



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Modelos *front-office* multicanal no serviço de alojamento

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Serviços

por

Pedro Simão Gomes Medeiros

sob orientação do
Professor Doutor Rui Sousa

Faculdade de Economia e Gestão
Fevereiro de 2014

Agradecimentos

O meu sincero agradecimento...

Ao Professor Doutor Rui Sousa, pelo apoio, disponibilidade, acompanhamento atento e conhecimentos transmitidos ao longo do período de orientação científica.

Aos meus pais, por todo o incentivo e dedicação, durante o período de estudos e em todos os momentos da minha vida.

À Sara pelo carinho, amor, paciência e apoio incessante em todas as ocasiões.

Resumo

A presente dissertação de mestrado visa descrever os modelos de prestação *front-office* multicanal oferecidos aos clientes pelos prestadores de serviços de alojamento turístico. Trata-se de identificar os trajectos *front-office* pelos quais os clientes podem optar quando pretendem obter o serviço de alojamento de um determinado prestador, isto é, a combinação dos diferentes canais disponibilizados (espaço físico, Internet e telefone) para suporte da prestação das actividades do processo de serviço que envolvem a interacção do cliente, nomeadamente a procura de informação, reserva, estadia e pós-serviço.

No que diz respeito à metodologia, foi realizado um estudo exploratório, através da pesquisa de informação de dados secundários e recolha de dados primários por participação directa e entrevistas junto de diferentes categorias de estabelecimentos de alojamento, designadamente: hotéis, hotéis-apartamento, apartamentos turísticos, pousadas, hostels, pensões e residenciais e ainda motéis.

A análise dos dados permitiu identificar seis diferentes modelos *front-office* multicanal, em uso no serviço de alojamento turístico. Estes modelos foram agregados em três classes (A, B e C), em função do número de gestores de canais englobados no modelo. Foi também possível concluir que existem diferenças nos modelos *front-office* multicanal oferecidos entre as diversas categorias de alojamento e, que tal situação, se deve a factores como os requisitos dos clientes, o grau de conveniência dado aos clientes, a estratégia de exposição e comunicação, os custos de intermediação e a exigência operacional dos estabelecimentos de alojamento.

Palavras-chave: serviços multicanal; modelo de prestação *front-office* multicanal; serviço de alojamento

Abstract

This dissertation aims to describe the multichannel front-office delivery models offered to customers by providers of accommodation services. It seeks to identify the front-office journeys which customers can choose from when they wish to obtain the service of a particular provider, i.e., the combination of different channels offered by the provider (physical space, internet and phone) to support the provision the activities of the service process involving customer interaction, including information search, booking, stay and post- service.

With regard to methodology, an exploratory study was conducted comprising the collection secondary data and primary data through direct participation and interviews with managers of different categories of accommodation providers including: hotels, apartment - hotels tourist-apartments, hostels, pensions and even motels.

Data analysis allowed the identification of six different multichannel front-office models in use in accommodation services. These models were grouped into three Classes (A, B and C), depending of the number of channel managers encompassed in the model. It was also possible to conclude that there are differences in multichannel front-office models offered between the various categories of accommodation providers and that this situation is due to factors such as customer requirements, the degree of convenience offered to the customer, the communication strategy, intermediation costs and operational requirements of accommodation providers.

Keywords: multi-channel services; multi-channel front-office delivery model; accommodation service.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo.....	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas	xii
1. Introdução.....	13
2. Revisão de Literatura	17
2.1 Serviço como um Processo	17
2.1.1 Processo de serviço.....	18
2.1.2 Criação de valor no processo de serviço	19
2.1.3 Etapas de um processo de serviço <i>front-office</i>	21
2.2 Prestação de serviços multicanal.....	22
2.2.1 Estratégia multicanal.....	23
2.2.2 Canal de prestação de serviço.....	25
2.2.3 Características dos canais de prestação de serviço	27
2.2.4 Serviço multicanal	29
2.2.5 Sistema de Prestação de Serviço.....	29
2.2.6 Configuração do modelo <i>front-office</i> multicanal.....	34
2.3 Turismo	40
2.3.1 Sector do Turismo.....	40
2.3.2 A importância do Turismo	44
2.3.3 Tendências do turismo actual	49
2.4 Serviço de alojamento turístico.....	52
2.4.1 Serviço de alojamento	53
2.4.2 O serviço de alojamento em Portugal.....	56
2.5 Intermediação no serviço de alojamento.....	60
2.5.1 Operadores turísticos	60
2.5.2 Agência de viagens.....	60

2.5.3 Motores de reserva de alojamentos <i>online</i>	61
2.5.4 Tendência de desintermediação	62
2.6 Modelo de <i>front-office</i> multicanal do serviço de alojamento.....	64
3. Metodologia de Investigação	69
3.1 Processo de investigação	69
3.2 Métodos de recolha e análise de dados	72
4. Análise dos dados e resultados	76
4.1 Formas de distribuição.....	76
4.2 Modelos <i>front-office</i> multicanal do serviço de alojamento turístico.....	81
4.2.1 Análise geral dos modelos <i>front-office</i>	83
4.2.2 Análise por categoria de alojamento	89
4.3 Variáveis consideradas na adopção dos modelos de <i>front-office</i> multicanal	92
5. Conclusões	96
5.1 Conclusões gerais	96
5.2 Limitações do estudo e recomendações de investigação futura	99
Bibliografia.....	100
Apêndices	106
Apêndice A – Quadro base utilizado para recolha de informação.	106

Índice de Figuras

Figura 1: Sistema de prestação de serviços multicanal	30
Figura 2: Tríade da estratégia de serviço	32
Figura 3: Receitas do Turismo Internacional <i>Inbound</i> , 1995 – 2012 (mil milhões)	46
Figura 4: Balança turística dos países da União Europeia, em 2012	48
Figura 5: Evolução da rubrica Viagens e Turismo em Portugal, 2008 - 2012.....	49
Figura 6: Tendência actual e projectada 1950-2030.....	50
Figura 7: Capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros, 2012	57
Figura 8 - Dormidas, segundo o país de residência habitual, 2012.....	58
Figura 9: Repartição das viagens dos portugueses por organização da viagem, segundo os principais motivos, 2012.....	63
Figura 10: Exemplo padrão do modelo de <i>front-office</i> multicanal associado à forma de distribuição D1.....	77
Figura 11: Exemplo padrão do modelo de <i>front-office</i> multicanal associado à forma de distribuição D2.....	78
Figura 12: Exemplo padrão do modelo de <i>front-office</i> multicanal associado à forma de distribuição D3.....	79
Figura 13: Ilustração do modelo de <i>front-office</i> multicanal A1	83
Figura 14: Ilustração do modelo de <i>front-office</i> multicanal B1.....	85
Figura 15: Ilustração do modelo de <i>front-office</i> multicanal B2.....	85
Figura 16: Ilustração do modelo de <i>front-office</i> multicanal B3.....	86
Figura 17: Ilustração do modelo de <i>front-office</i> multicanal C1	86
Figura 18: Ilustração do modelo de <i>front-office</i> multicanal C2	87

