apenas faz sentido se for mantida de forma interdependente, as relações são desenvolvidas em rede, criando uma realidade partilhada entre vários grupos. As relações e a comunicação são desenvolvidas em conjunto, pela organização e pelos vários *Stakeholders*.

As entidades públicas são também *Stakeholders* decisivos para a actuação das unidades hoteleiras, desde as entidades regionais que se relacionam diariamente com as unidades, às entidades governamentais centrais, a quando de autorizações de novos projectos e apoio na internacionalização, por exemplo.

Todos os grupos estão inseridos em redes que mudam constantemente e que sofrem influências, dando origem a graus de poder diversificados. As relações são situacionais e fluentes, um evento específico poderá transformar um público latente num público definitivo, implicando graus de envolvimento e de resposta distintos por parte da organização. Hoje em dia os agregadores de estadias (*booking, tripadvisor, etc*) assumem uma grande relevância para a indústria hoteleira, em contraponto com o passado, em que as agências de viagens detinham grande poder e influência. Todos os dias surgem novos motores de busca e sites agregadores que se assumem enquanto *Stakeholders* decisivos para a actuação da indústria.

Para que os objectivos definidos sejam entendidos e partilhados é necessária uma estratégia aberta e inclusiva que permita contactar, ouvir e apurar as necessidades e vontades, criando um cenário conjunto e relações bem sucedidas a longo prazo. A constante mudança e interligação de todos os agentes envolvidos exige, assim, um processo de análise e gestão do ambiente, implementando correctamente objectivos partilhados e considerados legítimos pelos *Stakeholders*.

Pode dizer-se que a gestão estratégica de *Stakeholders* traduz-se numa vantagem competitiva para a organização, pois esta perscruta a envolvente, retirando a informação necessária para desenvolver políticas/produtos/serviços adequados às necessidades. Ao escolher objectivos partilhados, os *Stakeholders* aumentam o apoio e o reconhecimento das mais-valias (Hon, Grunig, 1999) da oferta da unidade hoteleira específica.

Entendo a gestão de *Stakeholders* como um processo contínuo e constante, que deve englobar todos os grupos que interagem com a organização; nem todos merecem a mesma atenção ou investimento, mas todos devem ser monitorizados. No fundo, todos os grupos são decisivos para a organização e as relações devem ser mantidas com todos os grupos identificados, embora com intensidades, frequências e ritmos distintos.

É sabido que a escolha e hierarquização dos *Stakeholders* estão directamente relacionadas com a actividade da organização em análise. Em geral, identifico um conjunto de grupos essenciais à continuidade e reconhecimento da mesma, designadamente: colaboradores, clientes, entidades públicas e governamentais, associações do sector, parceiros, concorrentes e comunidade.

No caso dos colaboradores, a gestão deve e tem de ser diária, em constante avaliação e alimentação, enquanto as entidades públicas e governamentais justificam uma relação regular, mas não tão intensa como os colaboradores.

Para além do referido, é importante ter em atenção que as relações são bidireccionais e podem não ser caracterizadas pela simetria, como por exemplo no caso dos concorrentes ou parceiros. As relações com clientes finais e colaboradores são decisivas e devem ser as mais simétricas possíveis, já que são dos grupos que mais influenciam o resultado global da actividade. Neste sentido, a avaliação na direcção colaborador/cliente-organização é essencial para o sucesso de uma gestão de *Stakeholders* estratégica e, acima de tudo, eficaz e eficiente.

#### **4.4 Gestão de intangíveis, a base da actividade turística**

O produto turístico representa um bem intangível, com um padrão de qualidade específico, mas capaz de se transformar em vários produtos distintos (Cavassa, 2001).

Na hotelaria, a marca pode ser entendida como o factor diferenciador, pela distinção do serviço, processos e benefícios. Mesmo que a procura aumente esta não terá efeitos visíveis se os benefícios intangíveis não forem percebidos pelos clientes ou potenciais clientes. É necessário que os interessados concluam que a oferta intangível corresponde às suas necessidades (Firmino, 2007).

Após usufruir do produto/serviço o cliente fica apenas com memórias e recordações deste serviço, o que o reforça enquanto intangível. Desta forma, as relações criadas, e posteriormente desenvolvidas, serão o elemento decisivo para a satisfação e fidelização do cliente. Esta característica do sector turístico vem justificar o aumento do investimento em *amenities*.

#### 4.4.1 Que tipo de *relações* existem na actividade hoteleira?

A gestão das relações pode ser analisada em contextos/actividades de RP distintas, passando pela gestão de crises, gestão de assuntos ou mesmo as típicas relações com a comunidade (Hung, 2001).

A importância assumida pelas relações estabelecidas e potenciadas pelas RP deram origem a um novo princípio base: apresentar como objectivo final a construção e manutenção de relações sólidas com os *Stakeholders* (Hung, 200b). Desta forma, é necessário esclarecer profundamente o conceito de relação que tem sido utilizado.

Broom, Casey e Ritchey (1997) caracterizam as relações entre a organização e os públicos pelos padrões de interacção, troca e ligação entre os vários agentes. A relação tem assim propriedades distintas das identidades, atributos e percepções dos indivíduos e grupos tidos em consideração. Tendo como base o dinamismo, podem ser descritas num momento específico e monitorizadas ao longo do tempo.

Paralelamente, as relações podem ser descritas enquanto o estado entre a organização e os seus *Stakeholders* que origina benefícios sociais, políticos e/ou culturais, sempre caracterizada pela preocupação mútua (Ledingham & Bruning, 1998).

Assim, para estabelecer e manter relações efectivas e valorizadas com a envolvente; para cumprir os objectivos da organização; para identificar expectativas e necessidades; para adaptar políticas e programas de comunicação/gestão impõe-se um sistema aberto, capaz de disponibilizar informação essencial à organização e aos *Stakeholders*.

A Teoria dos Sistemas é crucial para compreender profundamente a natureza das relações, pois um sistema pode ser descrito como um conjunto de unidades interdependentes que trabalham em conjunto para se adaptarem a um ambiente em constante mudança (Infante, Rancor e Womack, 1993), que podem ser caracterizados como abertos ou fechados. No caso dos sistemas abertos existe uma partilha e troca de informação constante entre subsistemas, enquanto os sistemas fechados são estanques e avessos a qualquer troca de recursos (Grunig e Hunt, 1984; Pfeffer e Salancik, 1978; Spicer, 1997). E, neste contexto, apenas fazem sentido os sistemas abertos.

As relações mais produtivas e funcionais a longo prazo são as que beneficiam ambas as partes (Hon, Grunig, 1999). Kandampully e Suhartanto (2003) comprovaram que, na hotelaria, uma relação a longo prazo é preferível do que uma relação de curto prazo,

privilegiando a fidelização que terá impacto positivo na taxa de ocupação e resultados financeiros a longo prazo.

Evidencia-se, assim, uma das características das relações - a interdependência, pois um agente não controla totalmente as condições necessárias para cumprir um objectivo ou atingir o *output* desejado para a acção (Pfeffer e Salancik, 1978). O sector hoteleiro está, assim, dependente das agências de viagens, operadores turísticos, entidades públicas ou mesmo do cliente final, sendo que todos estes não poderiam existir sem a oferta turística. As alterações em cada agente implicam adaptações do outro lado, seja no preço, características, forma de entrega, etc.

O mercado turístico vende, essencialmente, serviços e relações humanas, sendo os recursos humanos o início e o fim da relação. A qualidade da relação mantida entre a organização e o cliente está dependente de uma partilha de linguagens comuns e padrões de qualidade.

O sector turístico é, quase totalmente, dependente deste tipo de relações e da sua própria gestão, isto é, o produto comercializado é intangível. As diferentes fases do processo de compra (anteriormente descritas) espelham uma tomada de decisão baseada nas imagens, descrições e recomendações. Muitas vezes os consumidores nunca estiveram no destino/unidade para onde efectuaram a reserva. Logo, neste mercado, a comunicação e as suas ferramentas assumem uma relevância determinante, pois, muitas vezes, é o único ponto de contacto com o produto/serviço final – a materialização da promessa e descrição intangível. No entanto, o momento chave para a criação de relações surge no momento da estadia, em que a formação, simpatia e cuidado dos recursos humanos é o principal elemento distintivo. Grande parte da experiência turística está dependente da qualidade da recepção e serviço, um dos aspectos que ficará depois da estadia.

A confiança está na base da compra de um produto intangível, quando uma estadia é comprada nada de concreto foi adquirido, o consumidor terá de confiar num produto/serviço que lhe foi prometido. Esta característica reflecte as variáveis base no sector turístico, como a empatia, a oferta e a prontidão, por exemplo (Firmino, 2007). O

conceito de *Goodwill* é, assim, determinante para a actividade turística, assumindo-se como o objectivo final da gestão de *Stakeholders*. *Goodwill* enquanto estado proporcionado por uma relação positiva, baseada na confiança e compromisso, entre a organização e um grupo de *Stakeholders*, ou mesmo um “sentimento” de boa vontade partilhado.

Muitas vezes as relações não têm efeitos imediatos, mas o facto de poder evitar que os *Stakeholders* ajam de forma negativa já é um efeito positivo. Certo é que esta relação é difícil de medir, por ser um comportamento que existiu mas de difícil mensuração<sup>15</sup>. Este cenário evidencia a necessidade de avaliação e monitorização contínua, é preciso analisar as relações enquanto são desenvolvidas e mantidas em vez de esperar para observar comportamentos *a posteriori*. Grande parte da avaliação é feita apenas num sentido, medir os efeitos da comunicação nos *Stakeholders*, no entanto, medir relações implica uma comunicação bidireccional, analisando os efeitos da relação em ambas as partes (Hon, Grunig, 1999).

Portanto, a comunicação turística remete-nos para a promoção de uma experiência/produto/estadia, em que cada visita é diferente e responde a necessidades e aspirações distintas, mantendo sempre o mesmo padrão de qualidade e serviço. As relações, emoções e experiências assumem um papel central nesta área, compondo uma das principais áreas de investimento numa política de comunicação integrada e completa.

#### 4.4.2 Variáveis de avaliação das Relações: O que analisar

Cada *Stakeholder* apresenta objectivos, interesses e expectativas distintas face à organização. Conjuguar todas as necessidades com a capacidade de resposta da organização pode ser visível através das acções e relações promovidas para os vários grupos.

Nenhuma organização sobrevive sem relações, necessárias para garantir a sobrevivência da mesma e o grande desafio remete-nos para a sua manutenção, só possível através da resolução de conflitos e promoção/entendimento das relações interpessoais. A gestão de

---

<sup>15</sup> Cf. Escola de Palo Alto (Bateson, 1942), reflectindo os cinco axiomas da comunicação, sendo esta entendida numa acepção relacional, em que apenas alguns aspectos são conscientes e cognitivos.

conflitos representa uma área determinante, já que assegura o entendimento entre ambas as partes, favorecendo a longevidade das relações. As organizações devem, assim, assumir uma estratégia interpretativa na qual a sua acção é concertada em função das alterações da envolvente, das exigências e das próprias características dos agentes envolvidos. O acesso, positivismo, abertura, partilha e rede são características das relações, valiosas para as organizações (Hon, Grunig, 1999).

Hon e Grunig (1999) identificam a confiança<sup>16</sup>, competência<sup>17</sup>, satisfação<sup>18</sup>, compromisso<sup>19</sup>, relações de troca<sup>20</sup> e relações comuns<sup>21</sup> como os principais factores que permitem avaliar a qualidade das relações.

A análise de cada factor identifica as características e áreas que necessitam de ser trabalhadas e equacionadas na avaliação das relações. No fundo, as relações de sucesso podem ser caracterizadas como relações comuns, ou seja, em que ambas as partes beneficiam. Muitas relações começam como simples relações de troca (cliente – produto – organização) e depois evoluem para relações comuns, baseadas na confiança, compromisso e satisfação (Hon, Grunig, 1999). Na realidade, o factor diferenciador é a qualidade do conhecimento dos indivíduos que constituem e afectam a organização, sendo o desafio manter o nível de compromisso e envolvimento com as organizações.

Quanto mais familiarizados estão os *Stakeholders* com a organização, mais activos se tornam, promovendo melhores relações comuns, reflectindo maior confiança, satisfação e compromisso (Hon, Grunig, 1999).

Este conhecimento sobre cada *Stakeholder* permitirá criar um compromisso partilhado, com base na partilha de valor e no cumprimento das expectativas de ambas as partes, conceitos identificados como base na gestão das relações com os *Stakeholders*.<sup>22</sup>

---

<sup>16</sup> Entende-se confiança como níveis de confiança e abertura para partilhar, essencialmente em três dimensões integridade – justiça da parte da organização; dependência crença de que a organização fará o que diz (cf. Hon e Grunig, 1999)

<sup>17</sup> Competência enquanto capacidade para cumprir o promete (cf. Hon e Grunig, 1999)

<sup>18</sup> Define-se satisfação como o reforço e cumprimento das expectativas positivas, em que os benefícios superam os custos (cf. Hon e Grunig, 1999)

<sup>19</sup> A definição de compromisso aplicada é a de crença de que a relação vale e merece o investimento de esforço e energia para a manter e desenvolver, composta por duas dimensões: continuidade – dimensão da acção, e, afectividade – dimensão das emoções, e, controlo mútuo - poder de influencia mútua (cf. Hon e Grunig, 1999)

<sup>20</sup> Relações de troca entendidas enquanto relações baseadas nos benefícios dados mutuamente (cf. Hon e Grunig, 1999)

<sup>21</sup> Relações comuns como relações concentradas no bem-estar da outra parte, mesmo quando não recebem nada em troca (cf. Hon e Grunig, 1999)

<sup>22</sup> Consultar página 48 do presente trabalho.

#### 4.5 A nova equação comunicativa

Este cenário vem legitimar uma nova equação da comunicação, cada vez mais interligada e globalizada, integrando novos conceitos e realidades que influenciam a actuação e diferenciação da organização.

Moss sugere que:

*In a mature economy it is increasingly difficult to find tangible resources of differentiation and it is the reputation and relationships which organisations establish with their Stakeholders which are the drivers of corporate success*  
(Moss (2002) citado por Theaker (2004, p. 328).

Isto remete-nos para a necessidade de uma abordagem interdisciplinar e multi-*Stakeholder* que equacione a actividade como um todo. O conceito base para esta abordagem é, assim, a interdependência entre a organização e a envolvente, baseada num modelo de influência multi-direccional, em rede.

Compreende-se então que anteriormente os profissionais estavam encarregues de produzir, divulgar e promover mensagens vantajosas para a unidade hoteleira, enquanto hoje se equacionam os *Stakeholders* de uma forma diferente, readaptando constantemente a estrutura da comunicação às características/necessidades/expectativas destes grupos.

A equação comunicativa envolve o conceito de redes e compreensão profunda das necessidades, relações e expectativas de *Stakeholders*. Hoje em dia já não é possível enquadrar as RP nas definições do passado, enquanto mera ferramenta de disseminação de informação positiva para a organização. Defendendo que as RP têm um papel activo na perscrutação do ambiente é necessário preparar o futuro e actuar em várias frentes, desde a relação das RP com a gestão empresarial, à criação, desenvolvimento e manutenção de relações com os vários agentes da cadeia de valor do produto hoteleiro.

Hoje em dia já não é suficiente informar, é necessário analisar, dialogar e negociar, promovendo relações estáveis, duradouras e transparentes. A nova equação comunicativa remete-nos para uma visão mais alargada, integrada e dinâmica da actuação das unidades hoteleiras e da envolvente. Apenas parte das actividades são controláveis, dependentes da globalização e relacionamento dos vários *Stakeholders*. É exigida uma simbiose perfeita entre a organização e a envolvente, capazes de se

entenderem, trocarem informação verdadeira e clara constantemente, evidenciando fronteiras cada vez mais ténues e frágeis. Neste sentido, a gestão de *Stakeholders* e a sua relação com e face à unidade hoteleira assume um papel decisivo.

No sector hoteleiro esta nova equação comunicativa remete para a integração de várias tendências, desde a procura constante de experiências e sensações únicas, à integração de tecnologias inovadoras.

A modernização do negócio hoteleiro tem vindo a acontecer gradualmente com a introdução de novas tecnologias e assimilação das tendências *mobile*. A própria cadeia de valor tem vindo a modificar-se com a introdução da *internet* e da *Web 2.0*. Os sites agregadores de estadias vieram revolucionar o modelo de negócio anteriormente assente em intermediários certos como as agências de viagens e promotores turísticos. A própria actividade teve que evoluir consoante as transformações e tendências da comunicação, que expõe mais facilmente os empreendimentos com a adopção de fóruns de discussão e recomendações *online*.

A adopção de *gadgets mobile* com acesso à internet criaram novas plataformas de comunicação directa com o consumidor final, dando origem à criação de aplicações exclusivas e de acesso facilitado a reservas, indicações, informações e até promoções exclusivas. Assume-se então uma equação comunicativa que conjugue factores como a internet, as redes com procura de informação constante e em várias fases do processo. A troca *online* e em rede de comentários de clientes anteriores exige uma comunicação cuidada e distintiva, que consiga evidenciar as mais-valias das experiências e sensações face à proposta da concorrência, assegurando uma estratégia de sucesso a longo prazo.

Conclui-se então que:

*“O objectivo central das RP é criar e desenvolver palcos, isto é, locais, momentos, conceitos, oportunidades que nos ajudem a transformar a ignorância em conhecimento, a apatia em interesse, o preconceito em aceitação, a hostilidade em compreensão”* (Luís Paixão Martins, A Queda da Publicidade e a Ascensão das Relações Públicas, 2008, p. 9)

## 5. *Duas faces da mesma moeda: Gestão e Comunicação*

Entendo a gestão e a comunicação como *duas faces da mesma moeda*, pois as decisões estratégicas da organização, a par da definição e gestão da unidade hoteleira apenas terão sucesso se forem correctamente analisadas, contextualizadas e comunicadas, processos inerentes ao papel da comunicação.

A comunicação assume um papel crucial para o sucesso dos empreendimentos hoteleiros, na medida em que é insuficiente delinear um excelente produto se este não for apresentado e divulgado aos vários segmentos interessados e agentes da cadeia de valor. A comunicação é, assim, um factor de orientação estratégica e tática da gestão hoteleira, com uma posição base no planeamento, a curto e longo prazo (Costa, 2008).

López (1992) refere que a comunicação tem um objectivo bastante concreto, atrair o potencial consumidor transformando-o num consumidor real e fidelizado ao produto. Neste sentido, a comunicação é decisiva, não só, para o reconhecimento do valor acrescentado do produto, mas também para a continuidade do sucesso do empreendimento através da fidelização dos *Stakeholders*.

A comunicação reflectirá as decisões e opções da gestão hoteleira, apresentando o produto/serviço de forma única, capaz de se diferenciar da concorrência, criando novas relações e fidelizando as já existentes. As duas áreas funcionam como reflexo uma da outra, contribuindo com informação valiosa para os planos estratégicos e táticos da unidade hoteleira.

### 5.1 *Conceitos partilhados*

A indústria hoteleira apresenta particularidades que influenciam todo o modelo de negócio e, pela sua natureza, aumentam a interdependência da cadeia de valor. Todo o processo de compra, produção e apresentação do serviço tem uma característica comum, a intangibilidade.

Entende-se que as RP devem gerir as relações da organização com a envolvente, facilitando a Gestão, ao nível estratégico e operacional. É, assim, no âmbito dos

intangíveis que ambas as áreas se cruzam, já que as RP os gerem e maximizam, enquanto a gestão recorre ao seu valor para negociar e transaccionar bens/serviços.

Nesta sequência, a análise aprofundada às áreas de comunicação e gestão hoteleira permitiu identificar alguns conceitos partilhados, designadamente Valor<sup>23</sup>, Compromisso<sup>24</sup> e Satisfação<sup>25</sup>, sempre agregados ao conceito base de *Goodwill*<sup>26</sup>.

Os conceitos apresentados reflectem, desde logo, a essência da actividade hoteleira com o objectivo de satisfazer as necessidades e motivações dos vários grupos, ultrapassando as suas expectativas. Neste sentido, cada unidade hoteleira deve criar valor acrescentado para os segmentos de mercado a que se destina, garantindo o reconhecimento das vantagens competitivas e mais-valias. Valor e satisfação são, assim, conceitos fundamentais para a hotelaria, significando que os esforços de qualidade, rigor e exigência técnica são reconhecidos e, acima de tudo, valorizados pelos *Stakeholders*.

Quando a experiência é positiva os *Stakeholders* criam uma relação favorável para com a unidade hoteleira. Esta relação deve, posteriormente, ser fomentada e solidificada através das várias acções de comunicação que desenvolverão o *Goodwill* entre a unidade, os vários segmentos e os *Stakeholders*. Nos casos em que a experiência não corresponde às expectativas dos turistas torna-se ainda mais importante trabalhar esta relação, que pode ficar marcada por atributos negativos. Torna-se essencial avaliar os atributos e características destes momentos de contacto de forma a corrigir possíveis erros e construir relações positivas.

Desta forma, a gestão e a comunicação são responsáveis pela criação de um ambiente favorável, em que a comunicação amplifica os activos intangíveis. A gestão é, assim, responsável pela organização das várias áreas da unidade hoteleira, capaz de as integrar, motivar e actualizar. Cabe também à gestão garantir a implementação de uma actividade coordenada, respondendo aos objectivos estratégicos da unidade. Isto, enquanto a comunicação identifica os aspectos distintivos – originados em parte pela gestão – e os transmite aos diferentes grupos, adaptando-os consoante as necessidades detectadas, portanto, maximiza os activos intangíveis e as relações existentes.

---

<sup>23</sup> Consultar página 51.

<sup>24</sup> Consultar página 52.

<sup>25</sup> Consultar página 52.

<sup>26</sup> Consultar página 53.

### 5.1.1 Activos Intangíveis

É importante ter em atenção que o conceito base que interliga as duas áreas é o de Activos Intangíveis. Os Intangíveis são reconhecidos enquanto Capital Intelectual, a diferença entre o valor de mercado de uma organização e o seu valor contabilístico (Edvinsson e Malone, 1998). Santos (1999) define, segundo o prisma contabilístico, os activos intangíveis como bens incorpóreos, mais reconhecidos como direitos e serviços, que podem gerar benefícios económicos futuros prováveis, obtidos ou controlados por dada entidade em consequência de transacções ou eventos passados.

Hendriksen e VanBreda (1999) definiram os Activos Intangíveis como todos os que não podem ser tocados, vistos e que não têm corpo, enquanto Stewart (1999) afirma que o conjunto de todos os Activos Intangíveis de uma organização representa o seu capital intelectual.

É crucial destacar que a abordagem tradicional que liga os Intangíveis somente a patentes e marcas é insuficiente. Neste sentido, é decisivo para as organizações estruturar três fases que dizem respeito à análise deste tipo de activos, designadamente identificação (detectar as características essenciais e identificar os aspectos que devem ser trabalhados), gestão (concretização de diferentes acções para cumprir objectivos distintos entre os *Stakeholders*) e monitorização (acompanhamento da evolução e mensuração) dos activos intangíveis. Para a identificação é essencial definir uma rede de intangíveis relacionados com os objectivos estratégicos da organização, ou seja é necessário definir activos decisivos para os cumprir, estando internamente relacionados com intangíveis capazes de serem medidos e analisados (Sánchez, M.; Chaminade, C., Olea, M., 2000). A grande parte dos intangíveis é comum às organizações e o que difere, nesta fase, será a importância que cada organização dá a cada indicador, consoante as suas vantagens e objectivos. Neste sentido, considero a identificação a fase essencial, pois é neste momento que os atributos são escolhidos como decisivos e será com base nesta identificação que será pensado, delineado e planificado o futuro contacto com os diferentes grupos relacionados com a organização.

A gestão de *Stakeholders* e, conseqüentemente de intangíveis, está intimamente ligada ao contexto, aos objectivos e ao ambiente competitivo.

### 5.1.1.1 Valor

Martin, Mineta e Nakamura (2005) observam que, segundo a teoria de criação de valor, os drivers financeiros por si só não explicam o processo de criação de valor das organizações. Afirma-se, desta forma, que os intangíveis geradores de valor não estão relatados nas demonstrações financeiras, estando assim os resultados e os capitais próprios subavaliados. Assim, a sua mensuração ajudaria a reduzir a incerteza, o custo do capital e o risco de ofertas públicas hostis, ajudando os investidores e analistas nas suas previsões. A mensuração dos intangíveis teria também impacto na melhoria da imagem da organização junto dos *Stakeholders* e nos instrumentos de gestão, evitando que os investidores e gestores se interessassem apenas pelo curto prazo (Gonçalves, Mata, 2003).

O “valor” que advém dos activos Intangíveis não é linear, estando directamente relacionado com o contexto, a estratégia organizacional e, principalmente, com o tipo de relações mantidas entre os *Stakeholders* e a organização. O valor destes activos não reside num activo específico, mas sim no alinhamento dos activos intangíveis com a estratégia da organização. A base para o sucesso das organizações centra-se, assim, nas relações que constituem a fonte de aprendizagem e de inovação.

Na perspectiva do capital, uma organização gera valor quando os resultados líquidos evoluem positivamente e perde valor quando decrescem (Carvalho, Filipe, 2006). Para Porter (1985) o conceito de Valor é entendido numa perspectiva mercadológica e está relacionado com o montante que o cliente está disposto a pagar pelo produto/serviço. Quando este valor é reconhecido como único, a organização adquire uma vantagem competitiva (Porter, 1985).

Neste contexto, a perspectiva de valor acrescentado é crucial, pois passa pela comunicação o papel de transmitir e fazer reconhecer junto dos *Stakeholders* o valor acrescentado do produto/serviço hoteleiro. A diferença entre o preço real e o preço que o cliente está disposto a pagar é, assim, o valor reconhecido ao produto/serviço, e, na hotelaria esta fatia diz respeito às facilidades, ofertas e características do hotel, a par da sua qualidade técnica e humana.

Identifico o “valor” enquanto conceito-chave, pois o seu reconhecimento não está ligado apenas a questões práticas do produto/serviço. Toda a actuação da unidade/grupo hoteleiro é escrutinada pelos *Stakeholders*, desde a sua política de responsabilidade social à forma como gere os seus recursos humanos e físicos ou mesmo à própria actuação além fronteiras. De facto, o valor reconhecido à organização representa uma equação ponderada entre todas as actividades e áreas de actuação, desde o nível operacional ao nível estratégico.

#### 5.1.1.2 Compromisso

O compromisso é um conceito decisório para o presente estudo, na medida em que uma das vertentes das relações promovidas entre os *Stakeholders* e a organização tem como base esta noção. De facto, quando é assumido um compromisso, seja formal ou informal, ambas as partes ficam ligadas pela partilha de valores, objectivos e princípios comuns. Tem de existir um reconhecimento do valor e importância da e pela outra parte, para que seja assumido um compromisso. Entendo compromisso não apenas como um contrato formal, como por exemplo os contratos de trabalho dos colaboradores, mas também quando se estabelece uma parceria entre entidades, ou mesmo, quando um *Stakeholder* partilha e reforça uma política ou posição tomada pela unidade/grupo hoteleiro – por exemplo, uma política de responsabilidade social regional. Assim sendo, o conceito de compromisso está presente nas áreas de gestão e comunicação, reflectindo uma partilha de valores, posicionamento e objectivos entre os vários *Stakeholders* e a organização.

#### 5.1.1.3 Satisfação

A satisfação é um dos conceitos mais importantes na indústria hoteleira, capaz de definir a adequação da oferta à procura. Davidoff (1993) define a satisfação como a 1ª Lei da Gestão Hoteleira, com base na seguinte equação:  $S$  (satisfação) =  $P$  (percepção) –  $E$  (expectativas). A percepção depende directamente da experiência vivida durante a estadia ou serviço e é construída com base na cortesia, personalização do serviço, empatia, competência profissional, consistência do serviço, relações com o pessoal e, por fim, a relação qualidade/preço (Davidoff, 1993).

As expectativas podem ser entendidas enquanto o que os diferentes *Stakeholders* esperam da organização, seja o serviço, as acções ou mesmo o tratamento.

Esta perspectiva reflecte apenas a vertente do *Stakeholder* cliente final, no entanto, considero que a premissa base (Satisfação = Percepção – Expectativas) pode ser aplicada aos restantes e diferentes *Stakeholders*.

Assim sendo, a satisfação pode ser entendida como a face visível da gestão hoteleira, a sua correcta organização, actualização e implementação será traduzida através do nível de satisfação dos vários *Stakeholders*. A comunicação assume o papel de promoção desta satisfação e reforço das relações criadas no momento de contacto. No fundo, a satisfação pode ser encarada enquanto um objectivo comum, alcançado através de uma actuação combinada e estratégica.

#### 5.1.1.4 *Goodwill*

Entendo o *Goodwill* como um Activo Intangível, o resultado da combinação dos conceitos apresentados anteriormente, Valor, Satisfação e Compromisso. No entanto, é possível encontrar várias definições de *Goodwill*, o que espelha a importância do conceito, mas também a sua ambiguidade e multidisciplinaridade.

Em termos contabilísticos, o *Goodwill* pode ser entendido como o valor do nome e da reputação de uma organização, da sua relação com os clientes e outros factos intangíveis que resultem num potencial de lucros futuros acima do esperado pela organização (Lamelas, 2007). Paralelamente, pode ser encarado enquanto o valor agregado em função da lealdade dos clientes, imagem, reputação, nome, marca dos produtos, política comercial, patentes registadas, direitos exclusivos de comercialização, formação dos recursos humanos, entre outros (Lamelas, 2007).

Já Almeida (1997) assume o *Goodwill* enquanto a diferença entre o valor actual dos fluxos de caixa futuros, gerados pelos activos da organização, e o valor actual dos elementos que propiciam tal fluxo. Esta visão pode ser complementada pela de Monobe (1986) referindo que o *Goodwill* não é um activo independente como um activo tangível, que pode ser vendido ou trocado. É, desta forma, um valor relacionado com a continuidade da organização, representando o excesso de valor dos seus activos combinados.

Entende-se que o conceito tem sofrido algumas alterações ao longo dos anos, passando pela ligação à inteligência e conhecimento organizacional ou mesmo às relações com os principais agentes. No entanto, é possível aferir que o *Goodwill* é o resultado da diferença entre o valor de mercado e o seu valor contabilístico da organização, gerado pela sinergia dos activos e relações entre a unidade/grupo hoteleiro e a envolvente.

O *Goodwill* resulta, assim, da acção conjunta da gestão e da comunicação que planificam toda a actividade da unidade hoteleira para satisfazer as necessidades da procura e dos vários *Stakeholders*. No fundo, o *Goodwill* pode ser entendido enquanto um sentimento positivo e de pertença, entre os grupos e a organização, que aumenta as hipóteses de contacto e partilha de valores e opiniões.

As relações estabelecidas entre os agentes da cadeia de valor baseiam-se também neste conceito, quando uma agência privilegia determinada unidade ou quando os colaboradores ficam na organização durante um longo período de tempo reflectem uma relação positiva duradoura, ou quando uma entidade governamental privilegia a organização para estabelecer uma parceria ou toma uma decisão favorável relativamente a um projecto. Assim sendo, o capital relacional da organização remete-nos para o conceito de *Goodwill* com influencia a longo prazo na gestão e desempenho financeiro da unidade hoteleira.

## 5.2 Gestão de Stakeholders e Desempenho Financeiro: Clusters de relações causa-efeito

A análise completa e aprofundada de uma unidade hoteleira permite identificar *clusters* que desencadeiam relações causa-efeito e interligam as áreas da comunicação e da gestão. Pode mesmo afirmar-se que a gestão e a comunicação se influenciam mutuamente, respondendo a objectivos partilhados, consequentes da missão, visão e objectivos estratégicos da organização.

Não é identificada de imediato uma relação directa e sólida entre as várias áreas, para isso, é necessário esclarecer o papel da gestão empresarial, directamente responsável pelo equilíbrio entre o nível operacional e a envolvente – *inputs* e *outputs* da organização, respectivamente. Assim, apresenta como principais objectivos criar e

maximizar vantagens competitivas decorrentes do posicionamento e actuação únicos da organização, que a permitem distinguir da concorrência (Sousa, 1990).

A esfera da gestão de *Stakeholders* é entendida enquanto estabilizador e amortecedor da incerteza interna e externa, preparando a organização para as mudanças espontâneas, naturais e evolutivas da envolvente. Neste sentido, é responsável pela gestão das percepções da actividade e legitimidade da organização, crucial para evitar custos sociais que daquela podem advir (Sousa, 1990). Esta área trabalha, assim, a aceitação não só das actividades da organização, bem como da própria organização junto do ambiente em que se insere.

Desta forma, a comunicação deve equacionar o valor conjunto dos vários factores internos e externos que afectam ou podem vir a afectar a actividade da organização, quer de forma positiva ou negativa (Sousa, 1990), relacionando os valores vigentes na sociedade com os valores e dinâmica da unidade hoteleira. A organização não pode ter, assim, um papel reactivo na identificação de valores legítimos, mas sim uma actuação proactiva no enquadramento dinâmico na envolvente.

Esta necessidade vem justificar o planeamento estratégico necessário para fortalecer relações a longo prazo, que terão impacto nos resultados financeiros da organização. O planeamento estratégico pode definir-se enquanto um processo de tomada de decisões, para que a organização atinja um estado futuro mais desejável (Sousa, 1990).

É crucial identificar modelos de avaliação estratégicos, capazes de conceber a actividade hoteleira enquanto um todo, dependente do funcionamento de várias áreas que respondem a objectivos específicos, mas decorrentes dos estratégicos em vigor para toda a organização. Já não é suficiente avaliar apenas os planos táticos ou acções desenvolvidas isoladamente, é necessário identificar e analisar os clusters de relações causa-efeito de que uma organização vive. A proliferação da concorrência, as exigências da procura e alteração/diversificação das tendências de lazer exigiram a evolução dos modelos de avaliação e mensuração dos activos intangíveis, a par da relação das áreas da gestão e comunicação.

### 5.2.1 Relações Indirectas

As unidades hoteleiras por estarem inseridas em vários sistemas - a própria unidade, o destino e o país – reflectem um conjunto de relações que afectam indirectamente a sua actividade. Por exemplo, os hotéis necessitam de estabelecer parcerias e redes duradouras, capazes de assegurar uma oferta completa, para além de promover sinergias únicas entre *Stakeholders* decisivos, como as agências de viagens, fornecedores ou mesmo as transportadoras, entidades governamentais, etc. Neste sentido, o estabelecimento de parcerias e redes tem um forte impacto na produtividade, inovação (Porter, 1999) e valor das organizações. As parcerias evidenciam a capacidade de acesso a mercados estratégicos, a capacidade de vencer barreiras e obter tecnologia inovadora; a possibilidade de aumentar a capacidade de carga e produzir a baixo custo; a redução dos investimentos, ao mesmo tempo que aumenta o número de clientes e melhora a reputação da unidade (Aaker, 2001).

A cooperação não tem apenas consequências ao nível da gestão e da produtividade, mas também reduz os riscos e permite uma melhor preparação para enfrentar a incerteza do mercado (Williams, 1999). Assim sendo, o estabelecimento de parcerias assume-se como uma actividade partilhada entre a gestão e a comunicação, servindo os objectivos estratégicos da unidade hoteleira.

As opções estratégicas, que se traduzem no estabelecimento de redes e parcerias entre unidades hoteleiras ou mesmo outras organizações do sector, valorizam a unidade hoteleira disponibilizando uma maior e melhor oferta. Esta realidade vem fortalecer a necessidade de gestão das relações com os *Stakeholders*, envolvidos em diferentes parcerias e redes.

Por outro lado, assumindo as características do produto hoteleiro, a importância de captar clientes e aumentar a taxa de repetição é decisiva para a continuidade da unidade. Tendo em conta um serviço, do qual apenas permanecem as recordações do serviço/simpatia, a qualidade e as memórias das experiências vividas – factores intangíveis, é imperativo criar mecanismos e razões para que os clientes saiam satisfeitos e com vontade de regressar. As estratégias de fidelização desempenham uma grande importância na actividade das unidades hoteleiras, entendidas, na vertente da comunicação, como a gestão de *Stakeholders*, assegurando relações positivas e

duradoras; e, na vertente de gestão, enquanto um plano estratégico para reter clientes e aumentar a taxa de repetição. Na verdade, a comunicação e a gestão, com objectivos específicos por área, respondem a um objectivo global, organizacional, partilhado por ambas as áreas. Cada área cumprirá planos de acção específicos que integram um plano de acção macro da unidade/grupo hoteleiro.

De facto, se os clientes reconhecerem um nível de qualidade superior estarão abertos a uma relação bidireccional e prolongada, reforçando a importância das estratégias de fidelização. Os clientes “fiéis” deixam um hotel quando a relação qualidade/preço deixa de ser compensatória, de responder às necessidades (Firmino, 2007).

Na hotelaria, as variáveis relacionadas positivamente com a fidelidade passam pela imagem do hotel, a satisfação do cliente, o desempenho dos recursos humanos do hotel, a recepção, a alimentação, as bebidas e o preço (Kandampully e Suhartanto, 2003).

Firmino (2006 b) apurou uma correlação positiva entre as variáveis Fidelização e Volume de Vendas, o que vem reforçar a importância de uma estratégia de fidelização integrada, global e elaborada consoante as características da unidade, do destino e do tipo de clientes desejados. Os clubes e cartões desenvolvidos pelas unidades hoteleiras espelham a importância da fidelização e o investimento realizado com o objectivo de aumentar o volume de vendas a longo prazo.

O valor agregado destes vários indicadores actua directamente nos Activos Intangíveis e, em consequência, no valor de mercado da organização. É sabido que o valor de mercado difere do valor contabilístico apresentado nos instrumentos de avaliação das organizações, o que possibilita a mensuração do *Goodwill* da organização. Desta forma, o valor de mercado agrega o valor da marca, o valor das relações e mesmo o índice de reputação, consequente de todo o trabalho de identificação, gestão e monitorização dos intangíveis relacionados com a organização. Assim sendo, o valor agregado entendido enquanto Activo Intangível tem um efeito no desempenho financeiro da organização. No balanço contabilístico os activos intangíveis estão incluídos na rubrica despesas e a rubrica *Goodwill* é assumida enquanto uma despesa.

Portanto, os resultados financeiros serão influenciados pela evolução dos activos intangíveis ou mesmo pela variação da avaliação da reputação da organização. Isto acontece, pois a manutenção de relações positivas com os vários grupos – *Stakeholders*

– privilegia atitudes positivas face à organização, diminuindo a probabilidade de situações de conflito e até de crise. Estes momentos trazem elevados custos para a organização e a curto prazo a diminuição das vendas/resultados. A contínua justificação do valor do produto/serviço da organização junto dos *Stakeholders* é determinante para a continuidade da organização e evolução positiva dos seus resultados, comprovados através do progresso do índice de *Goodwill* e do valor dos Activos Intangíveis.

### 5.3 Modelos de mensuração dos activos intangíveis

Existem já alguns modelos que indicam o caminho a percorrer para a mensuração dos activos intangíveis e, em particular, das relações mantidas com os principais *Stakeholders* da organização.

A revisão bibliográfica permite identificar vários modelos de mensuração dos capitais intangíveis e a sua relação com o cumprimento dos objectivos estratégicos da organização. Estes modelos têm vindo a ganhar cada vez mais prescritores, como por exemplo o *Balanced Scorecard*, o Balanço Invisível de Sveiby, o *Structural Equation Model*, o *Intangible Assets Monitor*, entre outros – ver Anexo 1 (métodos base para a elaboração do modelo desenvolvido pela autora).

#### 5.3.1 Modelo de mensuração e avaliação de variáveis

As demonstrações financeiras das organizações apresentam uma lacuna pela não valorização ou mensuração directa dos activos intangíveis. Uma das primeiras consequências está relacionada com o processo de tomada de decisão dos *Stakeholders*, cada vez mais exigentes e ávidos de informação completa e verdadeira. Se o valor dos intangíveis, e consequentemente das relações, não está incluído no valor da organização esta avaliação dos dados não corresponderá à realidade e, acima de tudo, não contemplará áreas decisivas a longo prazo, como o compromisso e relações entre *Stakeholders* e a organização.

O modelo desenvolvido pela autora<sup>27</sup> tem como base a ideia de que uma organização é um conjunto de relações em que todos os actores partilham símbolos comuns, sustentados por valores compartilhados entre a organização e os *Stakeholders*. Assim, os símbolos que sustentam as relações devem ser mantidos numa rede capaz de trocar e partilhar conhecimento/experiências/oportunidades. Esta perspectiva vem reforçar a importância das relações, pois apenas através destas é possível assegurar a continuidade da organização e a correspondência dos símbolos partilhados, ou seja, à medida que as exigências e contexto económico/social/tecnológico se vão alterando, as relações geridas permitem adequar os significados dos símbolos partilhados. A partilha dos significados e símbolos está directamente relacionada com a qualidade da relação, o que significa que os *Stakeholders* compreendem e reconhecem as acções das organizações.

Assim sendo, o modelo construído tem como objectivo provar a possibilidade de maximizar o valor da organização através das relações mantidas com os *Stakeholders*, pois são criadas mensagens e táticas diferentes para cada grupo, adequadas ao que conhecem e desejam. O objectivo é fazer reconhecer o valor, fazendo coincidir os valores e expectativas inerentes à organização e aos *Stakeholders*.

Compreende-se então que anteriormente os profissionais estavam encarregues de produzir, divulgar e promover mensagens vantajosas para a organização, enquanto hoje se equacionam os *Stakeholders* de uma forma diferente, readaptando constantemente a estrutura da comunicação às características e necessidades destes grupos. Isto, porque, no fundo, a gestão de *Stakeholders* está intimamente relacionada com o equilíbrio financeiro e continuidade da organização. A competitividade a longo prazo só é conseguida através da satisfação das necessidades dos *Stakeholders* e da capitalização do valor acrescentado que a organização/produto introduz no ambiente de negócio. O reconhecimento do valor económico do produto pelos *Stakeholders* permite maximizar os resultados financeiros da organização, satisfazendo os objectivos dos accionistas e, para além disto, possibilita o investimento de capital em áreas críticas para o negócio – seja em capital humano, infra-estruturas, na comunidade ou mesmo em responsabilidade social corporativa (RSC).

Na realidade, um negócio não sobrevive apenas através do investimento dos accionistas – o capital por si só não é suficiente. O negócio é afectado pela actividade dos restantes

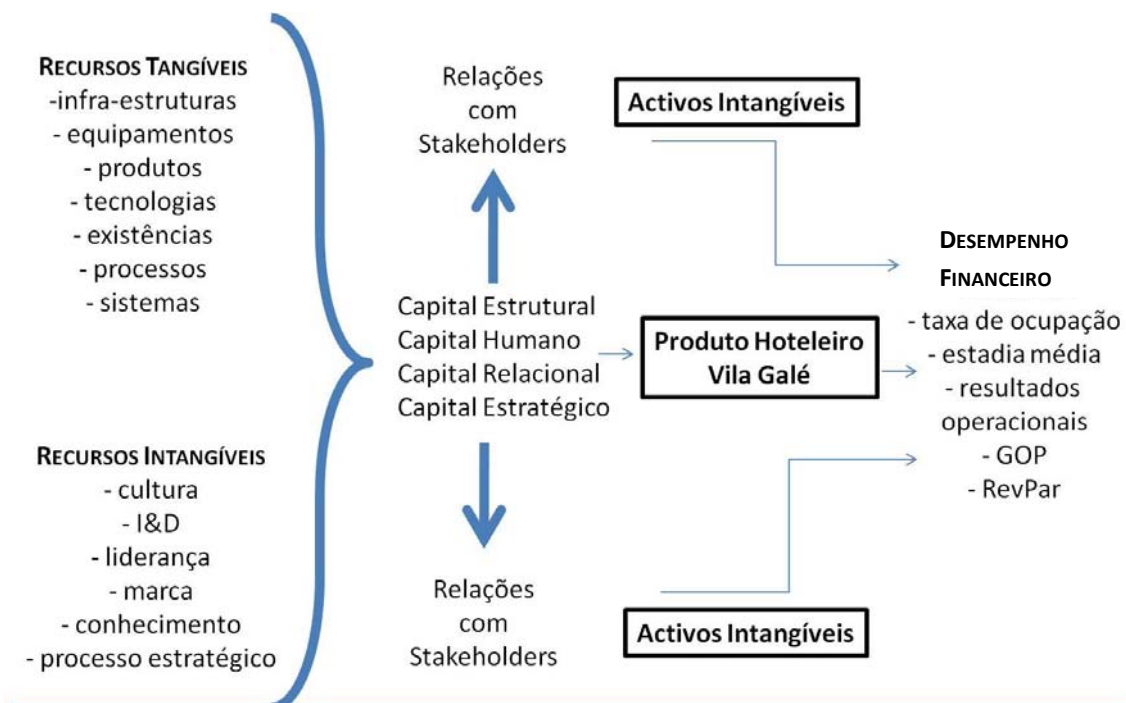
---

<sup>27</sup> Consultar página 60.

*Stakeholders* - fornecedores, clientes, colaboradores, etc – dos quais depende directamente o valor acrescentado e vantagens competitivas do mesmo.

Compreende-se, assim, que as relações estabelecidas entre a organização e os *Stakeholders* pertencem à categoria dos Intangíveis, pois apesar de existirem é difícil avaliar o seu valor e materializá-las. Isto, na medida em que muitas das relações são caracterizadas por aspectos cognitivos e por *não acções* (um comportamento que poderia existir, mas não se efectivou devido à manutenção de uma relação positiva entre as entidades).

Por isso, a autora propõe o seguinte modelo de mensuração:



**Âmbito Mercadológico:** Tendências / Modas / Ciclo de Vida do Produto / Fase Económica / Estado Social / Inovação Tecnológica / Necessidades Consumidor

A interligação dos recursos tangíveis e intangíveis da organização dá origem a uma proposição única e característica da organização, um conjunto de capitais que resultam no produto/serviço apresentado aos vários *Stakeholders* – neste caso o produto hoteleiro da VG.

Primeiramente é necessário analisar e definir os diferentes tipos de capitais: o capital humano é definido como o conhecimento que os colaboradores detêm e levam da organização quando saem, por exemplo, a experiência, formação, etc; o capital estrutural pode ser considerado enquanto o capital que fica na organização no fim do

dia, como os procedimentos da organização, a cultura ou as bases de dados; já o capital relacional é definido como o capital intelectual ligado às relações externas à organização – as relações com *Stakeholders*. Desta forma, o capital relacional diz respeito directamente à gestão das relações com os grupos-chave para a organização, os *Stakeholders* (Sánchez, Chaminade, Olea, 2000); e, por fim, o capital estratégico diz respeito ao conhecimento estratégico com origem nos processos de tomada de decisão estratégica e avaliação do mercado, criando e desenvolvendo a estratégia organizacional.

A interligação do conhecimento produzido pelos capitais em causa dá origem ao produto único apresentado pelas organizações, com características distintas, projectando os *inputs* dos vários tipos de capitais.

Da mesma forma que os capitais dão origem ao produto/serviço apresentado, aqueles permitem a interacção com os diferentes *Stakeholders*, criando símbolos e valores passíveis de serem partilhados e reiterados pelos vários grupos. As proposições criadas por estes capitais são transpostas para as relações de forma estratégica e quase que personalizada, permitindo exaltar e utilizar as características distintas para criar uma proposição única entre a organização e os *Stakeholders*. O conhecimento e *inputs* gerados pelos vários capitais são, assim, a base para a criação, desenvolvimento e manutenção das várias relações com e entre os *Stakeholders*. As relações são geridas consoante as novidades e resultados destes capitais, sendo posteriormente adaptadas as mensagens consoante os *Stakeholders* em causa.

Os recursos intangíveis, considerando o conhecimento, cultura, I&D, tecnologia e mercado, para serem criados, mantidos e desenvolvidos exigem a delimitação de uma estratégia concertada e integrada com as diferentes áreas da organização. Para tal são promovidas actividades específicas que representam um investimento que permite gerir expectativas e relações entre a organização e os vários *Stakeholders*. Estas relações podem ser traduzidas no capital relacional (que integra os activos intangíveis, em conjunto com o capital estrutural, humano e estratégico), entendido enquanto *Goodwill*, que se traduz na qualidade das relações mantidas com os grupos de indivíduos com maior influência e poder nas organizações.

O conceito de *Goodwill* pode ser traduzido pela vantagem competitiva da organização, ou seja, o factor de decisão e de *favoritismo* face à concorrência. Uma simples relação e atenção por parte da organização pode fazer com que a marca/serviço/produto sejam preferidos perante outros semelhantes. Alguns indicadores que ajudam a avaliar o *Goodwill*, e por consequência, a gestão das relações com os *Stakeholders*, passam pelo índice de satisfação do cliente, o nível de compromisso dos vários *Stakeholders*, o volume de vendas; o índice de antiguidade de colaboradores e clientes; o volume de integração de sugestões ou mesmo o número de parcerias estabelecidas entre a organização e os diversos agentes.