Índice de Tabelas

Tabela 1: Principais atributos dos canais instalações físicas, Internet e telefone.....	27
Tabela 2: Áreas chave e respectivas decisões de configuração multicanal	33
Tabela 3: Arquitecturas multicanal base (C - canais, A - actividades).....	39
Tabela 4: Categorias de produtos característicos do turismo e actividades turísticas ...	43
Tabela 5: Evolução dos principais indicadores de actividade hoteleira	59
Tabela 6: Número de estabelecimentos de alojamento, por categoria.....	70
Tabela 7: Resumo dos modelos de <i>front-office</i> multicanal.....	88
Tabela 8: Modelos de <i>front-office</i> multicanal encontrados, por tipo de alojamento	89
Tabela 9: Avaliação dos modelos de <i>front-office</i> multicanal, em termos do nível de consideração de cada factor.	95

Capítulo 1

Introdução

Como forma de aumentar a qualidade dos serviços prestados e também se diferenciar da concorrência, as empresas procuram cada vez mais dar a possibilidade dos clientes construírem, eles próprios, a forma como pretendem obter um qualquer serviço. De acordo com Wallace et al. (2004), os clientes valorizam o uso de múltiplos canais de serviço (meios de suporte da interacção prestador-cliente), o que tem contribuído para que actualmente a grande maioria das empresas preste serviços multicanal como forma de alargar e melhorar a experiência do cliente. Esta experiência é formada ao longo de todos os momentos de contacto do cliente com a organização prestadora, através dos vários canais disponibilizados (Shaw & Ivens, 2002). Deste modo, a oferta multicanal tornou-se uma abordagem padrão das organizações de serviços.

Ao longo do tempo, o progresso nas tecnologias de informação e comunicação (TIC) acelerou a mudança no contexto dos serviços. A evolução tecnológica esteve na origem do desenvolvimento de novos canais que vieram complementar a tradicional estrutura física. Recentemente, a emergência de novas tecnologias levou a um grande crescimento dos serviços prestados por canais múltiplos. Estes serviços combinam os canais emergentes, tais como a Internet, TV interactiva e dispositivos móveis, com canais tradicionais, tais como o telefone ou as instalações físicas (Sousa, 2010). A criação e mais tarde proliferação do uso da Internet contribuiu tanto para o aparecimento dos *e-services*, serviços realizados através do recurso à Internet (*online*), como para possibilitar às organizações que prestam o seu serviço central com base numa estrutura física, envolver os clientes de forma activa, disponibilizando-lhes certas actividades do serviço (como obtenção de informação e comunicação, reserva ou marcação) de forma mais cómoda e acessível. A rápida expansão do

canal Internet proporcionou, por um lado, o aparecimento de uma grande variedade de novos serviços e, por outro, alterou a forma como a maioria dos serviços é prestada. A Internet enquanto canal passou a ser parte integrante no processo de muitos serviços, oferecendo a possibilidade aos clientes de obterem esses serviços através de um canal suplementar (Roth & Menor, 2003).

Inicialmente a adopção de novos canais deveu-se a objectivos de produtividade, tais como a redução do número de interacções entre prestador e cliente e o aumento da disponibilidade do tempo de serviço (Sousa & Amorim, 2009). Contudo, com o passar do tempo, o objectivo de implementação de uma estratégia multicanal passou a ser a melhoria da qualidade do serviço prestado, de modo a elevar o nível em indicadores como a satisfação e retenção dos clientes e as vendas (Sousa & Amorim, 2009).

Os diversos canais, virtuais e físicos, possuem características que proporcionam uma experiência diferente aos clientes, o que se reflecte na avaliação da qualidade do serviço prestado. Por isso, a combinação da Internet com as instalações físicas, o telefone e outros canais na prestação de um serviço deve ser encarada como um factor chave para prosperar no mercado actual cada vez mais competitivo e composto por clientes bastante exigentes.

Em particular, a definição do modelo de prestação *front-office* multicanal tornou-se uma decisão estratégica. O modelo *front-office* multicanal do sistema de prestação de um serviço corresponde à forma específica de disponibilização dos diferentes canais para suporte da prestação das actividades do processo de serviço que envolvem a interacção do cliente (Sousa & Amorim, 2012). A configuração de um serviço como um processo multicanal pode originar a existência de inúmeras formas distintas de utilização do modelo de *front-office* (do sistema de prestação do serviço) por parte dos clientes, aquando da obtenção do serviço desejado. Sousa & Amorim (2012) investigaram o contínuo de arquitecturas *front-office* disponibilizadas em serviços bancários e de retalho

tendo identificado quatro arquitecturas base, classificadas em termos de redundância de canais e flexibilidade de fluxo *front-office* entre canais:

1. Generalista – elevada redundância, elevada flexibilidade;
2. Paralela – elevada redundância, baixa flexibilidade;
3. Especializada – baixa redundância, elevada flexibilidade;
4. Centralizada – baixa redundância, baixa flexibilidade.

O serviço de alojamento é um excelente exemplo da sinergia existente entre o canal físico e os canais virtuais, como o telefone e principalmente a Internet. Por isso, este estudo aborda a temática da multicanalidade em serviços de alojamento turístico.

Baseado na investigação de Sousa & Amorim (2012) acerca da configuração de processos de *front-office* de sistemas de prestação de serviço multicanal, o enfoque deste estudo reside na identificação e esquematização dos modelos de *front-office* disponibilizados por várias organizações que prestam o serviço de alojamento em formato multicanal. Isto é, vai-se procurar identificar e compreender as diferentes arquitecturas multicanal adoptadas na prestação deste serviço, descrevendo a dinâmica dos canais disponibilizados para a execução das actividades inerentes ao processo de serviço, tendo como base a:

- 1) Identificação das actividades do serviço oferecidas pelos diversos canais e,
- 2) Identificação dos trajectos multicanal disponíveis na prestação do serviço.

Além disso, torna-se essencial perceber quais os motivos adjacentes à adopção e implementação de um determinado modelo de prestação *front-office* em detrimento de outros existentes.

Assim, a realização do estudo proposto tem como objectivo responder às seguintes questões de investigação:

- i) **Quais são os principais modelos de prestação *front-office* multicanal adoptados pelas organizações prestadoras do serviço de alojamento turístico?**
- ii) **O que justifica a escolha de diferentes modelos de prestação *front-office* multicanal para prestar o serviço de alojamento turístico?**

A estrutura deste trabalho é a seguinte. Primeiro foi revista a literatura em Gestão de Operações e Gestão de Serviços para se desenvolver um quadro conceptual acerca dos sistemas de prestação de serviço multicanal, seguido da realização do enquadramento geral ao serviço de alojamento. Em segundo, é apresentada a metodologia de investigação, que consistiu na realização de um estudo exploratório acerca da prestação multicanal no serviço de alojamento, especificamente a identificação e análise das arquitecturas multicanal colocadas à disposição dos clientes por parte de diferentes categorias de estabelecimentos prestadores do serviço de alojamento turístico. Em seguida, apresentam-se os resultados da análise dos dados e discutem-se estes à luz dos objectivos do estudo. Por último, utilizou-se a informação obtida anteriormente para se retirar as principais conclusões do estudo e são discutidas as suas implicações práticas e limitações.

Capítulo 2

Revisão de Literatura

Este capítulo apresenta a revisão de literatura. É efectuado o enquadramento teórico e conceptual do estudo, no qual é apresentada a síntese da literatura relevante à investigação, nomeadamente a definição de serviço como processo, a prestação de serviços em formato multicanal e a temática do alojamento turístico enquanto serviço composto por um sistema de prestação multicanal.