A avaliação da gestão das relações com os *Stakeholders* pode e deve ser realizada tendo em conta as diversas áreas de actuação na organização, desde os aspectos internos, aos institucionais ou mesmo aos processos de inovação. É crucial equacionar a gestão das relações enquanto um conjunto de acções que abrangem toda a organização.

Estas relações e interacções dão origem os activos intangíveis, ou seja, capitais identificados, mas de difícil mensuração, e que apesar disso, ajudam a assegurar a continuidade e sucesso da organização a longo prazo. Isto, na medida em que são responsáveis pelo compromisso desenvolvido entre a organização e os vários *Stakeholders* (responsáveis pela continuidade da organização), associado às atitudes favoráveis face à organização.

Ao assegurar o compromisso com a organização, as relações com os *Stakeholders*, materializadas nos activos intangíveis, têm a sua face visível, a longo prazo, no desempenho financeiro. Certo é que o desempenho financeiro da organização é influenciado em grande parte pelo produto apresentado, no entanto, identifica-se também uma relação bidireccional entre o valor dos activos intangíveis e da gestão de relações e o desempenho financeiro, ou seja, ambas as variáveis se influenciam mutuamente.

É sabido que a unidade hoteleira funciona enquanto uma organização com avaliação de resultados através das Demonstrações de Resultados e Relatórios e Contas, no entanto, é possível identificar alguns índices característicos e decisivos para avaliação e mensuração da actividade no sector hoteleiro.

Para avaliar os resultados conseguidos por uma unidade hoteleira é imperativo calcular o *Gross Operating Income* (GOI – lucro bruto sobre as vendas, calculado através da diferença entre os custos directos e as receitas de cada área), *Gross Operating Profit* (GOP – lucro bruto operacional com base no GOI e considerando a totalidade das despesas, salários, pagamentos de serviços, despesas de promoção, fornecimento de água e energia, manutenção) e o *Net Operating Profit* (NOP – lucro antes de impostos calculado a partir do GOP acrescentando os custos fixos) (Costa, 2008).

Paralelamente, é crucial calcular e traçar a evolução de indicadores como a taxa de ocupação, RevPar (preço médio por quarto vendido), o RavPar (preço médio por quarto disponível), as vendas totais por quarto vendido e as vendas totais por quarto disponível.

Entende-se que os indicadores decisivos para a avaliação de uma unidade hoteleira dizem respeito à taxa de ocupação, ao RavPar (preço médio por quarto disponível) e ao GOP (*Gross Operating Profit*) (Costa, 2008). De facto, os conceitos de Resultados Líquidos, Resultados Operacionais ou mesmo os Resultados Antes de Impostos são importantes, no entanto, os índices acima referidos assumem um papel ainda mais decisivo, pois permitem a comparação adequada e correcta à concorrência.

É também importante ter em consideração a influência da evolução do contexto social, económico e mesmo tecnológico. O ambiente mercadológico é decisivo para a evolução da organização e, principalmente, para a ponderação das variáveis em análise. Factores como a inovação tecnológica, o ciclo de vida do produto (seja destino ou mesmo a unidade hoteleira em análise), as tendências e modas de férias e destinos, o estado social de valorização ou desvalorização dos momentos de lazer, descontração e férias são cruciais para a evolução do desempenho financeiro da organização.

Por outro lado, a evolução das exigências e procura por parte do consumidor obrigam a uma gestão atenta e pormenorizada dos recursos (sejam tangíveis ou intangíveis), com uma repercussão directa no tipo de outputs oriundos dos vários tipos de capital da organização. Desta forma, o produto será adaptado às diferentes exigências e alterações do mercado.

As relações promovidas com os diferentes *Stakeholders*, baseadas na criação e desenvolvimento de símbolos e valores partilhados, surgem das proposições únicas geradas pelos diferentes tipos de capital. Com o objectivo de serem reconhecidas pelos

vários grupos, as mais-valias da organização têm origem na conjugação única dos diferentes tipos de recursos e capitais, conjugação dependente das necessidades e expectativas de cada grupo.

De forma global, a interação entre as diferentes variáveis em estudo pode ser analisada consoante o esquema apresentado, tendo sempre em conta uma relação multi-direccional e interdependente. Por esta razão não se apresenta nenhuma variável isolada e como causa ou efeito, mas sim um conjunto de variáveis influenciado por diferentes variáveis e que, por sua vez, influenciará outro conjunto.

Para a concretização do modelo apresentado foram construídas duas *proxis*, que permitem analisar as variáveis em análise: Gestão de *Stakeholders* e o Desempenho Financeiro.

Proxi Gestão de *Stakeholders* - composta pelas seguintes variáveis: Investimento em Gestão de *Stakeholders*; Média de Anos dos Colaboradores na VG; Número de horas anuais de formação; Índice de Satisfação de Clientes, ao longo do intervalo temporal em estudo – entre 2005 e 2010 (5 anos).

Proxi Desempenho Financeiro das organizações hoteleiras - avaliada pelo seguinte conjunto de índices: Taxa de Ocupação; Receitas; Resultados Líquidos; GOP e Número de dormidas, ao longo do intervalo temporal em estudo – entre 2005 e 2010 (5 anos).

Assim, as variáveis em análise reflectem as relações e actividades efectuadas com todos os *Stakeholders* da organização, devendo o modelo ser sempre adequado à área de actividade da organização e aos seus indicadores de referência.

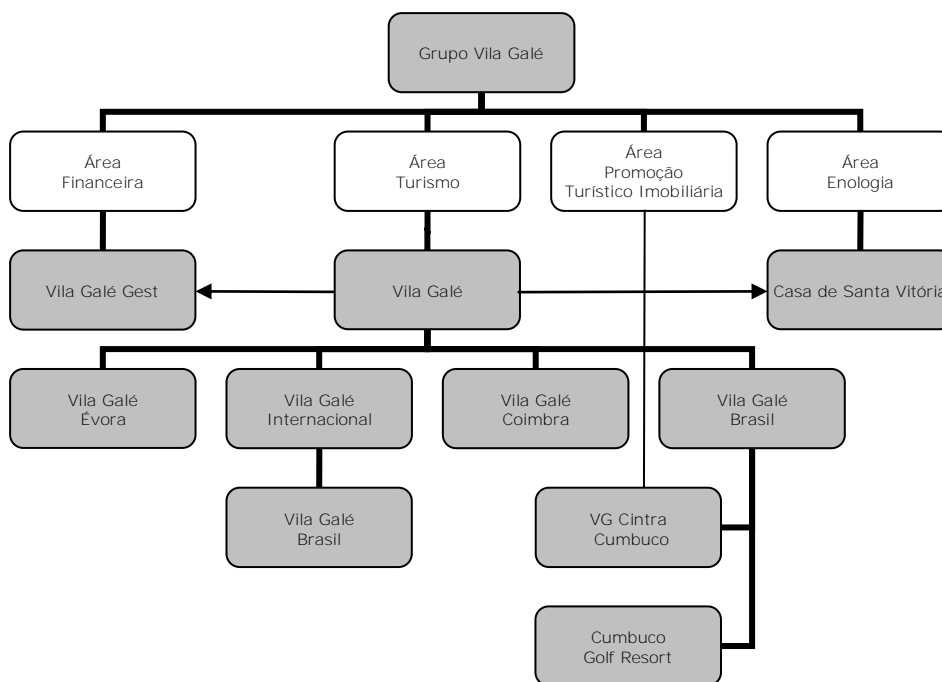
## 6 – Estudo de Caso: Grupo Vila Galé

### 6.1 Análise da Situação

O Grupo Vila Galé é a segunda maior cadeia hoteleira portuguesa, sendo actualmente responsável por 23 unidades hoteleiras, 17 em Portugal e 6 no Brasil, totalizando 11.918 camas. O grupo é composto por 2600 colaboradores.

Desde 1986, ano da sua criação, o Grupo tem evoluído e materializado a sua missão *Sempre Perto de Si*. O grupo integra o ranking das 250 maiores organizações hoteleiras mundiais e o Rating 1 das organizações nacionais.

Em Portugal apresenta unidades no Algarve, Beja, Cascais, Ericeira, Estoril, Lisboa, Coimbra, Porto e Madeira, enquanto no Brasil disponibiliza unidades em Fortaleza, Caucais, Salvador, Guarajuba, Pernambuco e Angra dos Reis.



O organograma acima permite entender que para além do alojamento, restauração, SPA, eventos particulares ou empresariais – Área de Turismo, a Vila Galé oferece serviços de Promoção Turístico Imobiliária (*resorts* no Brasil) e de enologia, com a Casa de Santa Vitória – sediada no VG Clube de Campo, que produz vinho e azeite. O nível de serviço é, assim, elevado e complementar, actuando em várias áreas do lazer e turismo.

A missão da Vila Galé expressa-se através da frase *Sempre Perto de Si*, apresentada na seguinte declaração:

*As nossas unidades estão localizadas no campo, na cidade, na praia, nos seus locais favoritos porque queremos estar sempre perto de si. Valorizamos e motivamos as nossas equipas, porque queremos estar sempre perto de si. Estamos sempre disponíveis para o receber, ouvir, informar, ajudar ou aconselhar porque queremos estar sempre perto de si.*

*Criamos vantagens e benefícios para satisfação das suas necessidades, porque queremos estar sempre perto de si.*

*Estar sempre perto de si é a nossa missão. ([www.vilagale.pt](http://www.vilagale.pt))*

Esta posição evidencia oito valores base à sua actividade, designadamente:

*A VALORIZAÇÃO dos seus colaboradores, dando-lhes oportunidades de desenvolvimento e progressão de carreira;*

*A INOVAÇÃO nos produtos e serviços prestados tendo em vista a satisfação das necessidades dos clientes externos;*

*A LEALDADE nos compromissos assumidos com os clientes interno e externo, não prometendo o que não é possível cumprir;*

*A AMBIÇÃO quando procura melhorar a qualidade de serviços, produtos e do crescimento sustentado;*

*A GARANTIA da qualidade dos produtos e serviços adequando-os às expectativas dos clientes;*

*A ACESSIBILIDADE e disponibilidade no atendimento dos clientes interno e externo;*

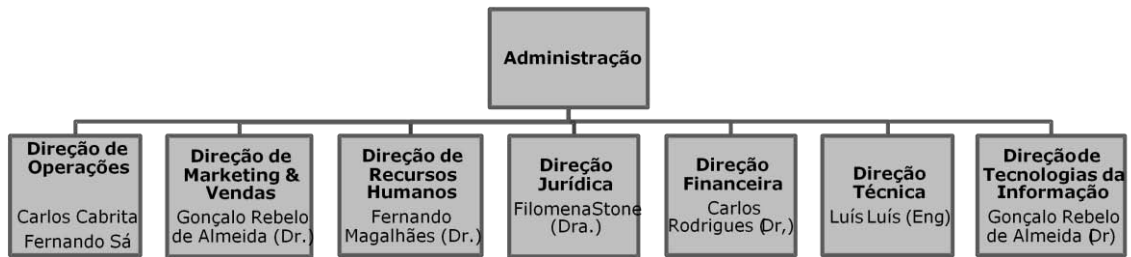
*A LIBERDADE no exercício das diferentes funções, incentivando a criação de novas ideias com o objectivo de melhorar a qualidade do serviço prestado;*

*A EFICIÊNCIA na resposta às solicitações dos clientes: interno e externo.*

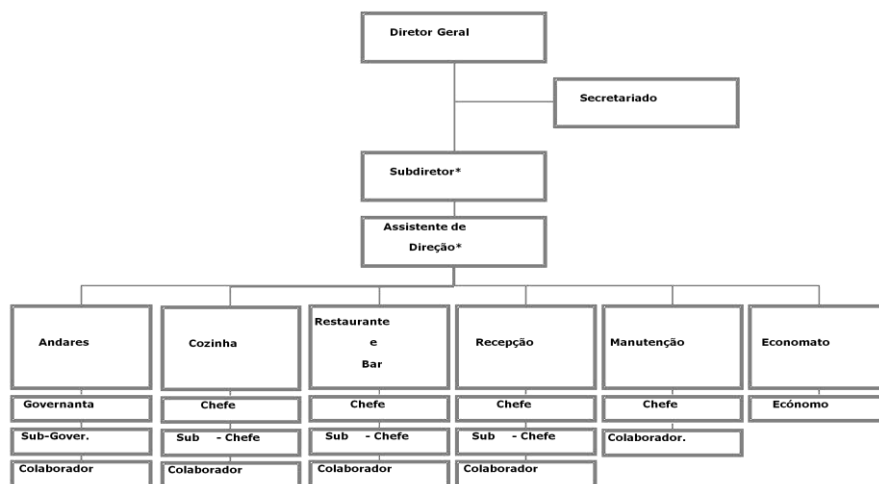
*([www.vilagale.pt](http://www.vilagale.pt))*

A VILA GALÉ – Sociedade de Empreendimentos Turísticos, S. A. Explora e gere todas as unidades hoteleiras do grupo, perspectivando também novos projectos e empreendimentos turísticos.

A Vila Galé pode ser encarada como uma organização familiar, sendo o Conselho de Administração presidido por Jorge Rebelo de Almeida, um dos principais accionistas do grupo. A par deste accionista o grupo é detido por José Silvestre Lavrador, Maria Helena Jorge e FCR - Fundo de Capital de Risco da Caixa Geral de Depósitos.



Tendo em conta o organograma acima apresentado entende-se que a estrutura da Vila Galé é simples, promovendo uma liderança aberta e familiar. No que diz respeito à estrutura em cada unidade hoteleira, existe um organograma pré-definido (apresentado abaixo), confirmando a monitorização apertada de recursos e processos.



\* Com variação de acordo com os hotéis

De forma geral, a Vila Galé assume-se como uma organização familiar, portuguesa e com uma estratégia de internacionalização bastante marcada. Sempre com base na missão de responder às principais necessidades dos seus clientes e apresentar o melhor serviço possível, com os preços mais reduzidos.

### 6.1.1 Análise Qualitativa

A análise qualitativa, desenvolvida neste trabalho, do grupo VG passa principalmente pelo estudo de uma entrevista em profundidade (consultar Anexo 2), a par da leitura e conceptualização de documentos e informação acessível, como *Facebook*, *Twitter*, *Site*, *Relatórios* e *Constas*, etc.

O método de análise de decifração estrutural pretende interpretar o entrevistado consoante a análise do discurso, da narrativa e da própria enunciação. Este método permite uma análise mais flexível em função do material recolhido na entrevista e, numa fase posterior, uma análise mais aprofundada da transversalidade temática (Bardin, L., 2008).

Com o objectivo de compreender em profundidade o entrevistado, a sua posição e sentimentos face ao tema em questão é necessário procurar uma estruturação específica e própria da entrevista, bem como a dinâmica pessoal do entrevistado. Desta forma, será promovida uma leitura “sintagmática”, ou seja, análise do encadeamento, pensamento subjacente ao discurso, às palavras, às frases e às sequências; e também uma leitura “paradigmática” respeitante à interpretação do que foi dito e também do *não dito* (Bardin, L., 2008).

Após a leitura da presente entrevista foram identificados vários temas que permitem compreender o discurso/pensamento do entrevistado e que podem ser analisados mais aprofundadamente através de subtemas. Os temas e subtemas identificados foram (consultar anexo 3):

- Estratégia Empresarial (subtemas: Instrumentos de Avaliação, Política de Comunicação, Gestão Hoteleira, Produto). Este tema permite identificar as principais decisões e metodologias que guiam a Vila Galé. Os subtemas evidenciam os detalhes que baseiam as vantagens competitivas da organização, evidenciadas na gestão dos *Stakeholders*.
- Cultura (subtemas: Posicionamento, Liderança, Marca). Considerei importante destacar o presente tema, pois é através da descrição da cultura da Vila Galé, que se entende as opções estratégicas e o ambiente vivido na organização. Este tema engloba vários subtemas, designadamente, o posicionamento, a liderança e a própria marca,

factores essenciais para a construção e continuidade da cultura da organização, no fundo, as características distintivas.

- Relações. O tema relações pretende ressaltar a importância dada durante toda a entrevista à proximidade e valores inerentes à Vila Galé, base de todo o trabalho da gestão e comunicação. Os valores do grupo serão também analisados neste tema, permitindo identificar as características distintivas da VG.

É importante referir que durante a entrevista conduzida com o Director de Marketing e Vendas da Vila Galé surgiram dois tópicos emergentes, a importância da uniformização dos processos internos e o factor diferenciador da estrutura da Vila Galé, em que os accionistas são os principais gestores.

No entanto, é essencial analisar e interpretar cada categoria e as interdependências identificadas entre cada subcategoria:

A categoria **Estratégia Empresarial** foi identificada para agrupar toda a informação relacionada com o grupo, a sua estratégia, actuação e actividade. Durante a entrevista ao Director de Marketing e Vendas este foi um dos aspectos mais analisados, crucial para analisar e entender o desempenho financeiro da VG. Entende-se que a Estratégia Empresarial do Grupo Vila Galé centra-se na gestão dos recursos, quer humanos quer físicos, apostando fortemente na internacionalização. Apresentar o melhor produto/serviço com o preço mais baixo possível é o objectivo transversal a todo o grupo, reforçando a proximidade geográfica, ideológica e física dos vários *Stakeholders*. A par do objectivo de internacionalização, a Vila Galé apresenta uma estratégia centralizada, com monitorização constante e rigorosa. Os procedimentos, métodos e regulamentos são generalizados e os padrões normalizados e iguais para todas as unidades hoteleiras.

Como subcategorias foram identificadas:

- os **Instrumentos de Avaliação** – taxa de ocupação; indicadores de desempenho hoteleiro; número de notícias; avaliações dos colaboradores; inquéritos de

clima organizacional; procura por hotel; monitorização redes sociais e canais online e o cliente mistério<sup>28</sup>;

- a **Política de Comunicação**, definida centralmente tem especial enfoque na divulgação da marca Vila Galé. A estratégia de comunicação passa por dar destaque a hotéis únicos (Albacora, Ericeira, Clube de Campo), como complemento da comunicação institucional. No que diz respeito aos *Stakeholders*, o Grupo promove uma relação com todos os que identifica como principais – Colaboradores, Clientes, Fornecedores, Distribuidores e Entidades Públicas. No entanto, apresenta métricas e funções diferentes para cada grupo, dando especial importância aos Colaboradores e Clientes. É também importante referir que na política de comunicação estão integrados todos os manuais operacionais, referenciamento de produtos e standard de serviços, criando uma imagem homogénea e integrada no cliente;

- a **Gestão Hoteleira** na Vila Galé é marcada pela gestão de objectivos e pelo *Yield Management*, definido para cada unidade consoante a localização, níveis de procura, sazonalidade e tipo de serviço promovido. A coordenação global traduz-se em procedimentos rigorosos e generalizados (consultar anexo 4). A normalização dos processos é encarada como base sustentada do crescimento, reflectindo o reinvestimento do lucro em novos projectos e unidades. A gestão da Vila Galé é marcada pelos programas de sugestões, motivação e formação (consulte anexo 5) intensivos direccionados para os colaboradores – *Stakeholder* identificado como mais importante. Para o futuro, o Grupo pretende reforçar a internacionalização com hotéis de cidade, a par da gestão de recursos e crescimento sustentado; o **Produto** é encarado como factor distintivo face à concorrência, bastante completo e de elevada qualidade. A Vila Galé é reconhecida enquanto a melhor proposta na relação qualidade/preço/localização. Os produtos desenvolvidos respondem todos aos valores base do grupo, mantendo constante um elevado standard de serviços e manuais operacionais partilhados. A Vila Galé apresenta, assim, um produto integrado e com oferta alargada, capaz de atrair vários segmentos de mercado. Paralelamente, cada produto é desenhado consoante a área em que poderá ser vivido, sempre de elevada qualidade a preço baixo.

---

<sup>28</sup> Cliente Mistério é uma ferramenta de avaliação utilizada na indústria hoteleira. Consiste numa estadia efectuada por um elemento contratado pelo grupo/unidade para avaliar o serviço prestado, sem que os colaboradores do mesmo tenham conhecimento.

A categoria **Estratégia Empresarial** inclui as subcategorias acima descritas, pois a sua conjugação permite identificar a estratégia do grupo, ao nível de produto, de gestão, de avaliação e de comunicação, essenciais para a concretização e cumprimento da estratégia definida pela Vila Galé.

No que diz respeito à categoria **Cultura**, entende-se que a Vila Galé apresenta uma cultura familiar, que favorece a inovação, empreendedorismo e proximidade entre as várias entidades. De forma geral, é aberta e informal, reflectindo alguns dos principais aspectos da cultura portuguesa. Esta categoria é detalhada com três subcategorias: Posicionamento, Liderança e Marca.

- A principal característica distintiva é o seu **Posicionamento**, que pode ser traduzido enquanto um grupo português e familiar, com uma oferta de baixo preço com o máximo e melhor serviço possível. De facto, entende-se a VG enquanto um grupo que privilegia a proximidade, reflectido na sua missão – *Sempre Perto de Si*.

- O seu posicionamento leva-nos a uma **Liderança** aberta e familiar, em que os accionistas são os principais gestores. A participação e abertura são privilegiadas, apesar de ser verificar uma liderança centralizada em Lisboa e nos principais gestores. O principal objectivo será crescer e inovar.

- Relativamente à **Marca**, entende-se que a VG é uma marca familiar, portuguesa e bastante consolidada no mercado português e brasileiro. Na óptica do grupo é também uma marca inovadora.

A importância das **Relações** fez com que fosse criada uma categoria sobre esta temática. Analisando esta categoria entende-se que existem relações bidireccionais, que favorecem o diálogo e a inovação. De modo geral, são relações fortes e jovens, que permitem ouvir, formar, mudar e reformular. É importante referir que as relações que merecem mais atenção pela VG são as que envolvem os colaboradores e os clientes.

- Os **Stakeholders** identificados são os Colaboradores, Clientes, fornecedores, Distribuidores e Entidades públicas, sendo que os Colaboradores e Clientes são identificados como fulcrais. Estas são também as relações que apresentam instrumentos de avaliação precisos e construídos exclusivamente para aferir a satisfação e principais



necessidades – inquérito de satisfação nos quartos, inquérito de clima organizacional, programa formar inovar, etc.

- Tudo isto se baseia em **Valores** subjacentes à actividade da Vila Galé, como proximidade, inovação, juventude, perfeição e dinamismo.

Desta forma, é possível identificar um esquema de causas-efeitos entre as diferentes categorias.

A Cultura, base de toda a actividade e história da Vila Galé, influencia directamente a Estratégia Empresarial, com a escolha das estratégias de Gestão Hoteleira, do tipo de produto, da política de comunicação e sobretudo das métricas de avaliação. Por sua vez, a Estratégia Empresarial acaba por influenciar a Cultura da organização, coadunada com os objectivos e estratégias definidas. No entanto, as Relações desempenham um factor crucial como mediador e elo de ligação entre as diferentes áreas, estratégias e planos.

Paralelamente a esta análise, é necessário ter em conta as actividades diárias realizadas pelo grupo, divulgadas através de instrumentos internos criados com o objectivo de motivar e aproximar os diferentes *Stakeholders* ao grupo, designadamente a Revista *Feel* – revista institucional do grupo com periodicidade trimestral que analisa em profundidade um destino, um colaborador, uma bebida, por exemplo. O objectivo passa por relacionar quem recebe a revista – é enviada para todos os parceiros e entidades, colaboradores e está também disponível em todos os quartos da VG - com o grupo e com as experiências que pode viver na Vila Galé. Por outro lado, as inovações tecnológicas são igualmente cruciais, pois são desenvolvidas com o objectivo de tornar o Grupo uma entidade cada vez mais presente e próxima dos *Stakeholders*, disponibilizando todo o tipo de informação através de várias plataformas – mobile, *facebook*, *flirck*, *twitter*, *facebook*, *tripadvisor*. A plataforma Vila Galé Mobile pretende disponibilizar todo o tipo de informação interessante, quer das várias unidades, quer das regiões onde de inserem. Estas inovações colocam a VG na dianteira tecnológica, factor corroborado pelo seu organigrama, em que o departamento de tecnologia é também

liderado pelo Director de Marketing e Vendas. Estas adaptações significam que o grupo está atento às tendências, integrando-as de forma gradual e natural na sua actividade.

O Clube Vila Galé (consultar anexo 6) é um elemento crucial para o tema em estudo. Este Clube é utilizado como política de fidelização do grupo, apresentando descontos e vantagens exclusivas para quem aderir ao Clube. Com vários níveis, desde o *Light* ao *Trade*, são apresentadas diferentes ofertas com graus de fidelização distintos. Esta é uma das iniciativas decisivas para a fidelização dos diferentes *Stakeholders*, desde os clientes com os cartões *Light*, *Silver* e *Premium* e o cartão *Trade* para os distribuidores e imprensa especializada.

É assim possível construir uma análise detalhada de cada *Stakeholder* identificado pela VG:

Colaboradores	<p><u>Características-chave:</u> Relações diárias, intensamente promovidas com base na partilha de ideias, formação e incentivos.</p> <p><u>Instrumentos de Promoção/Desenvolvimento da Relação:</u> Programa Inovar Motivar (consultar anexo 7); Recompensas e Prémios; Benefícios e Descontos Estadias; Prémios anuais, Acções de formação e eventos anuais (festa de natal e TVG – evento motivacional), Revista Feel;</p> <p><u>Instrumentos de Avaliação da Relação:</u> Questionário Clima Organizacional; Avaliações de Desempenho; Auto-avaliações;</p> <p><u>Poder:</u> Altíssimo, é deste <i>Stakeholder</i> que depende a qualidade do atendimento e intensidade da relação criada ou mantida com os clientes</p>
Clientes Finais	<p><u>Características-chave:</u> Relações intensas e diárias, promovidas pelos colaboradores dos diferentes hotéis. Estas relações são marcadas pela qualidade do serviço e nível da experiência proporcionada; Melhor serviço ao menor preço possível; Desenvolvimento de produtos que sejam muito procurados pelos clientes;</p> <p><u>Instrumentos de Promoção/Desenvolvimento da Relação:</u> CRM; Clube Vila Galé; Campanhas especiais; Contactos personalizados; publicidade e mailing directo; Revista Feel;</p> <p><u>Instrumentos de Avaliação da Relação:</u> Inquérito de Satisfação nos Quartos; Avaliação das cotações no <i>tripadvisor</i>, <i>facebook</i> e <i>booking</i>.</p>

	<p><u>Poder</u>: Máximo, se não forem atraídos ou encontrarem conflitos com o grupo, a sua razão de existir acaba</p>
Fornecedores	<p><u>Características-chave</u>: Contactos institucionais, centralizados e marcados pelos baixos preços</p> <p><u>Instrumentos de Promoção/Desenvolvimento da Relação</u>: Pagamento regular e atempado; Revista <i>Feel</i>;</p> <p><u>Instrumentos de Avaliação da Relação</u>: Nenhum – feita apenas pelo número de fornecedores que continuam a trabalhar com o Grupo</p> <p><u>Poder</u>: Elevado, apesar de existirem sempre outras opções no mercado</p>
Distribuidores	<p><u>Características-chave</u>: Relação diária de captação de interesse e investimento nos produtos/serviços VG</p> <p><u>Instrumentos de Promoção/Desenvolvimento da Relação</u>: <i>Fam Trips</i>, Eventos, Convenções, Acções de Charme, Publicidade, mailing directo, contactos pessoais e eventos de convívio; Revista <i>Feel</i>,</p> <p><u>Instrumentos de Avaliação da Relação</u>: Conversas Informais e volume de negócios originário deste <i>Stakeholder</i></p> <p><u>Poder</u>: Elevado, parte das receitas e taxa de ocupação é conseguida através deste <i>Stakeholder</i></p>
Entidades Públicas	<p><u>Características-chave</u>: Relações institucionais e esporádicas, mantidas pelos principais gestores do Grupo</p> <p><u>Instrumentos de Promoção/Desenvolvimento da Relação</u>: Viagens oficiais, Contactos informais</p> <p><u>Instrumentos de Avaliação da Relação</u>: Número de Licenças obtidas e apoios em novos projectos</p> <p><u>Poder</u>: Moderado, consoante os momentos estratégicos de cada unidade. São especialmente importantes na fase de licenciamentos e internalização da VG.</p>

### 6.1.2 Análise Quantitativa

De forma a complementar a análise qualitativa ao Grupo Vila Galé e responder às questões basilares do presente estudo é necessário analisar a desempenho financeira da organização. Para tal, foi considerado um período de 6 anos (2005-2010) e analisados os seguintes indicadores:

Variáveis (valores sem IVA) <sup>29</sup>	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Investimento Gestão STK	1.664.372 €	1.903.585 €	2.076.254 €	1.988.128 €	1.881.493 €	1.916.393 €
Média Anos Colaboradores	7 anos	7 anos	7,5 anos	7,5 anos	7,5 anos	8 anos
Nº horas de formação	.	1.473 horas	12.430 horas	32.227 horas	19.336 horas	17.829 horas
Índice de satisfação clientes	79,71%	83,45%	86,28%	80,40%	85,82%	84,06%
Inquérito Clima Organizacional	.	.	.	.	.	87%
Taxa Ocupação	63,92%	67,22%	71,65%	64,89%	56,75%	51,12%
Receitas	55.479.072 €	63.452.865 €	69.208.484 €	66.270.938 €	62.716.456 €	63.879.769 €
GOP	35,75%	33,59%	36,46%	37,02%	35,73%	36,16%
Nº de dormidas	1.235.010	1.515.015	1.604.153	1.385.163	1.319.949	1.250.682
Resultados Líquidos	19.832.436 €	21.315.394 €	25.234.979 €	24.533.414 €	22.406.301 €	23.097.446 €
Valores Conjuntura Económica	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PIB Portugal <sup>30</sup>	0,76	1,44	2,74	0,35	2,14	0,19
PIB Europeu (27 países) <sup>31</sup>	2,0	3,3	3,0	0,5	-4,3	1,8

A variável investimento na gestão de *Stakeholder* é composta pelo orçamento alocado ao departamento de marketing (utilizado para promover, desenvolver e manter as relações com os diferentes *Stakeholders*. Neste valor estão também incluídos os prémios e incentivos dados aos colaboradores da Vila Galé).

Antes de analisar cada variável é necessário evidenciar o contexto económico desafiante e o impacto da crise económica na actividade turística, reflectido na redução acentuada do número de dormidas, taxa de ocupação, receitas e, conseqüentemente dos resultados líquidos, a partir do ano de 2008. Paralelamente, deve ter-se em atenção que quase todos os anos foi inaugurada uma unidade hoteleira, o que vem alterar a capacidade e a variação do número de camas disponíveis – 2005 (14 hotéis), 2006 (15 hotéis), 2007 (15 hotéis), 2008 (15 hotéis), 2009 (16 hotéis) e 2010 (17 hotéis).

<sup>29</sup> Dados disponibilizados pelo Grupo Vila Galé

<sup>30</sup> Instituto Nacional de Estatística – BP – Contas Nacionais Anuais (Base 2006), Fonte: Pordata

<sup>31</sup> Fonte: Eurostat

De forma a analisar o desempenho financeiro da organização é imperativo interpretar a evolução das diferentes variáveis apresentadas.

### Análise descritiva

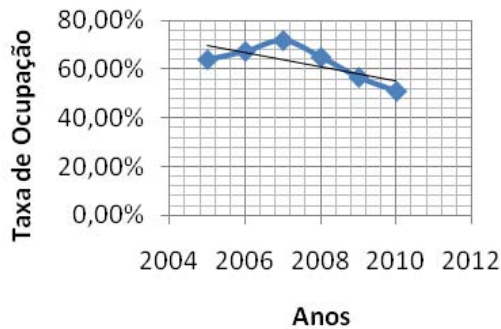


Gráfico 1 – Taxa de ocupação

A taxa de ocupação da VG tem vindo a reduzir-se ao longo dos anos, de forma quase linear desde 2007. É importante referir que a constante inauguração de unidades aumenta a capacidade do grupo, muitas vezes reflectida na diminuição da taxa de ocupação.

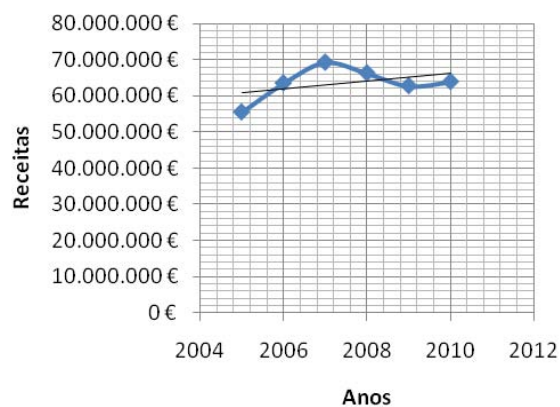


Gráfico 2 – Receitas

O volume de receitas conseguido pela Vila Galé desde 2005 apresenta uma evolução positiva, tendo tido o seu pico no ano de 2007. Denota-se igualmente uma ligeira recuperação desde o ano de 2009.

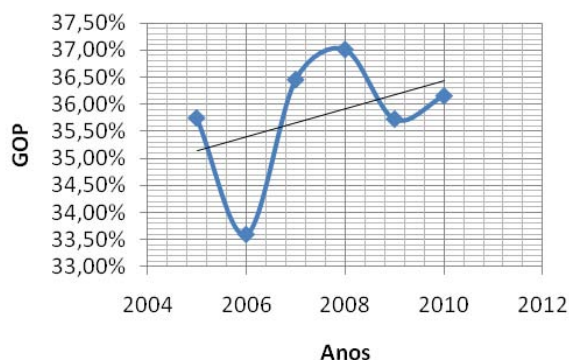


Gráfico 3 – GOP

O GOP (*Gross Operating Profit*) apresenta um percurso positivo, com tendência crescente. Esta evolução vem concretizar a estratégia do grupo em proporcionar o melhor serviço com custos reduzidos.

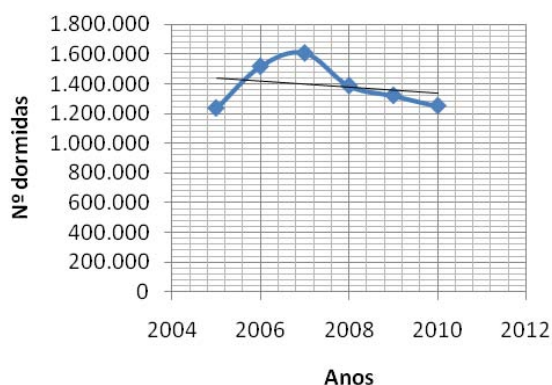


Gráfico 4 – Número de dormidas

O número de dormidas, a par da taxa de ocupação, tem vindo a diminuir, revelando uma média quase estável, mas com uma ligeira redução. Apesar do aumento da capacidade do grupo com a inauguração de diversas unidades hoteleiras, este indicador, a partir, de 2007 tem continuado a cair.

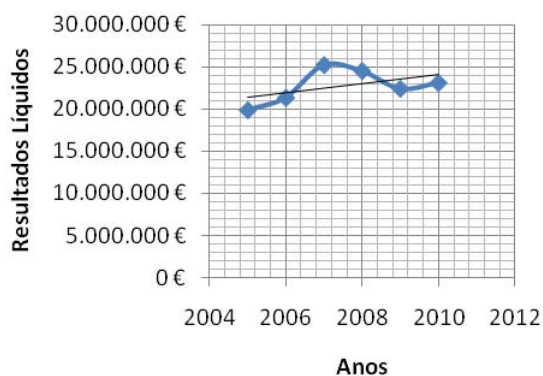


Gráfico 5 – Resultados Líquidos

Os resultados líquidos do Grupo Vila Galé apresentam uma tendência de crescimento, com recuperação desde 2009. Ao longo destes 5 anos, os resultados líquidos reflectem

directamente a evolução do mercado e a variação do número de estadias e redução dos preços praticados.

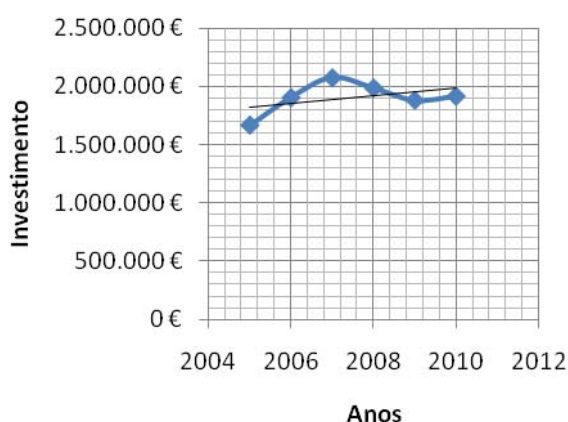


Gráfico 6 – Investimento na Gestão de *Stakeholders*

O Investimento na Gestão de *Stakeholders* apresenta uma tendência positiva, acompanhando os restantes indicadores de desempenho do grupo. 2007 revela-se o ano de mudança e de quebra do investimento, voltando depois a recuperar em 2009. Este indicador apresenta igualmente a importância dada aos *Stakeholders* na Vila Galé, sendo que apesar das condições económicas adversas e redução das receitas, o valor de investimento variou muito pouco. O valor do orçamento destinado à Gestão dos *Stakeholders* é encontrado através das Receitas do Grupo do ano anterior, ou seja, 3% das receitas do Grupo Vila Galé são investidas na gestão de *Stakeholders*.

Esta aposta contínua nas relações com os principais *Stakeholders* denota a preocupação do Grupo em manter e reforçar as relações já desenvolvidas. A estratégia pode muitas vezes passar por comunicar mais regularmente com os estratégicos e com os restantes apenas em momentos cruciais.

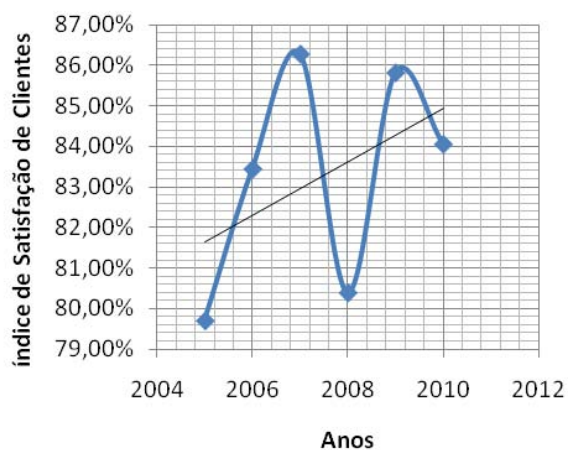


Gráfico 7 – Índice de Satisfação de Clientes

O Índice de Satisfação dos Clientes da Vila Galé revela uma acentuada melhoria, em média. Apesar de algumas alterações e instabilidade ao longo do período analisado, a tendência é crescente. Sendo este um dos principais indicadores de avaliação é importante que a sua evolução seja positiva. O Índice de Satisfação de Clientes permite entender o valor que os clientes atribuem ao serviço da Vila Galé, analisando diferentes aspectos e áreas de actividade (consultar anexo 8).

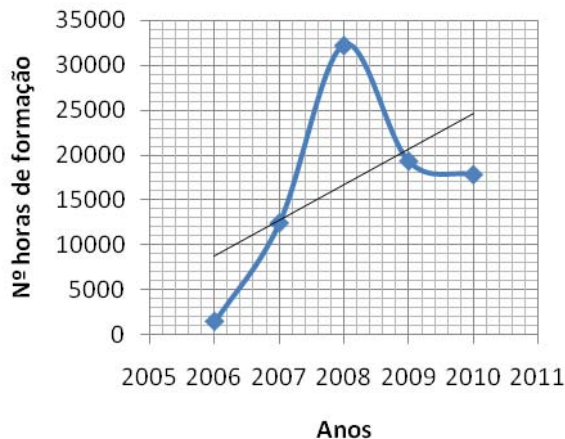


Gráfico 8 – Número Horas de Formação

O número de horas de formação é um indicador importante, pois revela o investimento que a VG faz num dos *Stakeholders* mais importantes para a sua actividade, os colaboradores. Desde 2006, a tendência é de crescimento do número de horas de formação, sendo que o pico foi atingido em 2008, ano de mudanças e várias adaptações internas.

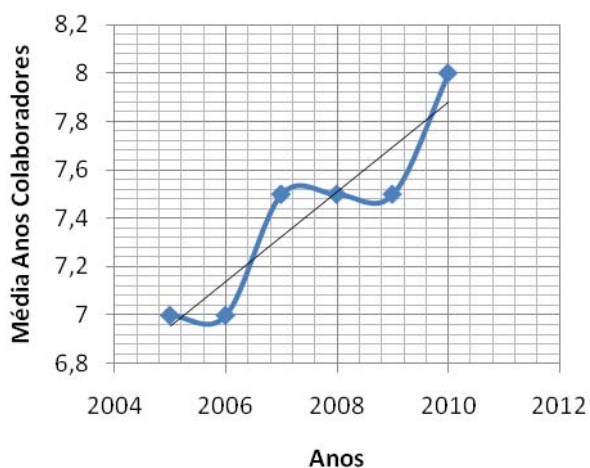


Gráfico 9 – Média Anos Colaboradores

A média de anos dos colaboradores da VG assume-se como um indicador decisivo, pois revela o compromisso dos colaboradores para com a entidade empregadora, para além

das condições e regalias oferecidas. O sector hoteleiro é marcado pela rotatividade, sendo que a VG contraria esta tendência e apresenta um crescimento constante e sustentado da média de anos de casa dos colaboradores. Este indicador vem revelar uma relação forte e consistente entre a organização e os seus colaboradores.

### Cruzamento de variáveis

De forma a compreender a evolução do desempenho financeiro do Grupo Vila Galé, bem como as suas principais influências é necessário cruzar as variáveis em estudo e perceber se existe correlação entre as suas evoluções. Analisar-se-á também o indicador estatístico  $R^2$ <sup>32</sup>, a medida de desvio médio relativamente à tendência das variáveis, o que permitirá entender em que medida duas variáveis estão relacionadas.

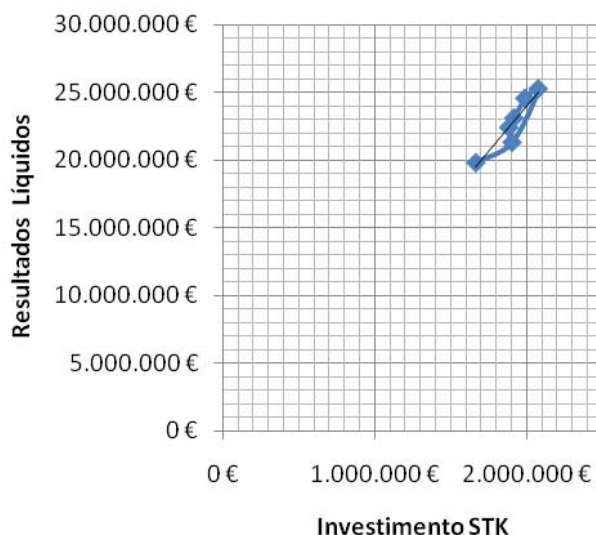


Gráfico 10 – Investimento STK / Resultados Líquidos

Para compreender totalmente a relação entre a gestão de *Stakeholders* e o desempenho financeiro da organização é necessário correlacionar ambas as variáveis e identificar que tipo de relação existe. Recorrendo à análise  $R^2$  (0.87), entende-se que a evolução dos resultados líquidos está intimamente relacionada com a variação do investimento na gestão de *Stakeholders* do Grupo Vila Galé. Para além de se identificar uma relação

<sup>32</sup>  $R^2$  corresponde à função RQUAD, indicador estatístico que permite avaliar o desvio médio da relação face à tendência das variáveis, em que quanto mais próximos de 1 mais os valores em média estão próximos da tendência. Para o presente trabalho foram considerados apenas as relações com um indicador estatístico RQUAD superior a 0.50.

positiva e crescente, entende-se que estes factores estão intimamente relacionados e que as acções promovidas com os *Stakeholders* têm impacto nos resultados líquidos do grupo. Entende-se igualmente que esta é uma relação bidireccional e interdependente, pois o orçamento para a gestão de *Stakeholders* está dependente das Receitas do Grupo, incluídas no cálculo dos Resultados Líquidos.

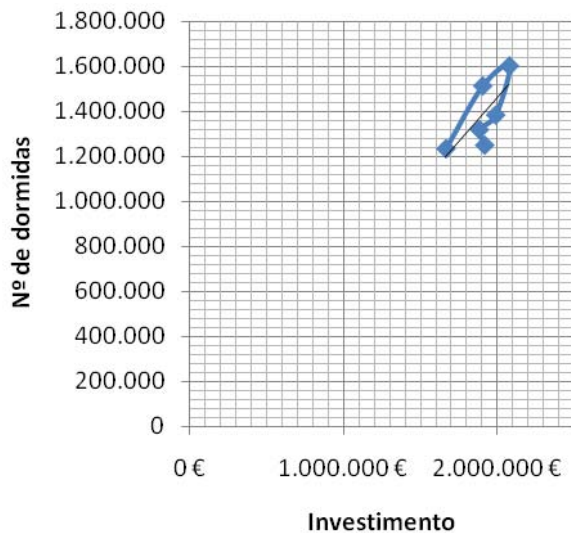


Gráfico 11 – Relação Nº dormidas / Investimento na Gestão de Stakeholders

Um dos *Stakeholders* considerado como essencial e prioritário pela VG são os clientes finais, por isso, é crucial entender se o investimento feito na sua gestão e construção da relação se pode identificar no número de dormidas. Analisando esta relação com o  $R^2$  (0.51) identificou-se a variação das dormidas tem um forte ajustamento à evolução dos valores do investimento na gestão de *Stakeholders*. É, assim, visível que esta relação não está muito afastada da tendência das variáveis. Esta realidade é entendida também, na medida em que o orçamento apurado para a Gestão de *Stakeholders* advém das receitas do grupo. No entanto, é necessário ter em atenção que as receitas do grupo incluem outras actividades para além do alojamento, designadamente restauração, vinicultura, timesharing, etc.

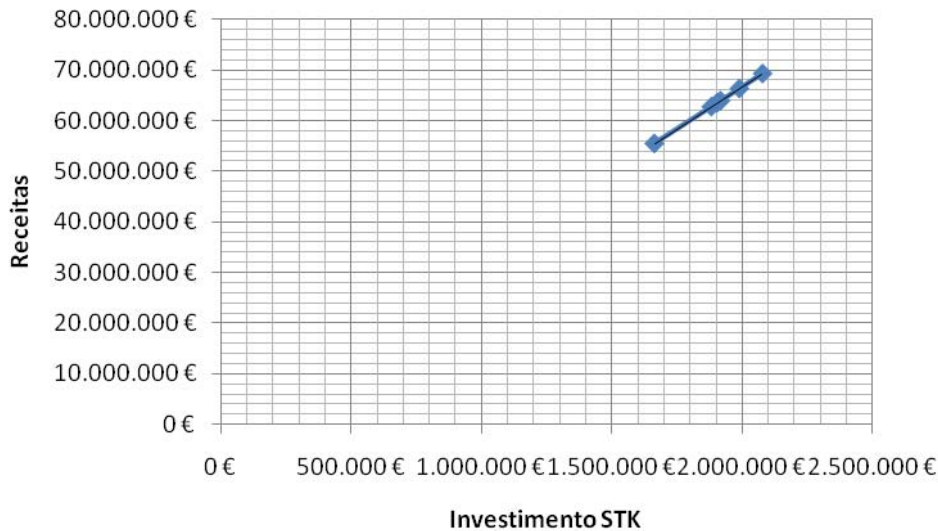


Gráfico 12 – Relação variáveis Receitas e Investimento na Gestão de *Stakeholders*

Recorrendo ao  $R^2$  (1), entende-se que existe uma correlação perfeita entre o Investimento na Gestão de *Stakeholders* e as Receitas da Vila Galé, pois o Investimento depende das Receitas (como foi anteriormente apresentado), o que vem reforçar a existência de uma relação bidireccional e interdependente entre a gestão das relações na área financeira das organizações. Através desta análise entende-se, por um lado, que o investimento na gestão de *Stakeholders* está relacionado com as receitas globais do grupo. E, por outro lado, que o investimento definido pelo VG se enquadra na média do sector (entre 3% e 5%).

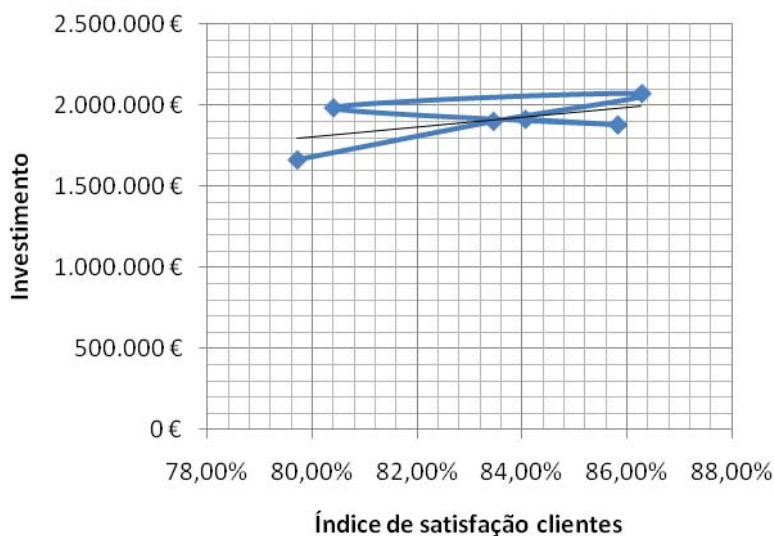


Gráfico 13 – Relação entre Investimento na Gestão de *Stakeholders* / Índice de Satisfação de Clientes

Ao analisar a evolução do Investimento na Gestão dos *Stakeholders* e do Índice de Satisfação dos Clientes entende-se que existe uma relação ténue, com um crescimento bastante reduzido. O indicador que mede a qualidade do ajustamento da recta aos dados ( $R^2$ ) indica um ajustamento de 0,33.