2.1 Serviço como um Processo

Ao longo do tempo, diversos autores têm definido o conceito de serviço.

Kotler (1997) define serviço como uma acção ou actividade que pode ser oferecida por uma parte a outra, basicamente intangível e que não afecta a propriedade. Trata-se de uma definição que se focaliza na característica de intangibilidade dos serviços.

Shostack (1987) afirma que serviço é um produto que é um processo enquanto Chase (1978) afirma que serviços são processos que envolvem contacto com o cliente. Já Lovelock (1991) define serviço como acção, processo e performance. A lógica dominante do serviço de Vargo & Lusch (2004) vê o serviço não como um produto intangível mas sim como um processo. Desse modo, o serviço é definido como a aplicação de competências especializadas por meio de actos, processos e performances para o benefício de outra entidade ou da própria entidade (Vargo & Lusch 2004).

Sampson & Froehle (2006) definem serviço como um processo em que existe a aplicação de competências especializadas de forma benéfica sobre os *inputs* disponibilizados pelos clientes tais como objectos materiais, objectos imateriais (incluindo informação) ou mesmo o próprio cliente.

Grönroos (2008) define os serviços como processos que englobam uma série de actividades, onde um número de diferentes tipos de recursos são utilizados na interacção com o cliente, de modo a se encontrar uma solução para determinado problema.

Em síntese, os serviços são processos nos quais os clientes fornecem um ou mais *inputs* com vista à satisfação das suas necessidades, nomeadamente a obtenção de um ou mais *outputs*. Cada serviço possui um processo associado e, cada processo é composto por uma série de actividades sequenciais realizadas pelo prestador, cliente ou na interacção entre ambos.

2.1.1 Processo de serviço

A prestação de um serviço envolve a execução de um processo de serviço associado. Normalmente um processo é resumido a uma sequência de etapas.

Johnston & Clark (2005) definem processo de serviço como o conjunto de actividades dentro de uma operação ou ao longo de várias operações, nas quais são usados *inputs* para distribuir bens e serviços aos clientes. O conjunto de actividades interligadas ao serem executadas resultam num benefício (valor) para o cliente. Estas actividades envolvem a aplicação de competências para processar os *inputs* fornecidos pelos clientes, podendo estes ser objectos materiais, objectos imateriais como qualquer tipo de informação, ou mesmo o próprio cliente (Sampson, 2000). Ou seja, o processo de prestação de um serviço não pode ser executado sem os *inputs* dos clientes, o que os torna assim uma condição necessária a um processo de serviço. No entanto, o prestador evidentemente possui os seus próprios recursos e competências para poder processar os *inputs* dos clientes em *outputs* com valor.

Algumas das actividades do processo envolvem a interacção com o cliente (actividades de serviço interactivas realizadas no *front-office*), enquanto outras não exigem esta interacção (actividades de serviço não interactivas realizadas no *back-office*). Os clientes experienciam um serviço interagindo com o mesmo

no âmbito das actividades interactivas, realizadas no *front-office*, através das quais são trocados *inputs* e *outputs* entre estes e a organização prestadora.

De uma forma geral, a prestação de um serviço envolve um conjunto de momentos de interacção entre o prestador e o cliente denominados de encontros de serviço (Roth & Menor, 2003). Estes momentos de contacto acontecem na execução sequencial das actividades de criação de valor inerentes ao processo de serviço. Em cada encontro de serviço, no qual o prestador acede aos *inputs* e os clientes recebem os respectivos *outputs*, a interacção prestador-cliente faz-se através de um concreto canal de prestação de serviço (Patrício et al., 2011).

2.1.2 Criação de valor no processo de serviço

Anteriormente, o marketing e a economia viam o valor para cliente incorporado nos produtos tangíveis e trocados através de transacções (Patrício et al., 2008). No entanto, a constatação da importância do sector terciário na economia e o desenvolvimento de investigação sobre a temática dos serviços resultou na criação de uma nova visão. A participação do cliente é uma característica própria dos serviços e, por isso, a criação de valor está relacionada com a experiência do cliente decorrente do processo de prestação do serviço, mais do que com a aquisição de um certo objecto ou resultado. Isto é, todo o processo de serviço contribui para o valor da experiência de serviço do cliente (Ruyter et al., 1997). Logo, o processo de prestação de um serviço constitui um processo de criação de valor. De forma mais activa ou passiva, os clientes participam no processo ao fornecer os *inputs* ao prestador durante a viagem do serviço (*customer journey*) (Sampson, 2010). O nível de participação do cliente no processo de serviço pode ser baixo, quando simplesmente é requerida a presença física do cliente, moderado quando o cliente necessariamente disponibiliza os seus *inputs* para as actividades do processo e elevado quando o cliente participa directamente na criação do serviço (Bitner et al., 1997).

Assim, num processo de serviço o cliente está envolvido na criação de valor. Autores como Grönroos (2008) e Vargo & Lusch (2004) afirmam que o valor é co-criado pelos clientes através do uso dos produtos ou pela experiência vivenciada aquando das interações do processo de serviço, numa troca relacional. O valor é definido por e co-criado com os clientes mais do que incorporado num *output* (Vargo & Lusch, 2004). Visto que o cliente é ao mesmo tempo fornecedor de *inputs* e consumidor de *outputs*, a criação de valor ocorre de forma bidireccional através das várias interações com o prestador do serviço (Sampson, 2000).

A tecnologia permitiu às organizações alargar e desenvolver a forma de distribuir valor nos seus serviços. O progresso nas TIC alargou a *interface* de comunicação dos clientes com os prestadores de serviços contribuindo para alterar a percepção da experiência de serviço (Froehle & Roth, 2004). Os clientes são cada vez mais incorporados nos serviços executando tarefas que vinham a ser efectuadas pelo prestador, passando-se a verificar interações homem-tecnologia em vez de unicamente homem-homem.

As organizações oferecerem serviços multicanal adequados aos requisitos dos clientes, de modo a lhes permitir criar a melhor experiência de serviço possível na interação prestador-cliente através dos canais disponibilizados. A configuração de serviços multicanal deve colocar maior ênfase na gestão da experiência de serviço, criando um modelo flexível e modular que permita a co-criação de valor por meio de interações do cliente com a empresa prestadora nos diversos canais disponibilizados (Patrício et al., 2008). Isto porque nos serviços, os próprios clientes ao participarem no processo de serviço desempenham um papel vital na criação da experiência e resultado do serviço. Muitas vezes são eles que aumentam ou reduzem a sua própria satisfação e o valor recebido (Bitner et al., 1997). Em cada interação do processo, o cliente gera experiência e valor que contribui para o resultado final do serviço. A experiência global do serviço constitui o resultado das interações existentes

entre a organização prestadora e os clientes, ocorridas ao longo das etapas que compõem o processo de serviço.

2.1.3 Etapas de um processo de serviço *front-office*

A divisão da experiência do serviço em etapas facilita a avaliação e gestão da qualidade do serviço prestado (Bitran & Lojo, 1993). Como referido anteriormente, a prestação de um serviço pode ser descrita como um processo em que o prestador e o cliente interagem para executar um conjunto de actividades que criam valor. Estas actividades podem ser bastante diversas, dependendo do serviço em causa. Frambach et al. (2007) dividem o processo de compra em três fases, designadamente: a fase de pré-compra, onde ocorre a recolha e obtenção de informações por parte do consumidor, de modo a se familiarizar com a oferta; a fase de compra, na qual a decisão de compra é efectuada e o serviço central é executado; e por último a fase pós-compra, quando o serviço é avaliado e é tomada a decisão sobre o uso continuado ou repetido da oferta.