A análise anteriormente realizada é determinante para entender a evolução do desempenho financeiro da VG, no entanto, é necessário enquadrar as relações e valores analisados no contexto macroeconómico. Tendo em conta, por um lado, que o turismo é uma actividade altamente dependente da evolução dos mercados (tanto nacionais como internacionais) e, por outro lado, a importância do contexto económico, social e político para a actuação da VG junto dos seus *Stakeholders* é crucial analisar a evolução do PIB real, nacional e europeu. É decisivo analisar o crescimento do PIB real europeu, já que grande parte dos hóspedes do grupo é estrangeiro.

Equacionando os valores VG em conjunto com os dados económicos identificam-se três fases distintas: crescimento (2005 a 2007), retracção (2008 e 2009) e estagnação (2010).

Na primeira fase – crescimento: 2005/2007 – identifica-se uma evolução positiva de todos os indicadores financeiros da VG, a par dos PIB nacional e europeu. Este cenário traduz-se numa fase positiva, em que as tendências positivas dos indicadores económicos criam uma conjuntura positiva com impacto nas operações do grupo hoteleiro. Este cenário reforça a interdependência entre os capitais da organização e os cenários económicos.

Os anos de 2008 e 2009 podem ser analisados numa segunda fase, de retracção. A redução significativa do PIB e, como consequência a crise nacional e internacional instalada, reflectindo-se na diminuição significativa das Receitas do grupo VG. Estes valores reflectem-se igualmente no Investimento na Gestão de *Stakeholders*, acompanhados pela redução no número de dormidas e taxa de ocupação. Curiosamente, o único indicador que contraria a tendência reside no índice de satisfação dos *Stakeholders* que conheceu um crescimento significativo – de 80,40% para 85,82%. Este dado permite confirmar que o investimento na gestão de *Stakeholders* tem efeito a longo prazo e se a relação entre a organização e o grupo for avaliada e adaptada consoante as necessidades, o saldo continuará a ser positivo. De facto, apesar do cenário

negativo no qual a actividade se insere e da redução do investimento na gestão de *Stakeholders*, os clientes continuam a revelar índices de satisfação elevados e, inclusivamente, a melhorá-lo. É importante destacar também que se verifica uma variação do número de dormidas na VG pouco significativo – de 1.385.163 (2008) para 1.319.949 (2009), comprovando que os *outcomes* da gestão de relações e expectativas resultam a longo prazo. Este cenário permite entender que a diminuição substancial das Receitas se deve à política de redução de preços e promoções constantes na VG.

Estagnação define a terceira fase identificada (2010), pois pode identificar-se uma manutenção nas Receitas e nos Resultados Líquidos, e, como consequência, no Investimento na Gestão de *Stakeholders* - face ao ano de 2009.

Para além das análises realizadas, é importante comparar a taxa de ocupação média da VG entre 2005 e 2010, face à média do mercado. Este é o principal índice de avaliação do sector, considerada a melhor métrica de avaliação do desempenho financeiro.

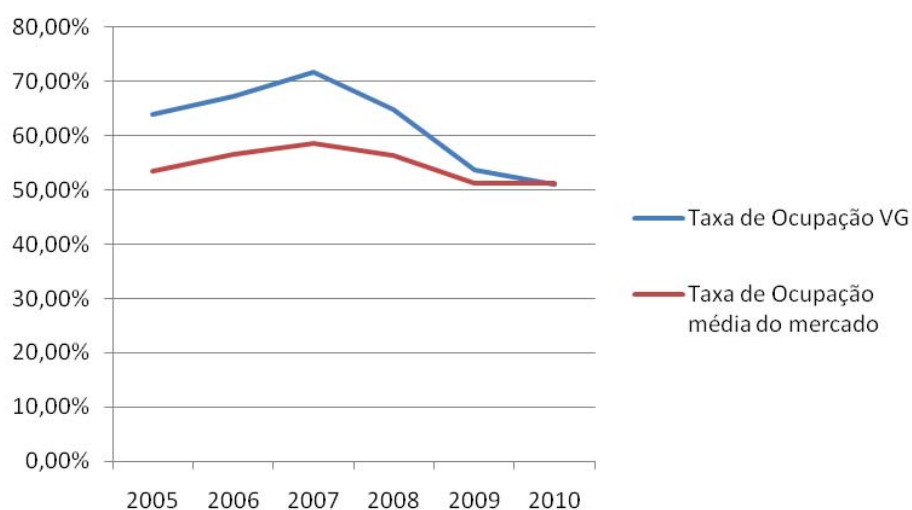


Gráfico 14 – Comparação Taxa Ocupação VG vs Taxa de Ocupação média do mercado hoteleiro em Portugal<sup>33</sup>

Com base na análise do presente gráfico, entende-se que a VG demonstra um desempenho acima da média, no que diz respeito à taxa de ocupação, durante o período analisado. A tendência decrescente é comum a ambos os indicadores, sendo que no ano de 2010 são praticamente iguais. De forma geral, a prestação da VG apresenta uma forte queda, desde 2007, confluindo para os valores do mercado.

<sup>33</sup> Fonte: Turismo de Portugal

## 6.2 Gestão de Stakeholders e Desempenho Financeiro

### 6.2.1 Gestão Empresarial

O estudo aprofundado da actividade e práticas da Vila Galé permitiu caracterizar o seu estilo de gestão hoteleira e desempenho financeiro.

Antes de analisar em profundidade as estratégias e estilos de gestão privilegiados, é importante evidenciar a rotatividade dos cargos de gestão em cada unidade hoteleira. Ou seja, é política de Grupo a rotatividade entre os vários directores das unidades, partilhando conhecimento e experiência, ao mesmo tempo que aplicam medidas e alterações de sucesso adaptadas consoante a unidade.

Com vista a analisar a gestão hoteleira característica da VG, foi possível identificar uma estratégia de segmentação nos *resorts* do Brasil e no Vila Galé Praia, no Algarve. Estas unidades foram criadas para um público específico, com necessidades bastante evidentes e particulares, no VG Praia, para jovens casais que pretendem fugir à rotina num ambiente exclusivo e único, a um preço reduzido; enquanto nos *resorts* no Brasil, um segmento que pretende desfrutar do melhor das praias e clima do Brasil, com referências de conforto e qualidade portuguesas. O VG Clube de Campo (Beja) e o VG Albacora (Tavira) podem revelar uma estratégia de posicionamento, pois disponibilizam uma oferta distinta e única no mercado, recorrendo as características físicas, localização e tipo de utilizador. O VG Clube de Campo posicionado como um “*resort* de campo”, com uma oferta de actividades, lazer, campo e enologia exclusivas. O VG Albacora posiciona-se enquanto uma oferta cultural, retirando partido das características físicas de um antigo arraial do atum, completamente recuperado e vocacionado para o turismo da natureza.

Se analisarmos o destino “Algarve”, mais propriamente Albufeira, Vilamoura, Armação de Pêra, identificamos uma Estratégia de Domínio pelos custos, em que a oferta é baseada no preço baixo, conseguido pela dimensão das unidades e capacidade de utilização dos factores de produção. É principalmente nestas unidades que se encontra a opção *all inclusive*, atraindo uma vez mais os clientes pelo baixo preço. Estes hotéis representam igualmente uma Estratégia de Animação, especialmente durante o Verão -

reforçando a oferta com domínio pelos custos – com espectáculos temáticos diários, ateliers para crianças, passeios pedestres/BTT, etc.

A unidade de Coimbra e a de Paço de Arcos (projecto recentemente apresentado – consultar anexo 9) são exemplos de Estratégias de Expansão, revelando o objectivo de atingir novos mercados e segmentos. O exemplo de Coimbra, vocacionado para o turismo de negócios e de saúde, a par de eventos empresariais no centro do país, onde ainda não existe uma oferta de qualidade a preços acessíveis. O projecto de Paço de Arcos, como um hotel de charme histórico e temático – Poesia, capaz de atrair um turismo cultural e interessado na história da Grande Lisboa.

Identifica-se, no entanto, uma Estratégia de Fidelização global, assente no Clube Vila Galé, em cartões promocionais e condições especiais para crianças, que até aos 12 anos não pagam. Estes são apenas alguns exemplos de iniciativas com o objectivo de incentivar a fidelização e o regresso ao grupo, sendo que não necessita de ser à mesma unidade.

As diferentes estratégias reflectem estados de ciclo de vida de produto distintos, justificando o esforço de investimento em promoção, novas actividades ou mesmo em descontos e tarifas atractivas. Unidades como VG Ampalius ou VG Cerro Alagoa estão em fase de maturidade, estabelecidos há bastantes anos são já uma referência no turismo algarvio, com um segmento muito bem definido. O já referido VG Clube de Campo pode ser enquadrado numa fase de crescimento/desenvolvimento, em que este tipo de turismo – turismo de campo, turismo de aventura – está ainda a ser explorado e construída uma oferta global – SPA, enologia, actividades radicais, contacto com animais e com a natureza, etc.

O VG Coimbra é um óptimo exemplo de uma unidade em fase de introdução, inaugurado o ano passado, está a introduzir um conceito de turismo de negócios com uma oferta de qualidade a preços acessíveis, na zona centro do país. Uma unidade hoteleira com uma oferta integrada e completa, desde restaurante ao bar, ou mesmo a zona de reuniões e eventos.

Desta forma, é possível entender que no seio do grupo existem unidades pensadas e definidas para diferentes tipos de turismo, nomeadamente Turismo de Massas – VG Náutico, VG Cerro Alagoa, VG Atlântico; Turismo da Natureza e Turismo Cultural –

VG Albacora; Turismo de Negócios – VG Coimbra, VG Porto, VG Ópera; Turismo de Lazer – VG Clube de Campo, VG Ericeira; VG Coimbra; VG Praia.

O Grupo Vila Galé apresenta uma característica distintiva: unidades distintas, perfeitamente integradas e enquadradas na região - que vem corroborar a ideia de que cada unidade é pensada localmente, consoante a sua envolvente, mas também perante o segmento que pretende atingir e face ao tipo de turismo que responderá. Os hotéis mais recentes apresentam um tema, por exemplo, o VG Ópera – decorado e concebido consoante a temática da ópera; VG Coimbra, espelhando o tema da dança, com a contribuição da Escola Portuguesa de Dança; VG Porto com a temática do cinema; o VG Lagos exalta a moda portuguesa, com a contribuição de vários estilistas portugueses famosos e, o VG Paço de Arcos espelhará o tema da Poesia. Esta opção estratégica pode ser encarada enquanto uma Estratégia de Diferenciação, pela imagem e atributos físicos da unidade hoteleira, sendo temática demonstra um relacionamento perfeito com a envolvente e com vários *Stakeholders*. O objectivo será exaltar várias artes características da cultura portuguesa.

É importante referir a integração e complementaridade da oferta VG, com a produção de vinho, azeite consumidos nos seus restaurantes, cadeia de SPAs exclusiva e alojamento de qualidade, e em alguns casos, salas de reuniões e eventos. A oferta VG é, assim, integrada e passível de ser adaptada consoante as diferentes necessidades dos segmentos atraídos. Desta forma, é possível caracterizar os elementos que compõem a gestão hoteleira da VG como:

ASPECTOS ESTRATÉGICOS	POSICIONAMENTO
<b>Preço</b>	Baixo
<b>Produto</b>	Qualidade, temático, integrado e complementar
<b>Promoção</b>	Publicidade; mailings; RP; eventos; contactos informais; viagens
<b>Posição</b>	<i>Sempre Perto de Si</i> ; Qualidade máxima ao menor preço possível
<b>Consumidor</b>	Português, Inglês, Alemão, Holandês, Belga, Espanhóis e Brasileiro
<b>Conveniência</b>	Turismo de Negócios; Turismo de Lazer; Turismo de Natureza; Turismo de Massas, Turismo de Cidade
<b>Comunicação</b>	Centralizada; institucional reforçada pela diferenciação de alguns hotéis distintivos
<b>Pessoas</b>	Com formação adequada, jovens, diversificadas
<b>Processos</b>	Uniformizados e padronizados centralmente; com adaptações específicas para cada hotel
<b>Características Físicas</b>	Alojamento; SPA; Clube de saúde, Restaurantes; Bares; Decoração temática; Clube NEP; salas de

reuniões
----------

No que diz respeito à análise do desempenho financeiro do grupo VG, entende-se que os resultados têm acompanhado a evolução do mercado, reflectindo a retracção na procura a par da busca por experiências únicas e cada vez mais completas e complementares.

Os principais indicadores – taxa de ocupação, receitas, resultados líquidos, GOP – transmitem uma viragem da tendência decrescente no ano de 2009, regressando ao crescimento positivo.

É importante salientar a constante inovação e crescimento do grupo com inauguração de vários hotéis ao longo dos cinco anos analisados, sendo que estas aberturas vêm influenciar o desempenho financeiro da Vila Galé. O esforço de investimento é o resultado da utilização quase total dos lucros da operação do grupo, ou seja, os resultados são reinvestidos em novos projectos e unidades que complementem a oferta do grupo.

De forma geral denota-se uma preocupação em consolidar os resultados e diversificar a oferta para captar cada vez mais interesse junto dos possíveis clientes. Cada hotel apresenta objectivos e métricas de avaliação distintas, consoante a sua localização, tipo de oferta e sazonalidade.

Entende-se que os indicadores taxa de ocupação, número de dormidas, receitas e resultados líquidos têm uma evolução semelhante, pois acabam por transmitir o mesmo fenómeno, a escolha dos clientes pela Vila Galé. Verificar que existe uma recuperação financeira a partir de 2007, sem um aumento exponencial do investimento na gestão de *Stakeholders* permite compreender que as relações com os principais grupos se mantêm e são bastante fortes, pois quando a conjuntura financeira começa a melhorar, os clientes regressam sem ser necessário reforçar muito o investimento na sua captação.

Desta forma, a gestão hoteleira na Vila Galé pauta-se pela gestão cuidada e rigorosa dos recursos, físicos e económicos, sempre com o objectivo de marcar quem contacta com o grupo. A evolução positiva do GOP transmite esta política de proporcionar o melhor serviço, com o menor custo possível.

Analisando as diferentes estratégias para cada unidade hoteleira, entende-se que o paradigma de gestão utilizado pelo grupo remete-nos para o *Yield Management*, gerindo as tarifas consoante a taxa de ocupação, época e tipo de hotel. Em paralelo, a gestão por objectivos é bastante evidente, estabelecidos consoante a unidade em questão.

É importante referir que a categoria de *amenities* da VG não está incluída na rubrica de gestão dos *Stakeholders*, mas sim no orçamento de funcionamento dos andares de cada unidade. Uma das principais ferramentas de contacto com os clientes não está incluída no orçamento de marketing e comunicação.

A característica fundamental da Vila Galé pode ser entendida como o crescimento constante e sustentado, desenvolvendo e concretizando novos projectos de forma regular. Esta aposta é apenas possível, pois as restantes unidades são geridas de forma particular, adaptando o seu posicionamento e estratégia de acordo com a evolução do mercado e da própria envolvente do hotel. No fundo, apesar de existir uma gestão centralizada de algumas áreas – comunicação, recursos humanos, tecnologia – cada hotel é reinventado constantemente, revelando uma abordagem global, mas também regional. É equacionada a região, a procura, as tendências e, principalmente, as potencialidades de cada unidade.

### 6.2.2 Gestão Estratégica da Comunicação

A identificação e gestão dos principais *Stakeholders* denota a estratégia empresarial do grupo Vila Galé. Com especial enfoque nos clientes finais e colaboradores, as principais acções são direccionadas para estes públicos, sendo que os únicos instrumentos de avaliação das relações são também para estes *Stakeholders* – inquérito de satisfação de clientes e questionário de clima organizacional.

Verifica-se que o investimento nestes *Stakeholders* tem vindo a ter resultados positivos, ao longo dos anos em análise, com a tendência de crescimento positiva no índice de satisfação dos clientes, bem como o aumento do número de anos de casa dos colaboradores. Paralelamente, o inquérito de clima organizacional realizado na Vila Galé (apenas desde 2010) apresenta um valor elevado (87%). Estes dados vêm

confirmar um elevado grau de compromisso para com a Vila Galé, reconhecendo o valor da sua actividade e gestão.

Entende-se que as relações com *Stakeholders* como fornecedores ou entidades públicas são desenvolvidas naturalmente, sem qualquer actividade promovida especialmente para este objectivo.

A identificação de relações positivas e duradouras reforça o valor da marca, mas principalmente o valor dos activos intangíveis, ainda com métodos de mensuração e avaliação bastante básicos. Na óptica da Vila Galé, o *Goodwill* é entendido como o valor subjacente às aquisições realizadas pelo grupo, ou seja, a diferença entre o valor real da aquisição e o valor de mercado.

Dos *Stakeholders* analisados pela Vila Galé – colaboradores e clientes finais, entende-se que os índices de satisfação são elevados e que as actividades realizadas para gerir as relações têm efeitos positivos e duradouros. A comparação com a média de taxa de ocupação do mercado (Gráfico 14) confirma um desempenho positivo e acima da média. Esta realidade vem confirmar que a gestão dos *Stakeholders*, pelo menos a dos clientes finais, tem sido feita de forma correcta e adequada às expectativas.

As vantagens competitivas da Vila Galé são, assim, utilizadas como argumentos essenciais nas relações mantidas pelo grupo, reforçando aspectos como a sua inovação constante, estabilidade financeira, marca portuguesa e familiar, bem como a proximidade com todos os *Stakeholders*.

Analisando de forma global a gestão dos *Stakeholders* na Vila Galé, entende-se que partilham uma perspectiva instrumental da comunicação. O grupo pratica uma política de comunicação pouco abrangente, centralizada em dois públicos essenciais – colaboradores e clientes finais. O período analisado reflecte igualmente uma continuidade no tipo de actividade e eixos promovidos pelo grupo, denota-se que as actividades direccionadas aos diferentes *Stakeholders* não variam, podendo apenas inovar na forma ou no local em que são promovidas.

Os diferentes *Stakeholders* acabam por reconhecer atributos distintos, seja na gestão (distribuidores, fornecedores), relação qualidade/preço (clientes), acessibilidade (clientes), solidez (colaboradores), investimento português e sustentado (instituições

públicas), por exemplo. A cultura familiar e próxima solidifica e unifica todas as acções promovidas pelo grupo, destacando as principais características distintivas – segundo maior grupo hoteleiro português; a apresentação e inauguração de novos projectos regularmente; a internacionalização; a racionalização dos recursos, e a padronização dos procedimentos e serviços.

No fundo, a conjugação dos vários capitais – estrutural, humano, relacional e estratégico – resulta num produto e posicionamento únicos. Pode entender-se que o capital estrutural da VG - todos os procedimentos, manuais operacionais, etc – é uma base fundamental para a criação e manutenção de uma marca global e que responde padrões de qualidade comuns. A uniformização de procedimento e manuais garante um padrão e de serviço/política. A gestão familiar caracteriza todo o processo e definição de objectivos de comunicação e posicionamento, revelando uma estrutura que se começou a uniformizar e padronizar há poucos anos. O processo de internacionalização desencadeou a evolução e aumento da exigência, garantindo um serviço standard Vila Galé, independente do país.

O capital humano assume-se como determinante nesta área de negócio, a experiência e qualidade dos colaboradores é decisiva para o nível do serviço proporcionado aos visitantes. Na VG o capital humano é desenvolvido internamente, sendo que o grupo proporciona formação e oportunidades de crescimento.

Para o estudo em causa, o capital relacional é crucial. Na VG este capital é evidente, as relações são o ponto comum entre os vários departamentos estruturais da VG. Pode, no entanto, entender-se as relações como momentos de contacto e partilha de valores. A importância do capital relacional reflecte-se na correlação bidireccional e interdependente encontrada entre o investimento da VG na gestão dos *Stakeholders*, que entendo como gestão de relações, e os resultados líquidos e receitas do grupo. É importante também referir a evolução, na generalidade, do índice de satisfação dos clientes, a par do Investimento na Gestão de *Stakeholders*.

No que diz respeito ao capital estratégico, este é responsável pela continuidade do posicionamento e cumprimento da missão da VG – *Sempre perto de si*. O capital estratégico pode traduzir-se na edificação de hotéis temáticos, na escolha do Brasil, seguido da Europa como aposta de internacionalização, a par da aposta na formação e

motivação interna. As inovações e apostas tecnológicas reflectem igualmente o capital estratégico da organização e a identificação das principais tendências do mercado.

Entende-se que o modelo anteriormente<sup>34</sup> apresentado se reflecte no estudo de caso aplicado ao Grupo Vila Galé. Subjacente a toda a actividade e relações com e do grupo hoteleiro – gestão dos diferentes capitais, tipos de produto, activos intangíveis, desempenho financeiro, etc – encontra-se o panorama económico, social e tecnológico – que se pretendeu analisar e traduzir neste estudo.

Entendo que o grupo VG tem uma política de gestão de *Stakeholders*, mas não de forma homogénea e integrada para todos os *Stakeholders*. Os únicos *Stakeholders* com instrumentos de avaliação em duas vias – relação VG/*Stakeholder* e relação *Stakeholder*/VG – são os colaboradores e clientes, sendo que os restantes são geridos ainda de uma forma quase que familiar e personalizada, sem análises sistemáticas e periódicas. Entende-se que estes grupos (colaboradores e clientes) são os grandes responsáveis pela evolução do desempenho financeiro, pois são os que efectivamente compram e os que incentivam à compra e permitem um serviço de qualidade, capaz de atrair o regresso e recomendação. Concluo que na Vila Galé a gestão de *Stakeholders* é encarada como uma ferramenta de trabalho e não enquanto uma estratégia desenvolvida com base na estratégia de negócio e posicionamento do grupo. A gestão de relações na Vila Galé, apesar de ser tida em conta, é equacionada apenas pelo grau de satisfação e não pela sua qualidade e duração, não avaliando as diferentes e várias dimensões das relações.

A par de apresentado, é importante destacar a visão da autora perante o conceito, objectivos e práticas de comunicação no sector do turismo apresentadas. Como foi referido anteriormente, as definições e teoria da comunicação existente na área do turismo remete para o plano instrumental, encarando a comunicação apenas como uma ferramenta de promoção, ideal para cumprir objectivos operacionais. Esta visão instrumental faz com que a comunicação fique responsável pela operacionalização, não sendo encarada enquanto uma função de gestão de topo, capaz de ajudar a definir o posicionamento e estratégia para a unidade/grupo hoteleiro.

---

<sup>34</sup> Consultar página 56 do presente trabalho.

A autora entende que a comunicação no turismo devia responder a dois níveis distintos – estratégico e operacional. No plano estratégico, a comunicação devia ser responsável pela definição e planeamento das quatro fases do processo de comunicação: Investigação; Planeamento; Implementação e Avaliação. De facto, seria crucial que a comunicação, ao nível estratégico, se dedicasse a identificar características distintivas da unidade, a par da identificação, categorização e descrição dos *Stakeholders* da organização. A identificação dos activos intangíveis essenciais para a organização e para cada *Stakeholder* deveria também ser uma função base dos profissionais de comunicação no turismo, de forma a conseguirem conjugar os activos distintivos da unidade com as expectativas, necessidades e características de cada grupo. Isto, permitiria criar valores comuns que após partilhados e compreendidos por todos os grupos envolvidos resultará num compromisso entre a organização e os *Stakeholders*.

Ao nível operacional, os profissionais de comunicação no turismo seriam responsáveis por concretizar os planos definidos estrategicamente, no fundo, conjugar o que dizer, quando e como, aqui sim incluindo a promoção.

Neste sentido, a autora considera que a comunicação do turismo deve ser encarada como uma disciplina afecta à gestão e não apenas enquanto uma ferramenta para promover a unidade/grupo hoteleiro. De facto, considera-se que a comunicação pode ter um papel fundamental na sobrevivência das unidades hoteleiras, em que a comunicação deve ser encarada enquanto criadora de tendências/modas e não apenas enquanto uma ferramenta para as detectar, por exemplo.

## 7. Notas Conclusivas

A análise teórica e empírica realizada anteriormente permite retirar algumas notas conclusivas, determinantes para analisar e caracterizar a comunicação e gestão estratégica dos *Stakeholders* na área do turismo, bem como a sua relação com a gestão empresarial.

Conclui-se que não é possível confirmar ou infirmar as hipóteses formuladas anteriormente. Ao nível teórico foi concretizada uma relação entre ambas as disciplinas<sup>35</sup> (RP e Gestão) e no plano prático foi possível identificar correlações e influências mútuas, mas insuficientes para concluir a existência de uma relação directa.

Desta forma, é possível entender que:

**1. *A gestão estratégica dos Stakeholders influencia o tipo de relações criadas, desenvolvidas e mantidas entre a organização e os Stakeholders.***

O investimento realizado pela VG na gestão das relações com os seus *Stakeholders* é centralizado nos grupos identificados como mais importantes para a actividade do grupo. O foco nos *Stakeholders* mais importantes permite a criação, manutenção e desenvolvimento de relações próximas e baseadas nos valores-chave da organização.

A análise qualitativa e quantitativa dos dados recolhidos permite entender que quanto mais profunda e prolongada é a relação melhores são as avaliações recolhidas. No caso dos colaboradores, verifica-se que ao longo dos anos a satisfação vai evoluindo positivamente através dos “anos de casa”. Neste sentido, identifica-se uma relação próxima, familiar e regular entre a VG e este *Stakeholder*, reforçada diariamente com base nas actividades promovidas pela gestão estratégica dos *Stakeholders*.

O mesmo acontece com os clientes finais. Este grupo revela uma atenção elevada por parte da Vila Galé, com várias actividades concebidas especialmente para os mesmos. Arrisco-me a dizer que quase todas as actividades pensadas pela VG têm como objectivo final a satisfação e regresso dos clientes VG. Desta forma, a sua gestão e promoção de momentos de contacto reflectem-se na tendência positiva de evolução da satisfação dos clientes. A análise dos comentários nas redes sociais (consultar anexo 10)

---

<sup>35</sup> Consultar modelo criado pela autora na página 56 do presente trabalho.

permite também entender que existe uma relação positiva e duradoura com os clientes finais, com várias idas aos diferentes hotéis VG.

A troca de informação regular – através da Revista Feel, redes sociais, *newsletters*, *site*, aplicações *mobile* – desencadeia o reforço de uma relação iniciada num momento diferente, seja de estadia ou de procura de opções de destino.

Denota-se que a gestão de relações é positiva e permite criar um sentimento positivo face ao grupo, ou seja, a manutenção constante de actividades, informações e adaptação do produto/mensagem às necessidades cria um sentimento de confiança e identificação com o grupo hoteleiro. Esta identificação e confiança traduzem-se na escolha das unidades VG ou mesmo o desejo de visitar.

Desta forma, entendo que através da gestão da sua relação com a organização, os *Stakeholders* reconhecem o valor quer da organização, quer do produto/serviço apresentado. Ao reconhecer e compreender as mais-valias apresentadas acabam por criar um compromisso partilhado com a organização, que se traduz na manutenção da relação já criada. Este compromisso e partilha de perspectivas e opiniões pode ser entendido como *goodwill* ou, neste caso, mesmo através dos índices de satisfação e numero de clientes que regressam às unidades VG.

No entanto, é necessário referir que a gestão de *Stakeholders* não se esgota em situações favoráveis, mas desempenha um papel ainda mais fundamental quando são identificadas relações negativas. De facto, é através da gestão de relações que são diagnosticadas as razões e cenários negativos, sendo posteriormente possível gerir expectativas e necessidades. A gestão estratégica dos *Stakeholders* é, assim, responsável por adaptar conteúdos, formas e ferramentas aos diferentes grupos, momentos e estado da relação. A adaptação feita pela gestão estratégica dos *Stakeholders* permite, então, garantir a criação, desenvolvimento e manutenção das relações entre a organização e os diferentes grupos – com o objectivo comum de desenvolver um compromisso partilhado.

## ***2. As relações existentes entre a organização e os Stakeholders influenciam a actividade e desempenho financeiro da organização a longo prazo.***

A relação entre as variáveis Investimento na Gestão de *Stakeholders* (proxi utilizada para analisar as RP) e as Receitas ou os Resultados Líquidos da Vila Galé (proxi para o

Desempenho Financeiro) permite entender que as áreas (RP e Gestão) estão relacionadas, influenciam-se mutuamente e são interdependentes – Gráficos 10 a 13. Após comprovar a relação entre as mesmas é necessário analisá-la e identificar as principais características.

Verifica-se que ao longo dos anos os índices de satisfação e compromisso aumentam entre os diferentes *Stakeholders* e a VG, transparecendo que as relações se tornam mais fortes e sólidas. A qualidade e dimensão das relações pode ser avaliada pelo aumento do número de projectos aprovados, aumento constante do número de anos de casa dos colaboradores e evolução positiva dos índices de satisfação dos *Stakeholders*, por exemplo.

A promoção de relações próximas permite ao grupo Vila Galé o acesso a oportunidades e informações privilegiadas, como por exemplo, os programas de sugestões e incentivos previstos para os colaboradores. Ter acesso a informação e tendências, em primeira mão, permite que o grupo adequa a sua estratégia e construa políticas e programas adequados à procura e necessidades dos *Stakeholders*.

No fundo, o conteúdo e mensagens veiculadas durante as interacções entre os diferentes grupos é o factor decisivo para a construção e manutenção das relações. Interpretar as necessidades e conjugar de forma única os vários capitais da organização fazem com que os diferentes *Stakeholders* identifiquem mais-valias e vantagens únicas. A VG consegue equacionar de forma positiva os diferentes atributos e características distintivos, capaz de transformar interesse em envolvimento e reconhecimento.

Adaptar a oferta e as diferentes mensagens da VG aos diferentes *Stakeholders* desencadeia uma acção positiva e incentiva uma resposta positiva por parte dos vários grupos. E, assim, as relações criadas aproximam os *Stakeholders* à organização e, conseqüentemente, à sua actividade.

Os conceitos de valor, compromisso, satisfação e *Goodwill* são cruciais para todas as organizações, mesmo que cada uma tenha a sua definição. Trabalhar diariamente estes conceitos com os diferentes *Stakeholders* garante uma influência mútua positiva, capaz de influenciar o desempenho financeiro da organização a longo prazo.

Na realização do presente trabalho foi analisada apenas uma cadeia hoteleira portuguesa, o Grupo Vila Galé, o que não permite generalizar as conclusões para todo o sector hoteleiro. Para além do referido, os dados que baseiam a análise quantitativa referem-se a um período de cinco anos e correspondem aos disponibilizados pela Vila Galé.

A falta de dados disponíveis para a realização do presente trabalho e avaliação das relações existentes entre a organização (VG) e os diferentes *Stakeholders* reflecte a visão instrumental das RP na área do turismo. Verifica-se ainda uma lacuna nos processos de avaliação das acções e planos colocados em prática, que apesar de serem realizados o seu *outcome* não é mensurado.

No fundo, o estudo levado a cabo permite entender que as RP continuam a representar uma actividade operacional, sem se enquadrar na gestão de topo. As relações criadas, mantidas e desenvolvidas – por vezes de forma amadora – são geridas de forma intuitiva sem a realização de estudos aprofundados sobre os *Stakeholders* ou mesmo sobre a evolução do reconhecimento e avaliação da própria organização.

O principal problema das RP no sector do turismo remete para a quarta fase no processo de RP: a avaliação. A avaliação existente reduz-se a uma direcção da relação, deixando muitas vezes de parte a conjugação de vários momentos de avaliação e de vários *Stakeholders*.

É importante destacar que este estudo não esgota a investigação sobre o tema da gestão dos *Stakeholders* e da Gestão Hoteleira, especificamente no sector hoteleiro. Pretende-se, assim, num trabalho futuro desenvolver métricas de avaliação da gestão de *Stakeholders*, enquadradas nas ferramentas de gestão e avaliação utilizadas diariamente pelos gestores de topo das organizações. Identificar dimensões válidas, passíveis de serem mensuradas, para cada grupo e nos vários sentidos da relação será essencial para identificar a correlação entre acções e *outcomes*.

É a oportunidade certa para as RP, utilizar o *know how* na gestão de relações para garantir vantagens competitivas para a organização, ao mesmo tempo que envolve os *Stakeholders* com a actividade da mesma. Esta será a urgência do futuro da profissão, comprovar empiricamente junto da gestão de topo que o investimento na gestão de

*Stakeholders* terá efeitos positivos a longo prazo, garantidos pela gestão estratégica das relações criadas, desenvolvidas e mantidas.

## 8. Bibliografia

Wimmer, A., Mandják, T. (2000) *Business Relationships as Value Drivers ?*, pp. 1 - 13

Alberto, F. *Activos Intangíveis Identificáveis: Desde a Valorização Aos Modelos De Indicadores Não Financeiros*, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Intercostos.org [Internet]. Disponível em: <http://www.intercostos.org/documentos/040.pdf> [Consultado a 1 de Fevereiro de 2011]

Turismo de Portugal, *Anuário de Estatísticas do Turismo 2008*, Turismo de Portugal [Internet] Disponível em: <http://www.apavt.net.pt/upload/docs/TP - Publica - Anuario Estatistico 2008.pdf> [Consultado a 10 de Dezembro de 2011]

*Atlas Hotelaria 2009* – Deloitte [Internet]. Disponível em: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Portugal/Local%20Assets/Documents/THL/pt\(pt\)\\_thl\\_atlashotelaria2009\\_07072009.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Portugal/Local%20Assets/Documents/THL/pt(pt)_thl_atlashotelaria2009_07072009.pdf) [Consultado a 10 de Dezembro de 2011]

*Atlas Hotelaria 2010* – Deloitte [Internet]. Disponível em: [http://www.deloitte.com/view/pt\\_PT/pt/industrias/tourism-hospitality-leisure/92a1d09345f59210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/pt_PT/pt/industrias/tourism-hospitality-leisure/92a1d09345f59210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm) [Consultado a 10 de Dezembro de 2011]

Bardin, L. (2008) *Análise de Conteúdo*, Edições 70

Bryson, J., M., *What to do when Stakeholders Matter*, 2003

Carvalho, J. C., Filipe, J. C. (2006) *Manual de Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro*, Edições Sílabo

Cavassa, C. R. (2001) *Hotéis - Gerenciamento, Segurança e Manutenção*, MJ Livros, pp. 1-16

Chartered Institute of Public Relations (2004) *Measurement and Evaluation: Moving the Debate Forward*, Public Relations

Chia, J. (1966) *Measuring the Immeasurable*

Childers Hon, L. & Grunig, J. (1999) *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations Institute for Public Relations* [Internet]. Disponível em: [http://www.instituteforpr.com/measurement\\_and\\_evaluation.phtml?article\\_id=1999\\_guide\\_measure\\_relationships](http://www.instituteforpr.com/measurement_and_evaluation.phtml?article_id=1999_guide_measure_relationships) [Consultado a 13 de Dezembro de 2011]

Chun-ju F. H., (2001) *Toward a Normative Theory of Relationship Management*, University of Mariland

Costa, R., Sousa, T. (2011) *Introdução à Gestão Comercial Hoteleira*, Edições Lidel

Daum, J.H., (2005) *Intangible Assets-Based Enterprise Management—A Practical Approach*, PMA IC Symposium [Internet]. Disponível em: [http://iioe.de/fileadmin/files/publications/PMA\\_ICSymp2005\\_paper\\_JDaum.pdf](http://iioe.de/fileadmin/files/publications/PMA_ICSymp2005_paper_JDaum.pdf) [Consultado a 16 de Janeiro de 2011]

David B. Rockland, (2005) *Is ROI for public relations realistic?*, pp. 12

Distaso, M. W., (2006) *Roles and Scopes of Public Relations*, 10th International Public Relations Research Conference

Daymon, C., Holloway, I. (2002) *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*, Routledge, pp. 1-137

Firmino, M. B. (2007) *Turismo - Organização e Gestão*, Escolar Editora

Galerani, G., (2005) *O desafio da avaliação de resultados em Comunicação Organizacional*, Nº 2, Organicom, pp. 149-165

Gonçalves, S., Mata, C., (2003) *Os Intangíveis e a Criação de Valor nas Organizações*, VIII Congreso Internacional de Costos Punta del Este (Uruguay) - Del 26 al 28 de Noviembre de 2003 - Conjuntamente con la realización del I congreso de la Asociación Uruguaya de Costos, 2003 [Internet]. Disponível em: <http://www.intercostos.org/documentos/107.pdf> [Consultado a 6 de Junho de 2011]

Goulding, C., (2005) *Grounded Theory, Ethnography and Phenomenology: A Comparative Analysis of Three Qualitative Strategies for Marketing Research*, European Journal of Marketing, pp. 294-308

Grunig J., (2001) *The Role of Public Relations in Management and its Contribution to Organizational and Societal Effectiveness*, Prentice Hall

Grunig, J. E. (1992) *Excellence in Public Relations and Management*, Prentice Hall

Grunig, J., (2005) *Research in Public Relations : Current Status and New Directions*, Second International Conference on Public Relations, pp. 49-65

Grunig, J., Repper, F. (1992) *Strategic Management, Publics and Issues*, Grunig, James (Ed.), (1992) *Excellence in Public Relations and Communications Management*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey

Gujarati, D. (2003) *Basic Econometrics*, Fourth Edition, International Edition, pp. 1-297

Hallahan, K., (2003) *"Community" as a Foundation for Public Relations Theory and Practice*

Harmon, P. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, September, pp. 1-14

Hon, L., Grunig, J. (1999) *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*

Eurostat (2011) Real GDP growth rate [Internet] Disponível em: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=t sieb020&plugin=1> [Consultado a 4 de Setembro de 2011]

Yilmaz, B. S. & Gunel, O. D. (2009) *Probable applications of complex networks in public relations practices: A scenario-based approach* [Internet]. Disponível em: [http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/Journal\\_Files/Yilmaz\\_Gunel.pdf](http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/Journal_Files/Yilmaz_Gunel.pdf) [Consultado a 12 de Junho de 2011]

I. Daymon, C., Holloway (2004) *Selecting the Research Approach, Qualitative Research Methods*, Public Relations and Marketing Communications, pp.103 - 117

Jackson, N. (2010) *Political Public Relations: Spin, Persuasion or Relationship Building?*, PSA, pp. 1-31

KDPaine & Partners (2008) *How to Best Document the Return on Investment for Communication*, February 12

Kim, Y. (2001) *Measuring the Economic Value of Public Relations*, Journal of Public Relations Research. New Jersey, vol. 13, nº 1, pp. 1-26

Lamelas, A. (2007) *Goodwill – Breves Reflexões*, Temas de Contabilidade, Fiscalidade, Auditoria e Direito das Sociedades, Joaquim Guimarães, Manuela Malheiro e Mário Guimarães, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, pp. 37-49 [Internet] Disponível em: <http://www.jmmsroc.pt/downloads/10anos/02.pdf> [Consultado a 2 de Novembro de 2010]

Ledingham, J. (2003) *Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations*, Journal of Public Relations Research, 15, pp. 181-198

Ledingham, J. A (2000) *Public Relations As Relationship Management : A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, Mahwah, N.J. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Ledingham, J., & Bruning, S. (Eds.) (2000) *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Ledingham, J. (2003) *Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations*, Department of Communication, Capital University, Journal of Public Relations Research, 15(2), pp. 181–198, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Leote, F., Rita, R. (2005) *A Relação dos Activos Intangíveis com a Estrutura Financeira da Empresa*, Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro, Grupo de Investigación FEDRA, pp. 959-974

Lesly, P. (1997) *The Nature and Role of Public Relations*, Lesly's Handbook of Public Relations and Communications. 5ª Edição. Chicago: Contemporary Books. pp. 3-19.

Lindenmann, W. (2006) *Public Relations Research for Planning and Evaluation Resource*, Institute for Public Relations, pp. 1 - 32

Lindenmann, W. K., (1998) *Measuring Relationships Is Key To Successful Public Relations*, Public Relations Quarterly, 1998, pp. 18-25

Lopes, V. (2009) *O Valor Da Comunicação Organizacional E Das Relações Públicas*, Organicom, Nº 10/11, pp. 22 - 39

Marques, M. O. (2005) *Turismo e Marketing Turístico*, Edições CETOP, pp. 129-225

Ministry of Science Technology and Innovation (Denmark) (2003) *Intellectual Capital Statements – The New Guideline, Innovation*

Ministério da Economia e Inovação (2007) Plano Estratégico Nacional do Turismo - Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal [Internet] Disponível em: [http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/pol%C3%ADticas/estrat%C3%A9gias/estrat%C3%A9gianaional/Documents/PENT\\_VERSAO\\_REVISTA\\_PT.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/pol%C3%ADticas/estrat%C3%A9gias/estrat%C3%A9gianaional/Documents/PENT_VERSAO_REVISTA_PT.pdf) [Consultado a 18 de Dezembro de 2010]

Mello, A. (2011) O Turismo na Economia - Indicadores de Actividade Turística e Económica em Portugal, Turismo de Portugal [Internet] Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%AAlisesestat%C3%ADsticas/contasat%C3%A9litedoturismo/Anexos/CST%20turismo%20na%20economia%20Out2010.pdf> [Consultado a 13 de Março de 2011]

Neto, C. (1997) *Contabilidade Hoteleira*, Centro Nacional de Formação Turística e Hoteleira, pp. 11 -26

Phillips, D. (2005) *Toward Relationship Management*, The Alan Rawel CIPR Academic Conference

Phillips, D. (2006) *Relationships Are the Core Value for Organisations: A Practitioner Perspective*, Corporate Communications, An International Journal, 11 [Internet]. Disponível em: [http://www.netreputation.co.uk/managementclarity/relationships\\_corevalue.pdf](http://www.netreputation.co.uk/managementclarity/relationships_corevalue.pdf) [Consultado a 26 de Maio de 2011]

Portaria N.º 1011/2009, De 9 De Setembro - Série I – N.º 175º, 2009, 1-5; [Internet]. Disponível em: [http://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/rdonlyres/C6B3A8D8-6613-40E3-A56D-19FA270DC3F1/0/Portaria\\_1011\\_2009\\_Cod\\_Contas.pdf](http://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/rdonlyres/C6B3A8D8-6613-40E3-A56D-19FA270DC3F1/0/Portaria_1011_2009_Cod_Contas.pdf) [Consultado a 10 de Setembro de 2011]

Portaria N.o 986/2009, De 7 De Setembro - Série I – N.o 173’, 2009, pp. 1-24; [Internet]. Disponível em: [http://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/rdonlyres/E4EB9225-E3EA-488E-9D20-DE301378E093/0/Portaria%20986 2009 Dem Fin.pdf](http://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/rdonlyres/E4EB9225-E3EA-488E-9D20-DE301378E093/0/Portaria%20986%202009%20Dem%20Fin.pdf) [Consultado a 10 de Setembro de 2011]

Quintas, M. (2006) *Organização e Gestão Hoteleira - Marketing e Vendas dos Empreendimentos Hoteleiros*, Volume III, 1ª edição, Lisboa Oteltur, pp. 760-992

Rawlins, Brad L. (2006) *Prioritizing Stakeholders for Public Relations*

Ries, A., Ries, L. (2002) *A Queda da Publicidade e a Ascensão das Relações Públicas*, 2ª edição 2008, Casa das Letras

Roberts, H. Bronn, P. S. Breuni, K. J. (2003) *Intangible Assets and Communication* IABC Research Foundation [Internet]. Disponível em: <http://www.iabc.com/fdtnweb/pdf/intangibleassets.pdf> [Consultado a 6 de Abril de 2011]

Rodrigues, J. (2006) *Performance – Orientação para a Criação de Valor*, ISCTE Business School

Seltzer, T. (2006) *Measuring the Impact of Public Relations : Using a Coorientational Approach To Analyze the Organization-Public Relationship*, Public Relations Review, pp. 2 -28

Soares, G., Galerani, M. (2005) *O Desafio Da Avaliação De Resultados Em Comunicação Organizacional*, Organicom, pp. 149-165

Sousa, A. (1990) *Introdução à Gestão, uma abordagem sistémica*, Universidade Católica Portuguesa

Stern Stewart & Co. (2006) *Ferramentas para medir desempenho na era do conhecimento*, BCSD

Steyn, B. (2002) *A Conceptualisation and Empirical Verification of the “Strategist”, (Redefined) “Manager” and “technician” roles of Public Relations*

Sveiby, K. (1998) *Measuring Intangibles and Intellectual Capital - An Emerging First Standard*

Sveiby, K. (2001) *Methods for Measuring Intangible Assets* [Internet]. Disponível em: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> [Consultado a 22 de Maio de 2011]

The Institute for Public Relations Commission on PR Measurement and Evaluation (2003), *Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities*

*The Prism Report* (2000) [Internet]. Disponível em: [http://www.euintangibles.net/research\\_results/FinalReport.pdf](http://www.euintangibles.net/research_results/FinalReport.pdf) [Consultado a 11 de Maio de 2011]

Turismo de Portugal (2011) O Turismo em 2009 [Internet] Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/oturismoem/Anexos/O%20Turismo%20em%20009.pdf> [Consultado a 22 de Julho]

Turismo de Portugal (2011) Estatísticas – Receitas [Internet] Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/receitas/Pages/Receitas.aspx> [Consultado a 2 de Maio de 2011]

Turismo de Portugal (2011) Estatísticas – Taxas de Ocupação [Internet] Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/taxasdeocupa%C3%A7%C3%A3o/Pages/TaxasdeOcupa%C3%A7%C3%A3o.aspx> [Consultado a 22 de Agosto de 2011]

Turismo de Portugal (2011) Estatísticas – Turismo em Números 2009 [Internet] Disponível em: [http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/Documents/O%20Turismo%20em%20N%C3%BAmeros/O%20Turismo%20N%C3%BAmeros\\_Julho\\_11.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/Documents/O%20Turismo%20em%20N%C3%BAmeros/O%20Turismo%20N%C3%BAmeros_Julho_11.pdf) [Consultado a 14 de Setembro de 2011]

Turismo de Portugal (2011) Estatísticas – Oferta Hoteleira [Internet] Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/ofertahoteleira/Pages/OfertaHoteleira.aspx> [Consultado a 10 de Março de 2011]

Turismo de Portugal (2010) Estudo Satisfação de Turistas, GFK Group [Internet] Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/destinos/destinotur%C3%ADsticos/Documents/Relat%20ITP%20-%20Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Turistas.pdf> [Consultado a 1 de Agosto de 2011]

Van den Berg, H. (2002) *Models of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation*, pp. 1-33 [Internet] Disponível em: [http://www.wedb.net/download/valoracao/aula\\_4/capital\\_intelectual\\_modelsoficvaluati on.pdf](http://www.wedb.net/download/valoracao/aula_4/capital_intelectual_modelsoficvaluati on.pdf) [Consultado a 21 de Agosto de 2011]

White, J., & Mazur, L. (1995) *Strategic Communications Management*, Singapore: Addison-Wesley Publishing Company

Wilcox, D., (2006) *The Landscape of Today's Global Public Relations*, Anàlisi 34, pp. 67-85

[www.facebook.com/vilagale](http://www.facebook.com/vilagale) [3 de Julho de 2010]

[www.twitter.com/vilage](http://www.twitter.com/vilage) [3 de Julho de 2010]

[www.vilagale.pt](http://www.vilagale.pt)

Yin, R. (1994) *Case study research design and methods*, United Kingdom: Sage Publications

Zardo, E. F. (2003) *Marketing Aplicado ao Turismo*, Roca, pp. 51-78

## 9. Anexos

Lista de Anexos:

Anexo 1 – Modelos de Avaliação e Mensuração

Anexo 2 – Entrevista em profundidade ao Director de Marketing e Vendas da Vila Galé

Anexo 3 – Categorical Temática

Anexo 4 – Páginas do Manuais de Normas da Recepção

Anexo 5 – Informação sobre Academia Vila Galé

Anexo 6 – Regulamento Clube Vila Galé

Anexo 7 – Programa Inovar Motivar

Anexo 8 – Questionário de Satisfação 2010

Anexo 9 – Notícias Novos Projectos

Anexo 10 – Informação redes sociais Vila Galé – *Facebook e Twitter*

## Anexo 1 – Métodos

Sveiby (2001) aponta alguns motivos para a necessidade de mensuração dos activos intangíveis, desde o controlo (através da monitorização da performance com KPI e gestão por objectivos); à valorização, inerente às operações de compra e venda, com métricas como € por click, por cliente ou valor da marca; à justificação perante os stakeholders dos melhores rácios, suplementos de I&D, EVA ou *Triple Bottom Line*; ou mesmo à tomada de decisão, enquanto guia de investimento, pois os intangíveis podem ultrapassar o tradicional *Cash Flow* descontado (Sveiby, K., 2001).