Porém é possível dividir o processo de prestação de um serviço em fases distintas. De uma forma geral, é possível descrever um processo de serviço, na perspectiva do cliente (isto é, no processo de *front-office*), através da identificação de um conjunto de etapas sequenciáveis generalizáveis à maioria dos serviços. Cada etapa engloba uma ou mais actividades similares que visam atingir um objectivo dentro de um processo. Sousa et al. (2013) sugerem um modelo de divisão do processo de serviço baseado em quatro etapas:

Etapa 1: Procura de soluções e alternativas;

Etapa 2: Compromisso com uma solução específica;

Etapa 3: Entrega da solução;

Etapa 4: Assistência pós-entrega da solução.

Este modelo enfatiza as actividades principais que o cliente efectua através de interacções com o prestador, ao longo do processo de serviço. A primeira

etapa, correspondente à consciencialização da oferta do serviço, consiste na descoberta de diferentes alternativas, nomeadamente a procura de informação útil acerca dos atributos do serviço, do prestador e de anteriores clientes, tal como por exemplo, preços, localização, infra-estruturas, horário de funcionamento, referências e mesmo a compreensão do funcionamento do serviço, como é o caso das regras, procedimentos e sistemas organizacionais. Ou seja, de entre as diversas alternativas, o cliente procura a solução que seja mais adequada à sua necessidade. A segunda etapa é o compromisso por uma alternativa específica de serviço, isto é, depois de seleccionar a organização e o serviço pretendido o cliente confirma a decisão de adquirir esse serviço. A terceira etapa corresponde à execução do serviço e é a mais importante para o resultado final obtido pelo cliente uma vez que corresponde à entrega da componente central do serviço que o cliente deseja obter. A quarta etapa denominada de assistência pós-serviço decorre somente a partir do momento em que o serviço é prestado (ou começa a ser) e está relacionada com a manutenção e suporte dado ao cliente em caso de reclamação ou necessidade de apoio.

Portanto, qualquer serviço pode ser definido como um processo no qual a experiência do cliente é formada ao longo das quatro etapas do modelo apresentado.

2.2 Prestação de serviços multicanal

A prestação em formato multicanal tornou-se uma abordagem padrão de muitas organizações de serviços. Isto resulta da formulação e implementação de estratégias multicanal, designadamente a configuração de um sistema de prestação de serviços, em particular o modelo *front-office* multicanal, que proporcione aos clientes construir o processo *front-office* que origine maior valor à sua experiência de serviço.

2.2.1 Estratégia multicanal

O crescimento de estratégias multicanal está fortemente relacionado com o desenvolvimento das TIC, em particular o canal Internet. Na esperança de melhorar a eficiência, a relação custo-eficácia e a qualidade das operações orientadas para o cliente, muitas organizações de serviços sentem a necessidade de rever a sua abordagem de canal e, desse modo, complementar a tradicional estrutura física com outros canais, definindo uma estratégia multicanal (Froehle & Roth 2004). Desta forma, constata-se que o desenvolvimento de estratégias multicanal está estreitamente relacionado com a inovação tecnológica.

Actualmente, as estratégias multicanal tornaram-se uma abordagem padrão (Verhoef, Neslin, & Vroomen, 2007). Para se manterem competitivas, as organizações oferecem diferentes canais de serviço. De acordo com Verhoef & Donkers (2005), a oferta multicanal ganhou grande relevo em virtude da experiência dos clientes não se basear apenas nos produtos ou serviços adquiridos mas resultar também da viagem de serviço realizada através dos canais disponibilizados pelo prestador. No entanto, o acentuado crescimento de estratégias multicanal na prestação de serviços deve-se a um conjunto alargado de factores, nomeadamente:

- Baixar o custo de servir os clientes e aumentar as margens (Sousa, 2010; Hughes, 2006);
- Melhorar a experiência do cliente e, por essa via, aumentar a sua fidelização (Sousa, 2010; Neslin et al., 2006);
- Maior exposição e acesso ao mercado permitindo alcançar um segmento de clientes, seja ele geográfico, demográfico ou comportamental, fora do canal tradicional (Sousa, 2010; Frambach et al., 2007; Hughes, 2006);
- Grande conveniência devido à flexibilidade e controlo que diferentes canais proporcionam aos clientes (e.g. os canais Internet e telefone estão disponíveis 24 horas por dia e podem ser acedidos sem necessidade de deslocações físicas) (Sousa, 2010);

- Comunicação mais eficaz uma vez que os canais são cada vez mais veículos de comunicação empresarial (Sousa, 2010).

O grande desafio na elaboração de uma estratégia multicanal é efectuar o *trade-off* entre os níveis de eficiência versus personalização (Patrício et al., 2008). A resposta a este desafio depende do grau de personalização do conceito de serviço pretendido pelo prestador (Ponsignon et al., 2011). No entanto, a opção de implementação de uma estratégia multicanal constitui uma decisão de longo prazo que deve ser bem analisada uma vez que requer investimentos consideráveis em instalações físicas, tecnologia e estruturas organizacionais. (Sousa e Amorim, 2009). Isto porque, a elaboração de estratégias multicanal obriga a implementação de sistemas de prestação de serviços multicanal ajustados ao conceito do serviço quer nas interacções *front-office* quer nos processos de suporte no *back-office*.

A disponibilização de novos canais na prestação de um serviço constitui uma decisão chave que deve ser enquadrada na estratégia multicanal da organização. Quando se dá a inclusão de um ou mais canais no processo de prestação de um serviço sem se ter em conta os desafios que tal decisão implica, a organização não está a implementar uma estratégia multicanal coerente e equilibrada, podendo acarretar consequências negativas em vez das esperadas consequências positivas. Nestes casos, a estrutura multicanal do serviço resulta simplesmente da proliferação de canais individuais (Sousa & Amorim, 2009). Um exemplo flagrante resulta da implementação de serviços *online* sem qualquer conhecimento dos requisitos dos consumidores (Patrício et al., 2008).

2.2.2 Canal de prestação de serviço

Os serviços exigem alguma forma de interacção entre o prestador e o cliente, a chamada co-produção, suportada por canais de prestação de serviço. Os canais funcionam como plataformas que suportam as actividades do serviço que envolvem a interacção com os clientes. Estes obtêm o resultado do serviço através da utilização (e, por vezes, combinação) de vários canais para a troca de *inputs* e *outputs* com a organização no âmbito da execução de actividades interactivas do processo de serviço (Sousa, 2010). Na literatura, existe um vasto número de definições de canal de prestação de serviço.

De acordo com Sousa & Voss (2006), **canal de serviço** corresponde ao meio de comunicação capaz de suportar as interacções prestador-cliente inerentes à realização das actividades intrínsecas às etapas do processo de serviço que originam trocas bidireccionais de *inputs* e *outputs* entre o cliente e a organização prestadora.

Rayport & Jaworski (2005) afirmam que canal/interface de serviço pode ser definido como qualquer lugar pelo qual uma empresa procura gerir uma relação com um cliente, seja através de pessoas, tecnologia, ou uma combinação de ambos.

Segundo Roth & Menor (2003) canais de prestação de serviço correspondem aos recursos que suportam as interacções através das quais os clientes recebem os elementos principais do serviço: serviço explícito (benefícios da experiência do consumidor), serviço implícito (benefícios psicológicos que os clientes podem sentir só vagamente), serviço material (materiais e mercadorias que são utilizados ou consumidos no processo de prestação do serviço) e serviço informacional (suporte da execução do serviço explícito).

A definição de canal de prestação de serviço é complementada na literatura existente através da sua classificação segundo diferentes perspectivas.

Atendendo ao tipo de interface e à natureza da interacção com os clientes, Sousa & Voss (2006) distinguem entre canais virtuais e canais físicos. Os **canais**

virtuais caracterizam-se como meios de comunicação que utilizam telecomunicações, informação e tecnologias multimédia avançadas. Os **canais físicos** são caracterizados como meios de comunicação com o cliente envolvendo o uso de uma infra-estrutura física. Os canais virtuais tanto podem suportar a interacção com o prestador do serviço como executar automaticamente alguma actividade do serviço sem a intervenção humana do prestador (Sousa & Amorim, 2009).

Sousa & Voss (2006) diferenciam o tipo de canal de acordo com a natureza da oferta do serviço. Assim, **canais complementares** correspondem aos canais que envolvem necessariamente complementaridade entre eles na prestação de um serviço (a oferta do serviço exige obrigatoriamente a prestação de forma multicanal). **Canais paralelos** são canais autónomos uma vez que suportam a prestação do serviço de forma independente (o prestador do serviço permite ao cliente escolher de um leque de canais o mais adequado para cada etapa do processo de serviço e, desta forma, é o cliente que decide se o serviço se torna multicanal ou se se restringe a um serviço suportado por apenas um canal).

Em relação ao grau em que cada canal suporta as actividades interactivas associadas a um dado processo de serviço, Sousa & Amorim (2012) afirmam que um canal que suporta todas as interacções associadas a um determinado serviço designa-se por **canal de serviço completo**, enquanto um canal que apenas suporta algumas das interacções associadas ao serviço designa-se por **canal de serviço parcial**.

Em termos do papel que cada canal desempenha relativamente aos vários processos de serviço no portfólio da organização e ainda de acordo com Sousa e Amorim (2009), um **canal principal** desempenha um papel de serviço completo para a maioria dos serviços principais disponibilizados pela organização. Um **canal central** desempenha o papel de canal de serviço completo para pelo menos um dos serviços principais disponibilizados. Por último, um **canal suplementar** é aquele que não desempenha o papel de canal de serviço

completo para nenhum dos serviços principais disponibilizados pela organização.

2.2.3 Características dos canais de prestação de serviço

Num ambiente multicanal, os diversos canais visam satisfazer aspectos diferentes das necessidades dos clientes (Sousa, 2010). Mesmo que sejam utilizados para a execução da mesma actividade, a experiência proporcionada por cada canal é necessariamente diferente.

Um canal representa uma categoria distinta de meio de comunicação. A Tabela 1 expõe os atributos inerentes aos principais canais de prestação de serviço: instalações físicas, Internet e telefone.

Tabela 1: Principais atributos dos canais instalações físicas, Internet e telefone

	Instalações físicas	Internet	Telefone
Conveniência		+	+
Pesquisa de Informação		+	
Contacto humano / pessoal	++	-	+
Rapidez (tempo de espera)		++	+
Risco percebido		-	
Custo (para a empresa)	--	+	-
Negociação / personalização	++		+
Comparação de ofertas		+	

Fonte: Sousa (2010)

A experiência percebida pelo cliente pode ser melhorada quando este tem a possibilidade de usar diferentes canais, potenciando as características específicas de cada um.

A diferença de características existentes entre os canais virtuais e os canais físicos reflecte-se numa capacidade diferente de suportar a prestação do serviço e, dessa forma, tendem a ser mais adequados a determinadas actividades do processo de serviço. De um modo geral, os canais virtuais (Internet e telefone) oferecem um aumento de conveniência, comodidade, acessibilidade,

disponibilidade de informação e eficiência transaccional. Por outro lado, os canais físicos tipicamente oferecem maior riqueza e complexidade na interacção com o cliente, um nível de segurança superior e a possibilidade de os clientes poderem testar o produto ou conhecer o prestador do serviço antes mesmo de o adquirir (Sousa & Amorim, 2012; Sousa, 2010).

O canal Internet oferece um alto valor de conveniência aos clientes, visto que pode ser acedido de qualquer local, desde que o cliente lhe tenha acesso. Este canal é muito utilizado para pesquisa de informação e comparação de diferentes ofertas por parte dos clientes, isto porque, disponibiliza o acesso a uma quantidade infindável de informação. Outro ponto forte deste canal é a rapidez que ele permite, visto que o cliente não tem de esperar para ser atendido podendo realizar a tarefa que pretende de forma imediata. No entanto, este canal ainda é por vezes percebido como tendo um risco acrescido para alguns clientes e para certos serviços (Sousa, 2010).

O canal telefone oferece também um alto valor de conveniência, tal como o canal Internet, bem como, rapidez na entrega do serviço. Adicionalmente permite uma maior personalização e negociação a certos clientes que preferiram o conforto de falar com um operador, tendo por isso algum contacto humano (Sousa, 2010).

Finalmente, as instalações físicas têm como ponto forte o contacto pessoal, possibilitando um atendimento mais personalizado e uma maior negociação. Além disso, em alguns serviços, o canal físico obrigatoriamente é quem suporta a interacção na qual o prestador processa a actividade central. No entanto, para certas actividades, este canal pode representar um custo acrescido para a organização (Sousa, 2010).

2.2.4 Serviço multicanal

Num serviço multicanal, os clientes obtêm o seu benefício pela interacção com o prestador através de mais do que um canal de serviço.

Sousa & Voss (2006) definem **serviço multicanal** como um serviço composto por componentes físicas, virtuais, ou ambas, e prestado através de dois ou mais canais.

O **serviço virtual** define-se como a componente da informação pura do serviço vivenciado pelo cliente, sendo fornecido de uma forma automática e sem intervenção humana, através de um canal virtual. Este conceito de serviço virtual corresponde ao tradicional *self-service* (Sousa & Voss, 2006).

Por outro lado, o **serviço físico** exige algum grau de intervenção humana na prestação do serviço e, dessa forma, corresponde à componente da experiência de serviço do cliente fornecida de forma não automática, seja através de canal físico ou canal virtual. O nível de intervenção humana pode tomar lugar no *front-office*, *back-office* ou em ambos (Sousa & Voss, 2006).

Em serviços multicanal, ambas as componentes física e virtual podem ser prestadas ao cliente através de canais múltiplos (Sousa & Voss, 2006). As organizações definem sistemas de prestação multicanal que permitem que os serviços sejam prestados através de canais alternativos, oferecendo aos clientes a possibilidade de combinar diferentes canais (Sousa e Amorim, 2009). Contudo, em alguns casos é a própria oferta que obriga a que o processo de serviço seja suportado por mais do que um canal.