Neste sentido, podem ser identificadas quatro categorias de classificação de intangíveis (Sveiby, K., 2001), nomeadamente *Métodos Capital Intelectual Directo (DIC)* – estima o valor dos activos intangíveis ao identificar os seus vários componentes, que depois de identificados pode ser directamente avaliados, quer individualmente ou como um coeficiente integrado; *Métodos de Capitalização de Mercados (MCM)* – calcula a diferença entre o valor de mercado da organização e a equidade dos stockholders, como o valor do capital intelectual ou activos intangíveis; *Métodos de Retorno dos Activos (ROA)* – Calculados através da média dos resultados antes de impostos durante um período de tempo dividido pela média do valor dos activos tangíveis da organização. Este resultado da organização é posteriormente comparado com a média de mercado, sendo que a diferença é multiplicada pela média dos activos tangíveis de forma a calcular uma média dos ganhos intangíveis anuais. De seguida, este rácio será dividido pelo custo médio do capital da organização, que dará uma ideia do valor dos activos intangíveis ou capital intelectual; *Métodos Scorecard (SC)* – os vários componentes dos activos intangíveis ou capital intelectual são identificados, gerando indicadores e índices reportados nos scorecards ou gráficos.

### - Skandia Navigator

Edvinsson and Malone (1997) desenvolveram um modelo em que o capital intelectual é medido pela análise de mais de 164 índices de avaliação (91 com métricas intelectuais e 73 segundos métricas tradicionais). Os índices de avaliação seleccionados correspondem a 5 categorias essenciais, designadamente financeira; cliente; processo; reposição e desenvolvimento e a categoria humana.

### - Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) surgiu do reconhecimento de que uma organização capaz de mobilizar e explorar os seus activos intangíveis e tangíveis será mais importante do que se se concentrar nos investimentos e na gestão dos activos físicos e tangíveis (Kaplan e Norton, 1996).

Kaplan e Norton afirmam que as melhorias nos activos intangíveis atingem os dados financeiros por via indirecta, ou seja, por meios de relações de causa e efeito (Kaplan e Norton, 2004, p. 31).

O Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1992) apresenta-se como um instrumento de gestão que permite uma visão integrada e completa do funcionamento da organização. Esta visão tem por base a análise de quatro perspectivas distintas, com um conjunto de indicadores de curto e longo prazo; internos e externos; financeiros e não financeiros; que permitem analisar os factores críticos da organização face à sua estratégia e desempenho.

Na vertente financeira, o BSC foi desenvolvido para reconhecer a capacidade da organização para mobilizar e explorar os activos intangíveis, que se evidenciaram mais decisivos do que o investimento e gestão de recursos físicos/tangíveis. O equilíbrio elaborado no scorecard é encontrado entre medidas externas para *shareholders* e clientes e as medidas internas para os processos críticos de negócio, inovação, aprendizagem e crescimento. O equilíbrio também se evidencia entre as medidas objectivas e subjectivas, medidas avaliativas e drivers da performance (Kaplan & Norton, 1996).

Pruzan (2001, p. 57) defende que apenas uma gestão de perspectiva reflexiva terá lugar no ambiente competitivo hoje vivido, uma vez que só este modelo é capaz de gerar valor sólido a longo prazo, integrando vários *Stakeholders* e valores, capazes de evitar conflitos e, ao mesmo tempo, criar boas relações e imagem junto dos colaboradores, concorrência, fornecedores e parceiros.

- Structural Equation Model - Kim

Kim (2001) analisa a relação entre a comunicação e a gestão, recorrendo ao *Structural Equation Model*, e identificou três tipos de efeitos possíveis, designadamente *efeito directo*, *efeito indirecto* e *efeito induzido*.

O modelo elaborado por Kim (2001) permite apurar o valor das RP em duas fases, estabelecendo e testando duas relações. Primeiramente estabelece uma relação entre o impacto do investimento em RP na reputação da organização, enquanto objectivo do trabalho de RP. Posteriormente, o modelo pretende estabelecer uma correlação entre o impacto financeiro da reputação nos objectivos da organização. No fundo, o objectivo de Kim com a elaboração do presente estudo remete para a identificação de relações causais entre o investimento em RP, o objectivo das RP (reputação) e a contribuição para a organização (retorno financeiro) para demonstrar o valor económico da relação (Kim, 2001). Este modelo surge na sequência de uma gestão por objectivos, defendida por Grunig e Hunt, conseguindo provar que as RP contribuem para a *bottom line* da organização se cumprir os objectivos específicos de comunicação e relações públicas.

A concretização do modelo passa por duas fases, introduzindo diferentes variáveis da área da comunicação (reputação, satisfação, relação com stakeholders) e da gestão (quota de mercado, retorno). Desta forma, foi possível identificar três tipos de efeitos – *efeito directo*, *efeito indirecto* e *efeito induzido*.

O *efeito directo* está relacionado apenas com um programa de comunicação, em que os resultados podem facilmente ser identificados, seja através do número de solicitações de informação, visitas ao site, etc. Este tipo de efeito é bastante simples e apenas possível para avaliar programas de comunicação específicos e controlados temporalmente.

No que diz respeito ao *efeito indirecto*, este pretende avaliar a contribuição da área da comunicação para o cumprimento dos objectivos estratégicos de uma organização. Neste caso, são avaliadas as várias iniciativas promovidas em conjunto com outras áreas decisivas na organização, por exemplo, a melhoria do ambiente organizacional que dá origem ao aumento da produtividade, promovido pelas áreas de comunicação e recursos humanos. Para o efeito indirecto o principal indicador de avaliação remete para o EVA (Economic Value Added), tendo sempre em conta que a contribuição de uma única área é impossível de isolar (Kim, 2001).

O *efeito induzido*, que conheceu um maior destaque na pesquisa de Kim (2001), passa pela avaliação da contribuição de determinada área para os objectivos organizacionais. Para a sua avaliação utiliza medidas de mensuração concretas que possam identificar o valor agregado à organização pelas actividades promovidas.

O estudo realizado por Kim permitiu confirmar uma relação positiva entre o aumento do investimento em RP e a reputação da organização que, por sua vez, tem um impacto positivo no retorno organizacional.

#### - Gestão por objectivos

Ao mesmo tempo que o orçamento alocado à comunicação aumenta, a exigência dos CEO também se maximiza. Neste sentido, é cada vez mais necessário relacionar as actividades com o retorno que auferem e, principalmente, com o impacto nos resultados globais da organização. Grunig e Hunt defendem a aplicação da gestão por objectivos também à área das RP, conseguindo, desta forma, comprovar a contribuição das RP para a *bottom line*. O primeiro passo remete para a relação dos objectivos de comunicação aos objectivos estratégicos da organização (Kim, 2001). Isto coloca-nos ao nível da gestão estratégica, em que todas as actividades comunicativas intencionais construirão a imagem e reputação da organização a longo prazo (Schramm, 1998). Para a organização, a efectividade/sucesso significa atingir objectivos globais estratégicos, não os de comunicação, pelo que é necessário estabelecer uma relação entre estes (Grunig e Hunt, 1984).

Na teoria dos objectivos múltiplos, que sugere vários objectivos em cada fase da organização (Seashore & Yuchman, 1967), a rentabilidade e retorno são os principais objectivos da empresa. E, assim sendo, os objectivos de RP devem estar relacionados com os objectivos da organização para medir a contribuição das RP para a organização, prosseguindo a perspectiva de gestão por objectivos para a eficácia da organização (Kim, 2001).

#### - Intangible Assets Monitor

Sveiby (1997) defendia que os agentes mais valiosos de uma organização remetem para os activos intangíveis relacionados ao capital e conhecimento intelectual. Como tal, construiu um modelo em que o valor da empresa consiste na equidade visível entre três

tipos de intangíveis – o Intangible Assets Monitor. Os activos intangíveis são caracterizados enquanto a estrutura externa - consiste nas relações entre consumidores, fornecedores e marcas - ou capital intelectual - dividido entre estrutura interna, gestão, estrutura legal, sistemas, atitudes, I&D e software, e, competências individuais que dizem respeito à formação e experiência (Sveiby, 1999).

A estrutura interna (activos criados pelos próprios colaboradores e sobre a posse da empresa, como patentes, modelos, sistemas ou cultura). A estrutura externa centra-se nas relações com os clientes, fornecedores, marcas, prestígio e imagem – grande volatilidade.

#### - Projecto Meritum

O Projecto Meritum (Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management, 2002) foi desenvolvido por equipas europeias multidisciplinares com o objectivo de encontrar uma definição e uma classificação dos intangíveis, analisando os sistemas de gestão de várias empresas europeias para identificar as melhores práticas na mensuração dos intangíveis. Com o estudo em questão previa-se encontrar um modelo capaz de uniformizar a informação utilizada na mensuração dos intangíveis. Para a sua gestão e identificaram foram identificados três passos: 1) definir objectivos estratégicos; 2) identificar recursos intangíveis; 3) desenvolver acções que maximizem o valor dos intangíveis. Foram também identificadas três classes de intangíveis, designadamente Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional (Projecto Meritum, 2002).

#### - Economic Value Added (EVA)

O Economic Value Added representa uma fórmula de mensuração permite avaliar a performance da organização interna e externamente. Surgiu da necessidade das organizações de desenvolver indicadores de desempenho que expressam a criação de riqueza das empresas, mais propriamente, da criação de valor da empresa (Stern & Stewart, 1997). No fundo, o EVA remete para o lucro operacional após o pagamento de impostos, retirando o encargo com o capital próprio e com o passivo, o que permite entender se o capital intelectual da organização é produtivo ou não (Neto, A., 2003).

Anexo 2 – Entrevista em Profundidade – Director de Marketing e Vendas da Vila Galé, Dr. Gonçalo Rebelo de Almeida

### **Entrevista Dr. Gonçalo Rebelo de Almeida – 17 de Junho, 19h30, Vila Galé Ópera**

Entrevista Presencial, Questões Abertas

#### **1 – Qual é a missão da VG?**

A missão baseia-se num conceito muito simples, Sempre Perto de Si. Sempre perto de si depois tem uma explicação desta missão, que remete para o estar sempre perto de si no sentido de estar perto quer dos nossos colaboradores, ter capacidade de ouvir, formar, mudar, reformular; estar perto dos nossos clientes em termos de relacionamento, proximidade e de alguma relação afectiva com os nossos clientes, estar perto também no sentido de termos unidades espalhadas em vários pontos do país e neste momento até em dois países, perto das pessoas no sentido físico com unidades em várias regiões e perto do dia-a-dia; hum... e ainda estar perto, estando atento às necessidades constantes e às mudanças dos hábitos dos consumidores e ir adaptando os processos. É daí que surge a ideia do sempre perto de si.

#### **2- Então, como pode definir o posicionamento da VG?**

Próximo ... Próximo das pessoas é o principal objectivo e o nosso posicionamento.

#### **3- Qual é a característica ou características distintivas da VG?**

Vamos lá ver ... Há algumas características que distinguem a VG ... uma gestão apertada em termos de controlo e gestão de custos que acaba por ser essencial em alguma inovação que temos feito ao nível processos, na mudança e simplificação, a sua própria afinação também. Outra é também o tipo de relacionamentos existente dentro da própria organização, proximidade entre os colaboradores, entre os colaboradores e a administração – uma família. E depois o que valorizamos mais enquanto marca é, no fundo, a simpatia e o atendimento ao cliente.

#### **4 – A média de estadia dos colaboradores é muito alta face à concorrência e ao próprio sector hoteleiro. Porque acha que isso acontece?**

Acho que acontece por várias razões, uma obviamente tem a ver com a estabilidade financeira que a empresa tem e transmite e que obviamente que em climas menos

positivos como este tem mais importância. As pessoas já não trocam de trabalho tão facilmente, por mais 50€ e para uma empresa que está a começar agora e que não sabem o que vai acontecer. Portanto esta estabilidade financeira da empresa é decisiva.

Depois o facto de verem que a empresa está constantemente a crescer e a inovar, também lhes dá alguma segurança, desenvolvimento e orgulho pessoal. E depois o tipo de envolvimento dos colaboradores e a capacidade de participação e de dar opiniões e de se envolverem na própria empresa. Eu acho que são estes os principais factores.

### **5 – Quais os stakeholders que identificam como estratégicos?**

Quais é que eu te tinha identificado? No fundo são todos... Colaboradores, clientes, fornecedores, distribuidores e entidades públicas.

Todos são importantes em medidas diferentes, é difícil fazer um ranking. Se for forçado a fazer um ranking vou por os clientes que ficam hospedados nos nossos hotéis em primeiro, colaboradores, distribuidores, fornecedores, entidades oficiais. Agora claro que em determinadas situações uns são mais importantes que outros. Não conseguimos viver se não tivermos boas relações a todos os níveis, será muito difícil geri-los e assegurar que tudo funciona bem. O desafio passa por ter uma comunicação que com métodos diferentes, com mais ou menos intensidade, mas que tem que acompanhar os vários stakeholders. Claro que os clientes são importantes, mas se os colaboradores não estiverem lá não conseguimos desenvolver e ter uma boa relação com os clientes. Nunca estão totalmente desligados, por isso não faz muito sentido falar de prioridades e rankings.

Todos interagem. A única coisa que temos de diferente e que em outras empresas é muito importante, e que na nossa é menos importante, são os accionistas. São identificados como stakeholders e que obriga muitas empresas a ter um gabinete de apoio aos accionistas... é facilitado no nosso caso. No nosso caso o principal accionista é o gestor máximo e que tem total conhecimento de tudo o que acontece, o que não justifica a existência de um gabinete dedicado a esse stakeholder como acontece muitas vezes.

### **6 – Com que stakeholder acha que a VG tem uma relação mais forte? Se for possível identificar.**

A relação mais forte... em termos de proximidade terão de ser necessariamente os colaboradores, são aqueles que vivemos diariamente e temos laços de proximidade maiores.

### **7 – Em termos de avaliação destas relações, já o tentaram fazer? Sei que têm questionários de satisfação nos quartos, para os colaboradores, etc.**

Nós avaliamos ... o que os clientes pensam ... de nós e aqui temos os questionários de satisfação dos clientes directos, temos hoje em dia a monitorização daquilo que os clientes falam de nós em diversos canais online, sejam eles facebook, tripadvisor,

booking, etc. para além disso temos também o cliente mistério, que nos dá a perspectiva daquilo que os clientes pensam de nós e do nosso serviço.

No caso das agências de viagens e operadores, fizemos pontualmente um inquérito, mas avaliamos essencialmente por conversas informais e pelo volume de negócios que dali advém. Com os fornecedores não temos nenhuma avaliação, mas muitos querem trabalhar connosco e gostam .. portanto...

Nos colaboradores também temos um mecanismo que nos permite avaliar com as avaliações de desempenho que em muitas situações como estão complementadas com auto-avaliações e momentos de sugestões e de ideias que nos permitem ter feedback. Temos também um programa Inovar Motivar que permite premiar e dar benefícios a quem nos dá ideias e sugestões e temos uma vez por ano um questionário de clima organizacional. Temos vários indicadores que nos permitem verificar a satisfação dos colaboradores.

## **8 – Como tem evoluído a satisfação?**

Tem estado muito constante, com pequenas variações num hotel ou noutro. No global, numa escala de 0 a 100 está em 85%.

## **9 – Em termos de comunicação, como é a vossa política de comunicação? É igual para todos os hotéis?**

Em determinada altura tivemos que tomar a opção de centralizar alguns departamentos/serviços/áreas, marketing e comunicação, vendas, financeira e recursos humanos e que, portanto, um conjunto de departamentos que trabalham para todas as unidades. Isto faz com que em cada uma das unidades não haja propriamente ninguém a trabalhar estas áreas. Isto faz também com que o esforço de comunicação hoje em dia seja naturalmente a marca, a Vila Galé no seu todo, com as características que são comuns a todos os produtos. Nós temos tido alguma consistência na criação dos produtos e da marca Vila Galé, todos reflectem as mesmas características ou pelo menos partilham uma série de características bases muito fortes e que os permitem identificar como produto da Vila Galé, em termos de standard de serviços; manuais operacionais. Há um conjunto muito alargado de coisas, de referenciamento de produtos, de políticas de recursos humanos, é tudo exactamente igual. Por isso, isto permite-nos comunicar a marca como principal objectivo, de forma homogénea e comum. Depois obviamente que temos em alguns hotéis que têm algumas particulares e que muitas vezes destacamos em termos de comunicação, como é exemplo o Clube de Campo, que é o único hotel rural ou o Albacora, resultado da recuperação de património que antigamente era um arraial de pesca do atum, ou o caso da Ericeira que era um edifício antigo e, portanto, vamos destacando algumas particularidades únicas – ou pelo património, ou pela localização se destacam. No caso do Vila Galé Praia que era mais

direccionado para casais, portanto pegamos em 3 ou 4 produtos nossos com algumas especificidades e que nos permitem utilizá-los como um elemento diferenciador.

**10 – Como avaliam a vossa comunicação? Têm métricas de sucesso?**

(risos) Vamos lá ver... obviamente que nos avaliamos pelo relacionamento que temos com alguns órgãos de comunicação social, muita proximidade também, tentando quase que envolvemos no conceito da marca. E medimos, no fundo, pela crescente cobertura mediática. Isto é fruto do trabalho de comunicação, mas também é fruto natural do crescimento da marca, da empresa, do investimento. E obviamente tudo isso permite-nos ter mais oportunidades.

Avaliamos naturalmente também pelo resultado das reservas e pelas vendas. No fim do dia, toda a comunicação – seja institucional ou por produto - se resume nos indicadores de procura e taxas de ocupação. Medimos o resultado da comunicação pela procura por determinado hotel também é uma forma de medir a comunicação que estamos a fazer.

**11 – Falando um bocadinho ao nível da gestão. Que aspectos a que dão mais importância? A gestão dos recursos é um dos pilares, é igual para todos os hotéis, há diferença entre Portugal e Brasil?**

Obviamente que nos guiamos por um conjunto de indicadores de performance, comuns na actividade hoteleira, sejam as taxas de ocupação, FMB, estadias médias, etc. Eles não podem ser iguais para todas as unidades, depende um pouco do tipo de actuação. No caso Portugal/Brasil, nós no Brasil temos 4 hotéis que são exclusivamente *all inclusive* e este tipo de hotéis têm indicadores de performance iguais, mas a interpretação dos resultados é diferente. Aí a componente de alimentação e bebidas tem um impacto muito mais importante que outros hotéis de Portugal. Estes indicadores também têm de ser avaliados face à localização dos hotéis, os hotéis de cidade (Lisboa e Porto) são muito menos sazonais do que os hotéis do Algarve. A procura em muitas zonas do Algarve é diferente, Vilamoura ou Albufeira do que em Tavira. Os nossos indicadores em si são os mesmos, depois os objectivos é que são diferentes consoante a zona e o hotel em si e a própria procura do mercado.

**12 – Analisando os 5 anos passados, como vêm a vossa evolução? De forma global.**

Temos inaugurado hotéis, temos crescido de uma forma muito sustentada e cautelosa. O crescimento é feito à conta do reinvestimento dos resultados dos hotéis grupo, sendo totalmente reinvestidos em novos projectos, mas sempre com muita cautela. Projectos com solidez e portanto temos tido algum cuidado no crescimento. Nunca anunciamos a quantidade que vamos ter, mais 10 ou mais 20, crescemos com calma. Temos vindo a trabalhar também internamente num processo de consolidação de procedimentos e identificação de procedimentos. Crescer a um ritmo de um hotel por ano, vamos

imaginar cada hotel a crescer com mais 60/70/80 colaboradores, a empresa tem um crescimento rápido é preciso que a própria estrutura acompanhe e se adapte a esta evolução de forma correcta e adequada. Todos os hotéis seguem os mesmos padrões de serviço, quer processos de optimização, quer estruturação dos manuais operacionais. Sustentar o nosso crescimento e para não darmos barraca... (risos) Crescer de forma sustentada.

### **13 – Qual a estratégia a longo prazo?**

A longo prazo, independentemente de 2/3 projectos em Portugal, o crescimento terá de passar necessariamente por mais hotéis no estrangeiro. Brasil está nas nossas prioridades, já temos 6 e temos margem para ter mais alguns, estamos à procura, naturalmente hotéis de cidade, pois já temos 4 resorts. 8, 9, 10 hotéis. Depois considerar outros mercados, a Europa... as cidades europeias é o que está na mira dos próximos anos.

### **14 – Podemos identificar alguns desafios que o grupo enfrenta? Para além dos comuns a todos, relativamente ao contexto económico.**

O principal desafio vai ser continuar a dar cada vez mais e melhor serviço com o preço mais baixo, essa é o grande... parece um milagre quase impossível. As empresas que arranjam forma de dar o que os clientes querem e aquilo que estão à espera, que é cada vez mais, com menos custos. É aí que está o segredo...

### **15 – Como vê a Vila Galé, nos olhos do Gonçalo?**

A Vila Galé vejo como uma irmã, vi a VG nascer. É um projecto que me dá orgulho, o meu pai continua activo e durante muito tempo. A minha ambição é fazer crescer a empresa com o melhor serviço.

### **16 – Porque acha que a VG é reconhecida? Sendo o 2º maior grupo hoteleiro português. Porque acha que reconhecem a VG como marca portuguesa, com potencial e que tem investido.**

Eu acho que aí a razão é que criamos um produto, como infra-estrutura e enquanto serviço, que agrada a um leque muito alargado de pessoas. Não tenhamos ilusões, por melhor que sejam as acções de marketing ou comunicação, se não for sustentadas por um produto que agrada aos consumidores, podem ter um resultado a curto prazo, mas a médio longo prazo não funcionam. A médio prazo é necessário consolidar. No fim do dia... dos P do marketing o P do produto é o mais importante, é o que as pessoas levam para casa.

### **17 – Consegues descrever a VG em 3 palavras?**

Sempre perto de si (risos) ... são mesmo três palavras (risos).