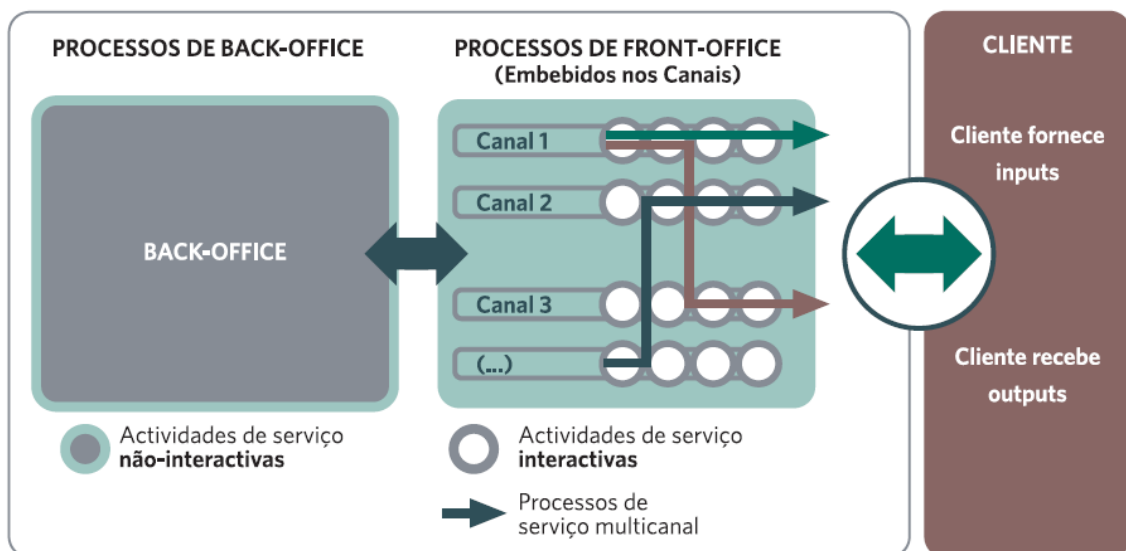
2.2.5 Sistema de Prestação de Serviço

Os serviços multicanal exigem sistemas de prestação de serviço complexos (Patrício et al., 2011). Um sistema de serviço corresponde à configuração dinâmica de pessoas, tecnologias e outros recursos que através da interacção com outros sistemas permitem a co-criação de valor (Maglio et al., 2009). O sistema de prestação de serviço está relacionado com a forma como o conceito

de serviço é prestado aos clientes alvo, ou seja, é o sistema de serviço que suporta a prestação do conceito de serviço.

O sistema de prestação de serviço multicanal é composto pelo *back-office* e pelo *front-office* (ver Figura 1). A execução de um serviço abrange as duas componentes. A componente de *back-office* compreende as actividades de suporte não interactivas enquanto o *front-office* compreende as actividades interactivas prestador-cliente. A disponibilização de múltiplos canais aos clientes possibilita a execução do processo de serviço *front-office* de diferentes formas, o que se traduz em maior complexidade operacional para a organização.

Figura 1: Sistema de prestação de serviços multicanal



Fonte: Sousa (2010)

O modelo de *front-office* multicanal disponibilizado corresponde à parte visível com a qual os clientes terão contacto. Contudo, tem de existir uma fulcral integração entre os componentes de *back-office* e *front-office*, para que o sistema de prestação de serviço seja eficiente como um todo. Mais, o sistema de *back-office* tem de ser organizado e optimizado em termos de recursos de modo a suportar a utilização dos diversos canais nas actividades que lhes correspondem. Fica implícito que a configuração do sistema de prestação

multicanal tem de ser realizada numa perspectiva total e integradora entre *back-office* e *front-office*.

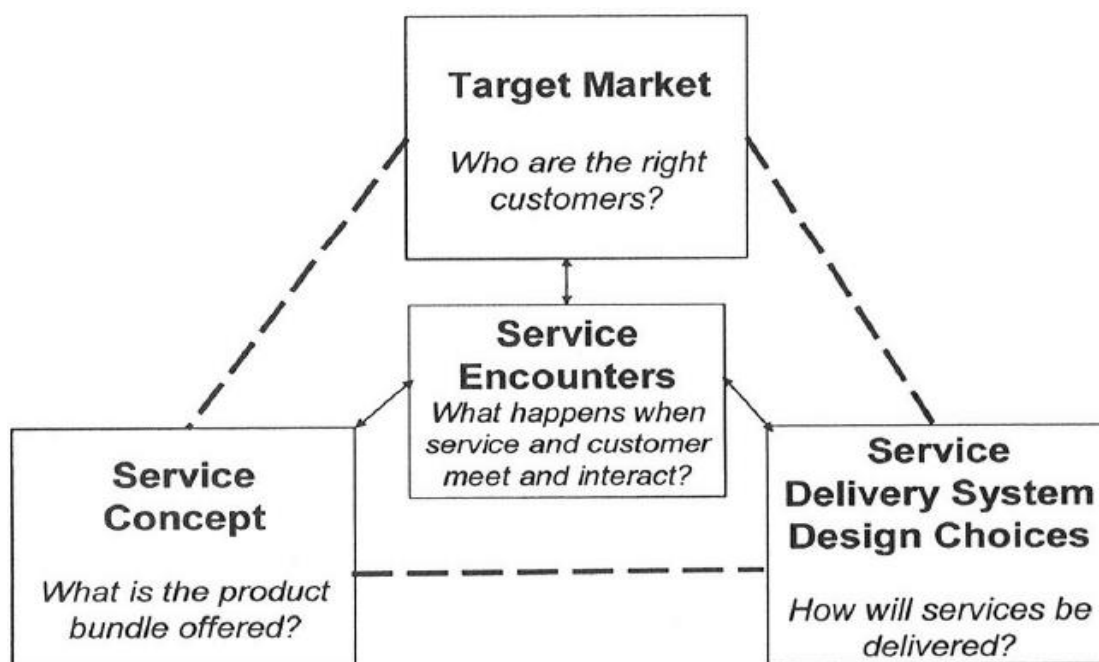
Deste modo, a competitividade das empresas de serviços depende, pelo menos em parte, da configuração do sistema de prestação, através do qual o conceito de serviço (combinação de elementos tangíveis e intangíveis que compõem a prestação do serviço) e a sua inerente proposta de valor são fornecidos aos clientes alvo (Ponsignon et al., 2010).

Segundo Roth & Menor (2003), diferentes conceitos de serviço exigem diferentes abordagens para a concepção de sistemas de prestação de serviços. Logo, a criação de um sistema multicanal tem de atender ao conceito do serviço prestado e ao segmento de mercado para o qual se dirige, de modo a reflectir o posicionamento pretendido no mercado (Ponsignon et al., 2010; Sousa & Amorim, 2009).

Como demonstra a Figura 2, o conceito de serviço deve estar alinhado com os requisitos do segmento-alvo previamente identificado. Além disso, é necessário conceber uma estratégia operacional capaz de suportar esse conceito de serviço, isto é, desenvolver um sistema de prestação adequado às características do serviço oferecido (Roth e Menor, 2003). É necessário garantir a consistência no desenho e operacionalidade do sistema de prestação do serviço, a fim de garantir a conformidade entre a estratégia operacional da organização, nomeadamente entre o *back-office* e o modelo de *front-office* oferecido, e os requisitos e características dos clientes alvo.

Para que isso aconteça, torna-se necessário tomar decisões estratégicas ao nível operacional, as quais constituem a base da prossecução de uma verdadeira estratégia multicanal.

Figura 2: Tríade da estratégia de serviço



Fonte: Roth & Menor (2003)

Roth & Menor (2003) classificam as decisões estratégicas de configuração em três categorias: Estruturais – decisões sobre os aspectos físicos do sistema, incluindo instalações, *layout*, tecnologia e equipamentos, capacidade e interfaces do processo de serviço; Infra-estruturais – definição de programas, políticas e aspectos comportamentais da estratégia de serviço; Integração – decisões acerca da organização e coordenação das operações e da tecnologia.

Na literatura, diversos autores (Sousa & Voss, 2006; Sousa & Amorim 2009 e 2012; Neslin et al., 2006; Patrício et al., 2009 e 2011) têm definido e apresentado as principais decisões estratégicas de configuração de sistemas de prestação de serviço multicanal. Sousa (2010) define três áreas chave de decisão multicanal (ver Tabela 2). São elas:

1. Estratégia global de multicanalidade: engloba a tomada de decisão acerca da amplitude da escolha do canal (número reduzido ou alargado de canais disponibilizados e os tipos de canais a adoptar) e da importância relativa e papel de cada canal no âmbito do sistema global de prestação de serviço (o quanto contribui para a criação de valor na experiência do cliente). Trata-se de

decisões estratégicas de longo-prazo, que condicionam as decisões subsequentes.

2. Arquitetura front-office: elaboração de caminhos alternativos e exequíveis para os processos de *front-office*. Inclui as decisões de alocação de actividades aos canais e a especificação dos fluxos multicanal. Destas decisões resultará o modelo de prestação *front-office* multicanal oferecido aos clientes.

3. Arquitetura back-office: Elaboração de um modelo de *back-office* responsável pelo suporte ao modelo *front-office*.

Tabela 2: Áreas chave e respectivas decisões de configuração multicanal

Estratégia Global de Multicanalidade	Que canais serão oferecidos? Qual a importância e papel que cada canal vai ter?
Arquitetura de Front-Office	Para cada serviço oferecido, que canais vão suportar as respectivas actividades interactivas? Que fluxos inter-canal vamos oferecer aos clientes?
Arquitetura de Back-Office	Como é que vão ser alocados os recursos de back-office aos canais? (dedicados vs. partilhados) Que mecanismos são necessários para suportar a integração entre diferentes recursos do back-office?

Fonte: Adaptado de Sousa (2010).

Para além destas decisões de carácter interno, a configuração do sistema de prestação de serviço multicanal de qualquer organização, nomeadamente o *back-office* enquanto suporte do modelo de *front-office*, deve ter em consideração a rede (*network*) de sistemas de outras empresas que têm ligação ao seu serviço (Patrício et al., 2011).

Em síntese, todo o processo de serviço (actividades e pontos de contacto) deve ser plenamente entendido para se proceder à configuração multicanal. Ferramentas tais como o *service blueprint* ou o *service quality deployment* são úteis para descrever, avaliar e comunicar aos clientes e colaboradores o que eles devem esperar do sistema de prestação de serviço (Roth & Menor, 2003).

2.2.6 Configuração do modelo *front-office* multicanal

Como afirmado anteriormente, a configuração da arquitectura *front-office* constitui uma área chave na definição do sistema de prestação de um serviço. A possibilidade do cliente executar as actividades do processo de serviço em diferentes canais depende da configuração multicanal do modelo de *front-office*.

Durante a prestação de um serviço, os clientes percorrem uma série de etapas que constituem o processo de serviço *front-office*. A forma como as organizações disponibilizam os vários canais para a interacção dos clientes nas actividades do processo de serviço define o modelo *front-office* multicanal.

Assim, o **modelo *front-office* multicanal** de um sistema de prestação de serviço corresponde à forma específica de disponibilização dos diferentes canais para suporte da prestação das actividades do processo de serviço que envolvem a interacção do cliente, ou seja, é o conjunto de caminhos possíveis oferecidos pelo prestador para que o cliente possa obter o serviço (Sousa & Amorim, 2012 e 2009).

Ao implementar um modelo de *front-office* multicanal, o prestador do serviço oferece aos clientes diferentes alternativas de interacção, disponibilizando as actividades em diversos canais ao longo dos diferentes momentos da viagem de serviço do cliente (série de pontos de contacto, envolvendo todas as actividades e eventos relacionados com a prestação do serviço de acordo com a perspectiva do cliente) (Patrício et al., 2011). Assim sendo, o modelo de *front-office* multicanal dispõe de duas características chave:

- A execução das actividades pode ser efectuada através de diferentes canais;
- Liberdade (em certa medida) do cliente definir o caminho desejado, ou seja, possibilidade de escolher ele próprio o fluxo do processo *front-office* (combinação de actividades e canais pretendida para obter o serviço).

Segundo Frambach et al. (2007), a escolha pela utilização de um canal dentro de cada etapa do processo de serviço resulta tanto da percepção dos clientes

acerca dos benefícios (funcionais e psicológicos) de cada canal como também da percepção da performance daqueles benefícios por parte de cada canal.

Os resultados do estudo de Frambach et al. (2007) indicam que cada etapa do processo de serviço tem uma influência importante na intenção de uso de determinado canal. Portanto, é importante que as organizações cheguem aos clientes, tanto através de canais virtuais como físicos, de acordo com a preferência de canal para cada etapa do processo de serviço. Para isso, torna-se necessário determinar quando (em que etapa(s)) e o quê (que actividade) deve suportar cada canal, de modo a melhorar a experiência global do serviço (Frambach et al., 2007). Isto é, as organizações necessitam compreender melhor o valor que oferece cada canal em cada etapa do processo de serviço dos clientes. Segundo Frambach et al. (2007), os atributos por detrás da escolha de determinado canal são substancialmente diferentes entre as etapas do processo de serviço devido a incongruências entre os benefícios dos canais desejados e as capacidades e características dos canais oferecidos.

De acordo com Sousa (2010), a configuração do modelo de *front-office* multicanal colocado à disposição dos clientes aquando da execução das actividades do processo de serviço resulta de três pontos de decisão:

1. Alocação das actividades de serviço aos canais, isto é, especificar quais os canais que vão suportar as diferentes actividades interactivas de um dado processo de serviço.

Quando se pensa num determinado canal como interface de realização de uma actividade do processo de serviço deve-se ter em conta a sua utilidade, ou seja, se acrescenta valor à experiência de serviço do cliente. Devido às diferentes características, os canais podem ser mais ou menos adequados à realização das diversas actividades que constituem o processo de serviço. Por isso, quando se faz a alocação das actividades do serviço aos canais devem-se oferecer ao cliente opções úteis de suporte da interacção prestador-cliente para cada actividade.

De acordo com Sousa (2010) devem ser consideradas duas perspectivas: a perspectiva do cliente e a perspectiva operacional (ou interna).