Anexo 3 – Categorical Temática

<b>Temas</b>		
<b>Estratégia Empresarial</b>	<b>Cultura</b>	<b>Relações</b>
<p>1– <b><u>Instrumentos de Avaliação</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- indicadores de performance</li> <li>- taxa de ocupação</li> <li>- número de notícias</li> <li>- avaliações colaboradores</li> <li>- questionários avaliação</li> <li>- inquéritos clima organizacional</li> <li>- procura por hotel</li> <li>- monitorização redes sociais e canais online</li> <li>- cliente mistério</li> </ul> <p>2– <b><u>Política de Comunicação</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- área centralizada</li> <li>- foco: marca</li> <li>- destaque a hotéis únicos, como complemento da comunicação institucional</li> <li>- padronizada para todos os hotéis</li> <li>- métricas e funções diferentes para cada stk</li> </ul> <p>3 – <b><u>Gestão Hoteleira</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestão por objectivos</li> <li>- indicadores de performance</li> <li>- procedimentos rigorosos e generalizados para todos os</li> </ul>	<p>1 – <b><u>Posicionamento</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sempre perto de si</li> <li>- Proximidade</li> <li>- Baixo preço com máximo de serviço</li> <li>- Empresa portuguesa e familiar</li> </ul> <p>2- <b><u>Liderança</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralizada</li> <li>- Aberta / capacidade de participação</li> <li>- Familiar</li> <li>- Accionistas são os principais gestores</li> <li>- Objectivo: crescer e inovar</li> </ul> <p>3 – <b><u>Marca</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Portuguesa</li> <li>- Consolidada</li> <li>- Familiar</li> <li>- Inovadora</li> </ul>	<p>1 – <b><u>Stakeholders</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores;</li> <li>- Clientes; Fornecedores;</li> <li>- Distribuidores;</li> <li>- Entidades Públicas</li> <li>- Colaboradores – essenciais</li> </ul> <p>2 – <b><u>Valores</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proximidade</li> <li>- Ouvir, formar, mudar, reformular</li> <li>- Inovação</li> <li>- Juventude</li> <li>- Perfeição (melhor serviço possível)</li> </ul>

<p>hotéis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- coordenação global</li> <li>- reinvestimento do lucro em novos projectos</li> <li>- foco na consolidação dos investimentos</li> <li>- normalização dos processos como base de crescimento</li> <li>- Futuro: reforço da internacionalização; hotéis de cidade; gestão dos recursos e crescimento sustentado</li> <li>- programas de sugestões, motivação e formação intensos</li> </ul> <p>4 – <b><u>Produto</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- elevada qualidade a preço baixo</li> <li>- integrado e com oferta alargada</li> <li>- para vários segmentos de mercado</li> <li>- diferenciado consoante a área</li> <li>- standard de serviços, manuais operacionais partilhados</li> <li>- hotel e tipo de serviço adaptado à localização do hotel</li> </ul>		
--	--	--

Anexo 4 – Exemplo de Páginas de Manual de Normas da Recepção

ÍNDICE

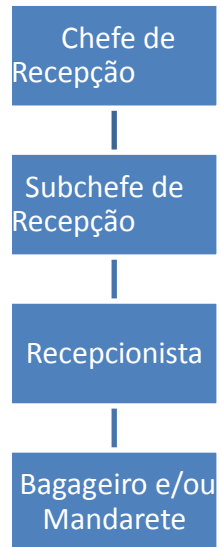
I.....	RECEPÇÃO	122
1.1. FINALIDADE DA SECÇÃO RECEPÇÃO		123
1.2. HIERARQUIA E ORGANOGRAMA		124
1.3. UNIFORMES		125
1.3.1. Uniforme Chefe e Subchefe de Recepção – Mulher		125
1.3.2. Uniforme Chefe e Subchefe de Recepção – Homem		125
1.3.3. Uniforme Colaboradores de Recepção – Mulher		<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1.3.4. Uniforme Colaboradores de Recepção – Homem		<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1.4. ATENDIMENTO TELEFÓNICO		
1.4.1. Chamada Interna		<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1.4.2. Chamada Externa		<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1.4.3. Chamadas para departamento		<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1.4.4. Chamadas para clientes		<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1.4.5. Mensagens escritas para clientes		<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1.5. RESERVAS		<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1.5.1. Reservas efectuadas pela central		<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1.5.2. Reservas efectuadas pelos hotéis		<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1.5.3. Reserva Individual – Pagamento directo		<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1.5.4. Reservas de Empresas, Agências de Viagem, Operadores Turísticos e Operadores On-Line		<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1.6. CONFIRMAÇÃO DE RESERVAS – GARANTIAS DE PAGAMENTO		<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1.7. PROFILES DE ENTIDADES		<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1.7.1. Profiles de Agências e Operadores		<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1.7.2. Profiles de Empresas		<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1.7.3. Gestão de Profiles e facturação		<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1.8. PREPARAÇÃO DE CHEGADAS		<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1.9. ATRIBUIÇÃO DE QUARTOS		<b>Erro! Marcador não definido.</b>
RECEPÇÃO		

### **1.1.FINALIDADE DA SECÇÃO RECEPÇÃO**

A recepção de um hotel tem como finalidade e principais competências:

- Acolher clientes;
- Gerir reservas;
- Vender todos os serviços do hotel;
- Proceder à facturação e seu controlo;
- Prestar informações sobre o funcionamento, serviços, facilidades e produtos da unidade hoteleira, do grupo Vila Galé e da região;
- Assegurar a articulação do serviço de recepção com os restantes serviços do hotel e respectivas secções;

## 1.2. HIERARQUIA E ORGANOGRAMA



**1.3.UNIFORMES****1.3.1. Uniforme Chefe e Subchefe de Recepção – Mulher**

<b>Artigo</b>	<b>Quantidades por Pessoa</b>	<b>Observações</b>
Badge + Pin “Sentir cliente”	1	
Blusa preta senhora manga curta	2	Verão
Camisa preta senhora manga comprida	2	Inverno
T-shirt preta manga curta ou comprida	2	Inverno
Calça preta	2	
Sapatilha pele preta	1	Apenas o primeiro par é fornecido pela Vila Galé

**1.3.2. Uniforme Chefe e Subchefe de Recepção – Homem**

<b>Artigo</b>	<b>Quantidades por Pessoa</b>	<b>Observações</b>
Badge + Pin “Sentir cliente”	1	
Camisa preta homem manga comprida	2	Verão/Inverno
T-shirt preta manga curta ou comprida	2	Inverno
Calça preta	2	
Sapatilha pele preta	1	Apenas o primeiro par é fornecido pela Vila Galé

## Anexo 5 – Informação Academia Formação Vila Galé

**ACADEMIA VILA GALÉ – a nossa academia de formação**

Desde 2006, a Vila Galé tem uma Academia de Formação. Já antes dessa data, a Vila Galé se preocupava, obviamente, com a formação dos seus colaboradores, promovendo alguns cursos em parceria com outras entidades em determinadas áreas de intervenção. Mas, em 2005, começou a preparar um plano de formação que, por um lado, fosse mais global e tivesse um horizonte de tempo mais alargado e que, por outro lado, fosse, todo ele, feito à medida das suas efectivas necessidades. Foi daí que resultou um projecto de formação a que foi dado o nome **ACADEMIA VILA GALÉ**.

O projecto, que foi aprovado e apoiado pelo PRIME - Programa de Incentivos à Modernização da Economia, teve o seu arranque em Outubro de 2006 e a sua conclusão, naquele enquadramento, em Junho de 2008.

São de assinalar algumas conquistas de então: antes de mais, o facto da Vila Galé ter ganho uma ACADEMIA, isto é, o seu departamento de formação. Depois, o facto de se ter generalizado na Vila Galé a ideia da enorme importância da formação para a melhoria do desempenho individual e do desempenho como grupo. E, obviamente, o facto de a organização e cada pessoa ter na sua posse as competências profissionais e relacionais que a Academia veio desenvolver.

Mais recentemente, durante o ano de 2009, foi feito um trabalho de definição das linhas de orientação da Academia, concorrendo para os 4 eixos que hoje definem a Academia:

- o primeiro chama-se **DESCOBRIR Vila Galé**: ele ocupar-se-á de toda a formação que nos ajude a melhor conhecer a Vila Galé, a conhecer os seus valores, a conhecermo-nos uns aos outros; é nessa descoberta que ganhamos e renovamos a paixão!
- o segundo eixo chama-se **SENTIR Vila Galé**: ele vai consistir na promoção de um conjunto de acções de formação que nos orientem para uma forma comum de estarmos com o cliente; só se estivermos unidos no mesmo sentimento é que vamos conseguir que o cliente perceba o nosso modo único de gostarmos dele e de estarmos... sempre perto dele.
- o terceiro tem o nome de **GARANTIR Vila Galé**: todas as acções de formação que tenham a ver com a parte operacional das nossas funções ou com outras áreas de suporte (higiene e segurança, primeiros socorros, HACCP,...) caberão aqui; é a nossa garantia, dada ao cliente e a nós próprios, de que, o que fazemos, fazemos bem e queremos fazer sempre melhor.
- por fim, o último eixo chama-se **EVOLUIR Vila Galé**: aqui será o espaço para todos os que têm responsabilidade de condução de pessoas ou de processos desenvolverem as competências próprias dos líderes; porque os líderes são, apenas, aqueles que evoluíram num determinado sentido para terem a responsabilidade de, agora, fazerem evoluir outros!

Este será o modo como abordaremos a formação dentro da nossa casa. Este é o novo desenho da nossa Academia Vila Galé.

Associámos a cada uma destas áreas uma imagem, na certeza de que uma imagem cumpre a sua dupla missão: valer por mil palavras e recordar-nos o essencial.



## Anexo 6 – Regulamento Clube Vila Galé

### CLUBE VILA GALÉ

#### CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO

- 1) O programa de fidelização CLUBE VILA GALÉ é propriedade do grupo Vila Galé destina-se a beneficiar todos aqueles que regularmente frequentam os hotéis Vila Galé.
- 2) O preenchimento do formulário de adesão implica a aceitação integral das presentes condições.
- 3) O CLUBE VILA GALÉ destina-se apenas a pessoas individuais.
- 4) Ao aderirem ao CLUBE VILA GALÉ será entregue um cartão de membro comprovativo da adesão, que é pessoal e intransmissível.
- 5) Os benefícios do programa são válidos apenas para o membro, respectivo cônjuge e descendentes menores de 18 anos.
- 6) O cartão de membro caduca automaticamente ao fim de 3 anos, caso durante esse período não se verifique qualquer consumo nas unidades do grupo.
- 7) O cartão é propriedade da Vila Galé e poderá ser retirado a todo o tempo em caso de uso indevido do mesmo.
- 8) Aquando do pedido de reserva os membros do CLUBE VILA GALÉ deverão fazer expressa menção do seu N<sup>o</sup> de membro.
- 9) É obrigatória a apresentação do cartão no acto do check-in, acompanhado de outro meio válido de identificação, sob pena de não serem considerados os benefícios do programa.
- 10) O pagamento do preço da estadia e demais serviços deverá ser efectuado no momento da saída (check-out).
- 11) As vantagens concedidas aos membros do CLUBE VILA GALÉ não são acumuláveis com outras ofertas, promoções ou programas especiais.
- 12) Os titulares do cartão de membro, acumulam estrelas calculadas sobre o valor da factura sem IVA.
- 13) Não serão creditadas estrelas por consumos referentes a serviços de banquetes, eventos, aluguer de salas ou gastos de outros clientes que não o titular do cartão, o seu cônjuge ou filhos menores.
- 14) As estrelas são válidas pelo prazo de dois anos, contados da data da sua aquisição (crédito).
- 15) Não é possível a transferência de estrelas para cartões de terceiros.
- 16) Caso o titular verifique que não foram creditadas as estrelas referentes a um determinado consumo deverá enviar por fax (+351217907640) ou email ([marketing@vilagale.pt](mailto:marketing@vilagale.pt)) a cópia da factura referente a esse consumo identificada com o seu número do cartão. O titular tem um prazo de 6 meses contados desde a data da factura para reclamar os créditos.
- 17) O titular obriga-se a manter os seus dados pessoais actualizados.
- 18) Em caso de perda ou extravio do cartão a Vila Galé não se responsabiliza pela eventual utilização indevida do mesmo.
- 19) As presentes condições poderão ser alteradas a todo o tempo pela Vila Galé, sem necessidade de qualquer comunicação prévia. A Vila Galé manterá sempre no site ([www.vilagale.pt](http://www.vilagale.pt)) as condições em vigor do programa.

Anexo 7 – Programa Inovar Motivar



# INOVAR MOTIVAR

### Inova e Ganha!

Vamos contribuir para a mudança do nosso grupo! Inovar e motivar é o nome do programa:

1. O programa visa incentivar a participação de todos no desenvolvimento da empresa, valorizando as suas ideias e sugestões, e criar um maior envolvimento e ligação entre todos os colaboradores e a Vila Galé.

2. As ideias ou sugestões recebidas até final de cada trimestre serão avaliadas por uma comissão de avaliação.

3. A comissão avaliadora, para efeitos de escolha, terá em conta os seguintes factores:

- a) Inovação e originalidade
- b) Valor acrescentado para a empresa
- c) Custos de implementação
- d) Exequibilidade operacional

4. A avaliação das ideias será efectuada sem a comissão ter conhecimento do nome do colaborador que a apresentou.

5. A ideia vencedora será divulgada no

número do Feel Nep dos mês seguinte ao final do trimestre a que diz respeito.

6. Para participar basta preencher o formulário.

7. O impresso deverá ser remetido em envelope RSF para o departamento de Recursos Humanos.

8. As avaliações decorrerão entre os dias 1 e 10 do mês seguinte ao final do trimestre a que dizem respeito.

9. Para efeitos do presente programa considerar-se-ão os seguintes trimestres:

- Janeiro a Março;
- Abril a Junho;
- Julho a Setembro;
- Outubro a Dezembro

10. O vencedor de cada trimestre será premiado com um cheque no valor de 300.00€

11. A comissão avaliadora reserva-se o direito de não atribuir nenhum prémio caso não tenha sido apresentada qualquer ideia ou as ideias apresentadas não reúnam as condições para a atribuição dos prémios.



Lisboa, 1 Junho de 2011

Fernando Magalhães  
(Director de Recursos Humanos)

# Formulário



## Dados pessoais

Nome: \_\_\_\_\_

Nº de Funcionário: \_\_\_\_\_

Local de Trabalho: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Telemóvel: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

## A ideia é tua, partilha-a connosco...

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Envia a tua ideia para o Departamento de Recursos Humanos

Vila Galé Hotéis, Campo Grande 28 - 11º - 1700 - 093 Lisboa

Anexo 8 – Questionário de Satisfação



**CLIMA ORGANIZACIONAL NA VILA GALÉ**

**Ajude-nos a melhorar**

Saber a opinião dos nossos colaboradores é tão importante quanto sabermos a opinião dos nossos clientes.

Este questionário será respondido em aproximadamente 5 minutos.

Diga-nos, com sinceridade, o que acha. Asseguramos que a sua resposta será tratada com toda a confidencialidade.

Obrigado. Esta é a forma de podermos cumprir melhor a nossa missão: "Sempre perto de si!"

**Caracterização**

Há quanto tempo trabalha na Vila Galé?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 5 anos
- Entre 6 a 10 anos
- Entre 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos

**Clima organizacional**

Baseando-se no clima vivido na organização, diga a sua opinião em relação às seguintes frases:

	Não sabe/Não responde	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Sou valorizado profissionalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há respeito pela defesa do meio ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há uma política de progressão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há uma boa imagem da empresa no exterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu superior é justo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu salário é adequado, comparando com o de outros colegas noutras organizações do sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa apoia causas sociais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há reconhecimento quando o trabalho é bem feito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[www.vilagala.pt](http://www.vilagala.pt)



Nesta empresa a comunicação funciona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A comida no refeitório tem qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe um bom equilíbrio entre vida familiar e vida profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou informado dos resultados do negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há bom relacionamento entre as pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas estão interessadas em ajudar-se umas às outras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu superior sugere-me planos para a melhoria do meu desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tendo em conta o meu desempenho, o meu salário é justo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O serviço prestado ao cliente é de qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu superior trata-me com consideração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Não sabe/Não responde	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Sou encorajado a dar a minha opinião	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Este é um bom local para trabalhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa é um lugar fisicamente seguro para trabalhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quem quer ter futuro, pode tê-lo nesta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conheço os valores da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se eu tiver um problema pessoal posso apresentá-lo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os objectivos da empresa são passados aos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faço tudo o que está ao meu alcance para que o serviço tenha a maior qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa tem um rumo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto-me bem a trabalhar aqui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dou muitas vezes a minha opinião e é escutada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenho ao meu dispor os recursos físicos necessários (instalações, equipamentos,...) para exercer as minhas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendaria a um amigo esta empresa para trabalhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há vantagens para a minha família pelo facto de eu trabalhar nesta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qual o seu grau de satisfação global relativamente à Vila Galé?

- Não sabe/Não responde
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito



#### Levantamento de necessidades de formação

Sugira ações de formação que sejam úteis a si:

Sugira ações de formação que sejam úteis aos seus colegas:

Sugira ações de formação que sejam úteis à sua chefia:

#### Comentários e Sugestões

Faça qualquer comentário ou sugestão que lhe pareça oportuno:



Fazemos-lhe um convite final. Complete a seguinte frase: Na minha opinião, a Vila Galé é...

Muito obrigado pela sua colaboração.

Sabemos o que pensa, vai ajudar-nos a estar, cada vez mais, "SEMPRE PERTO DE SI!"

---

[www.vilagale.pt](http://www.vilagale.pt)

Anexo 9 – Notícias novos projectos

## Vila Galé com dois novos projectos para o Alentejo

Em declarações a [ambitur.pt](http://ambitur.pt), Jorge Rebelo de Almeida, presidente do Conselho de Administração da Vila Galé, avançou que o grupo prepara mais dois investimentos para o Alentejo. Em Évora, cujo acordo com o proprietário do terreno para a sua aquisição está concluído, o projecto contempla um hotel e apartamentos que deverão rondar as 200 chaves. Em Beja, inserido no empreendimento do Grupo - Clube de Campo, está a ser planeado um aldeamento turístico com 200 moradias e 80 apartamentos. Este projecto deverá estar concluído em Abril.

Os projectos para Caxias e Sintra, entre a Adraga e Praia Grande, estão em andamento, podendo arrancar em breve. O primeiro, em Oeiras, onde também participa o Grupo Cintra, prevê imobiliária e um grande hotel de cinco estrelas, com mais de 300 quartos, que englobará um Centro de Convenção e SPA. Entre a Adraga e Praia Grande também está previsto um hotel (99 quartos) e apartamentos (100) mais um aldeamento turístico (cerca de 60 habitações).

Em relação ao Brasil o Grupo espera que as obras para o empreendimento no Ceará, no Cumbuco, arranquem em Maio.

*Por Pedro Chenrim*

In <http://www.ambitur.pt/site/news.asp?news=8254>

### VILA GALÉ APRESENTA PROJECTO PARA PALÁCIO DOS ARCOS

7 de Junho de 2011 às 19:45:17 por Carina Monteiro

O Grupo Vila Galé vai apresentar o novo projecto hoteleiro, em conferência de imprensa, a decorrer a 18 de Junho, às 12 horas, na Capela do Palácio dos Arcos, em Paço De Arcos.

A conferência de imprensa decorre durante a 2.ª Mostra Gastronómica de Paço de Arcos e visa a apresentação do projecto para a nova unidade hoteleira do grupo, o Hotel Vila Galé Palácio dos Arcos.

A apresentação do projecto do Hotel Vila Galé Palácio dos Arcos é realizada por Jorge Rebelo de Almeida, Presidente do Grupo Vila Galé, e por Gonçalo Rebelo de Almeida, Director de Marketing e de Vendas do Grupo Vila Galé.

\*Leia o artigo sobre o novo hotel na próxima edição do Publituris

In Publituris - <http://www.publituris.pt/2011/06/07/128198/>

### POESIA MARCA HOTEL VILA GALÉ PALÁCIO DOS ARCOS

20 de Junho de 2011 às 17:08:23 por Patrícia Afonso



O novo projecto do Grupo Vila Galé deverá abrir portas em 2013, quase três anos após a adjudicação e licenciamento para adaptar o Palácio dos Arcos a um hotel.

Património, história e poesia unidos num hotel de charme de cinco estrelas. É esta a génese do novo projecto do Grupo Vila Galé: o Hotel Vila Galé Palácio dos Arcos, em Paço de Arcos, Oeiras, que visa “impulsionar o turismo no concelho de Oeiras” e atenuar a falta de oferta hoteleira na região.

Com um investimento privado de dez milhões de euros e abertura marcada para a Páscoa de 2013, este será a primeiro cinco estrelas do grupo presidido por Jorge Rebelo Almeida, onde o requinte e sofisticação do serviço serão factores diferenciadores.

In Publituris <http://www.publituris.pt/2011/06/20/poesia-marca-hotel-vila-gale-palacio-dos-arcos/>

Anexo 10 – Redes Sociais – Facebook e Twitter – consultado a 3 de Julho de 2011



**Hotéis Vila Galé**



**Um paraíso natural à sua espera!**  
 Já visitou o Vila Galé Albacora? Este pequeno paraíso fica em pleno Parque Natural da Ria Formosa o que lhe dá a oportunidade de usufruir da Natureza de uma forma plena. O Albacora nasceu da reconstrução de um antigo arraial de pesca de atum. Num e...

📄
20/6 às 12:12 · Gosto · Comentar · Partilhar

👍 Teresa Figueira e 87 outras pessoas gostam disto.



**Alexandra Camacho** É um hotel fantástico!  
 20/6 às 12:20 · Gosto



**Luis Miguel** lindo hotel... Então a noite?kkkkk  
 20/6 às 12:34 · Gosto



**Liliane Barrete** Já estive no hotel de tavira o ano passado, este ano queria experimentar o albacora =)\* Já me deram boas referências =)  
 20/6 às 12:44 · Gosto



**Rita Mata** O ano passado estive no albacora e este ano vou para lá outra vez :) gostei muito. só acho é que deveria haver mais horarios de barco há hora do almoço. o ultimo que há é, salvo erro, 12.15h e depois só às 15h....  
 20/6 às 13:06 · Gosto



**Carolina Mathias** \*\*\*\*\*!!!!!!  
 20/6 às 13:59 · Gosto



**Sandra Nunes** Gosto muito, cinco estrelas em tudo e a praia é linda.  
 20/6 às 14:47 · Gosto · 👍 3 pessoas



**Maria Lidia Santos Fontoura** Tudo e maravilhoso, desde a praia, O empenho dedicacão e sobretudo qualidade, encontra-se neste bellissimo HOTEIS VILA GALE.  
 20/6 às 15:28 · Gosto



**Fátima Cordeiro** Passei lá umas férias espectaculares, só pena terem acabado, pois convida a ficar mas tempo. Parabéns.  
 20/6 às 22:49 · Gosto



**Mabilia Menor** O hotel é lindo, recuperaram muito bem o antigo arraial de atum. A praia que o hotel utiliza é a praia da "Terra Estreita" que faz parte da ilha de Tavira. Como praia é maravilhosa, aliás como toda a ilha de Tavira.  
 23/6 às 18:02 · Gosto · 👍 2 pessoas



**Palmira Espada** Tudo é maravilhoso,menos os mosquitos!!!  
 29/6 às 15:13 · Gosto

Escreve um comentário...

136 | Vanessa Andrade



**Rita Azevedo**  
Cartão Vila Galé muito bom.....  
22/6 às 18:12 · Gosto · Comentar



**Fernanda Maria Barbosa Gonçalves**  
Um dia deste tb vou lá estar!!!!  
21/6 às 10:09 · Gosto · Comentar



**Díonis Silva Quadros**  
verdade, parece um hotel fabuloso, quem me dera poder estar umas noites nesse hotel com um cartao de livre consumo hehehehe  
20/6 às 22:14 · Gosto · Comentar



**Joao Paulo Moura**  
Estive 3 dias no Vila Galé Albacora-Tavira.Novo conceito de Hotel, aproximando-se mais de um Resort.  
Excelente localização na Ria Formosa, com variadissimas actividades, predominando aquelas em que estamos em permanente contacto com a natureza. Destaco, também a excelente simpatia e atenção dos seus colaboradores, desde o Restaurante á Recepção. Fiquei impressionado.  
A comida é excelente, muito bem confeccionada.  
O pequeno almoço, é do melhor que tenho comido em hotéis.  
Voltaremos a repetir esta experiência  
18/6 às 3:31 · Gosto · Comentar

Hotéis Vila Galé gosta disto.

Escreve um comentário...

**Se pudesse partir agora mesmo para um dos hotéis Vila Galé, qual seria?** ✕

- VILA MOURA ...
  - Ericeira ...
  - Tavira ...
  - Lagos ...
  - Eco Resort do Cabo - Brasil ...
  - Alentejo ...
  - Albufeira ...
  - Madeira ...
  - Vila Galé - Marés - Bahia Brasil ...
  - ALBACORA ...
- + Adicionar uma resposta...

Mais 25 ▾

Perguntado por 923 votos · 117 seguidores

Hotéis Vila Galé há cerca de um mês · Partilhar · Denunciar Perguntar a amigos · Seguir



**Hotéis Vila Galé** perguntou Se pudesse partir agora mesmo para um dos hotéis Vila Galé, qual seria?

- VILA MOURA ...
- Ericeira ...
- Tavira ...
- Mais 32...

2/6 às 15:51 · 16 · Seguir · Perguntar a amigos

The screenshot shows the Twitter profile for Vila Gale (@VilaGaleHotels). The profile header includes the name 'Vila Gale', the handle '@VilaGaleHotels', and the description 'Europe and Brazil Hotel Chain in Portugal and Brazil'. Below the header, there are navigation tabs for Tweets, Favoritos, Seguindo, Seguidores, and Listas. The main content area displays four tweets from Vila GaleHotels, each with a date and a link. On the right side, there is a sidebar with a 'Siga Vila Gale no Twitter' section, a 'Curioso para saber como Vila Gale usa o Twitter?' section, and a 'Sobre @VilaGaleHotels' section with statistics: 293 Tweets, 8 Seguindo, 651 Seguidores, and 30 Listas.

The screenshot shows search results for 'vila gale' on Twitter. The search bar at the top contains 'vila gale'. The main content area is titled 'Resultados para vila gale' and shows a list of tweets. The first tweet is from Xavier Costa (@XavierCosta77) about breakfast at Vila Gale Santa Cruz. The second is from Raquel Lourenço (@raquelourenco) mentioning Vila Galé. The third is from Bruno Raso (@brunoraso) about a concilio in Vila Gale. The fourth is from Visual Turismo (@visualturismo) about Vila Galé Bahia. The fifth is from Anna Letícia (@annaleticia22) and the sixth is from Mitsui (@mitsuiiii) about a weekend trip. On the right side, there is a sidebar with a 'Siga "vila gale" e outras pessoas no Twitter' section, a 'Resultados de pessoas para vila gale' section listing profiles like VilaGaleHotels, Nep6\_Vila\_Gale, csantavitoria, and biz, and an 'Assuntos do Momento' section with hashtags like #fatpeoplenightmares.