A primeira relaciona-se com as preferências dos clientes alvo. Deve-se começar por analisar a experiência de serviço dos clientes, isto é, conhecer especificamente quais os requisitos dos diferentes clientes para as diferentes actividades do serviço (Patrício et al., 2008). Em seguida, é necessário avaliar a capacidade de cada canal suportar esses requisitos. Isto porque canais diferentes exibem capacidades diferentes para satisfazer os requisitos dos clientes. Deste modo, se o mercado alvo é homogéneo nas suas preferências e estas forem no sentido de privilegiar um dado canal, então tal favorece a adopção de um desenho de serviço onde a maior parte das interacções são oferecidas nesse canal preferido. Ao contrário, se o mercado alvo é heterogéneo ou, sendo homogéneo, a preferência dos clientes é a de ter escolha alargada de canais, há que oferecer um desenho de serviço que proporcione flexibilidade e escolha aos clientes.

A perspectiva operacional está relacionada com a necessidade de recursos, associada a cada canal, que tem de ser satisfeita e operacionalmente efectiva, de modo a não afectar a qualidade do serviço prestado.

Após esta análise global será possível realizar a afectação estratégica das actividades do serviço aos canais que melhor se adequam à experiência desejada para determinada interacção do serviço. Desta decisão, cada canal pode assumir a posição de canal de serviço completo ou canal de serviço parcial.

No entanto, os prestadores de serviços devem estar constantemente atentos e seguir a tendência actual de inclusão do mercado, principalmente no que se refere ao que vai sendo oferecido ao cliente através do canal virtual Internet (Sousa & Voss, 2006).

2. Especificação dos fluxos multicanal, isto é, definir as combinações de canais que serão oferecidas aos clientes na execução de cada processo de serviço.

É necessário definir para cada processo de serviço, os canais que podem ser combinados ao longo do mesmo, isto é, especificar as combinações de canais que cada cliente pode escolher para efectuar as actividades do processo de serviço. Cabe ao prestador decidir se alarga ou restringe a possibilidade de escolha dos clientes.

3. Integração multicanal, isto é, conseguir uma efectiva consistência no modelo de *front-office* independentemente do canal ou fluxo seleccionado pelo cliente. As decisões de integração podem ser agrupadas em dois grandes aspectos: a consistência das interacções e a gestão da utilização de canais ao longo do fluxo do processo. A consistência das interacções entre canais é fundamental de modo a oferecer aos clientes uma experiência de serviço uniforme, consistência tanto em termos de conteúdo/comunicação, como de atributos do processo associados aos canais múltiplos que permitem realizar a mesma actividade (Sousa & Voss, 2006). A gestão da utilização dos canais ao longo do processo de serviço está relacionada com a capacidade do prestador em monitorizar e influenciar de forma estratégica o modo de utilização dos canais e assim atingir os objectivos definidos.

O prestador deve também dar a conhecer de forma clara e consciencializar os clientes da configuração multicanal do serviço, ou seja, informar acerca dos fluxos existentes no modelo de *front-office* colocado à disposição dos clientes (Sousa & Voss, 2006).

Dos pontos de decisão acima discutidos resultam diferentes modelos de *front-office* multicanal. De entre a diversidade de modelos existentes, Sousa & Amorim (2012) identificaram quatro arquitecturas base de *front-office* que podem ser adoptadas para um dado processo de serviço. A existência destas

arquitecturas *front-office* está associada a três dimensões relacionadas com os canais de prestação de serviço que permitem caracterizar e medir as diferenças entre os modelos de prestação, nomeadamente, a variedade (nível de disponibilização de canais, isto é, o número de canais diferentes que suportam esse serviço), a redundância (nível para o qual os clientes podem escolher canais alternativos para a realização da mesma etapa do processo de serviço) e a flexibilidade (nível para o qual os clientes podem escolher realizar diferentes etapas do processo de serviço em diferentes canais disponibilizados). As quatro arquitecturas base são as seguintes:

i) Generalista: o serviço é suportado por muitos canais, incluindo pelo menos um canal de serviço completo (variedade elevada), a maior parte das actividades de serviço estão disponíveis em mais do que um canal (redundância elevada) e os clientes têm grande liberdade para escolher o canal que pretendem para realizar as diversas actividades do serviço, podendo ao longo de um serviço combinar diferentes canais para diferentes actividades (flexibilidade elevada).

ii) Paralela: o serviço é suportado por muitos canais, incluindo pelo menos um canal de serviço completo (variedade elevada), a maior parte das actividades de serviço estão disponíveis em mais do que um canal (redundância elevada) e os clientes têm reduzida liberdade para combinar diferentes canais (flexibilidade baixa).

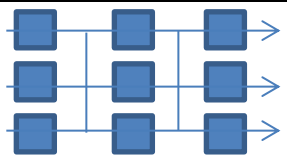
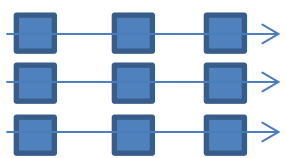
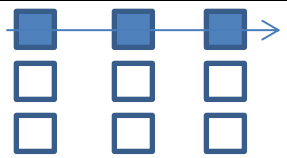
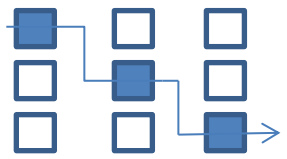
iii) Centralizada: o serviço pode estar presente em diversos canais, embora só exista um canal de serviço completo, que centraliza em si uma grande parte das interacções (variedade baixa a elevada), algumas das actividades só estão disponíveis no canal de serviço completo (redundância baixa) e o número de fluxos multicanal permitidos é baixo (flexibilidade baixa).

iv) Especializada: o serviço pode ser suportado por diversos canais (variedade média ou elevada), cada canal suporta apenas algumas actividades não existindo nenhum canal de serviço completo (redundância média/baixa) e

existem poucas opções para realizar fluxos multicanal podendo mesmo existir uma única sequência obrigatória.

A Tabela 3 classifica as quatro arquitecturas tendo em conta as dimensões de fluxo *front-office* (redundância e flexibilidade) apresentadas para um processo de serviço constituído por três canais de prestação e três actividades.

Tabela 3: Arquitecturas *front-office* multicanal base (C - canais, A - actividades)

Arquitecturas de <i>front-office</i>	Dimensões de fluxo Redundância, Flexibilidade	Típicos fluxos de processo (C=3, A=3)
Generalista	Elevada, Elevada	
Paralela	Elevada, Baixa	
Centralizada	Baixa, baixa	
Especializada	Baixa, Elevada	

Fonte: Adaptado de Sousa & Amorim (2012)

2.3 Turismo

Esta secção tem como objectivo efectuar o enquadramento adequado do alojamento enquanto actividade turística. Para tal é realizada a conceptualização e caracterização do sector do turismo.

2.3.1 Sector do Turismo

O turismo é um fenómeno social, cultural e económico de impacto nacional e global. Segundo Cooper et al. (2008), associado ao turismo, encontram-se os seguintes aspectos básicos:

- A viagem, correspondente à deslocação física de pessoas para países ou lugares fora do seu ambiente habitual com fins pessoais ou profissionais.

De acordo com as definições preconizadas pela *International Recommendations for Tourism Statistics 2008 (IRTS 2008)* e aprovadas pela Organização Mundial de Turismo (OMT), um **visitante** é “qualquer indivíduo que se desloque para um local situado fora do seu ambiente habitual, por menos de um ano e por qualquer propósito (negócios, lazer ou outros motivos) que não o exercício de uma actividade remunerada permanente no país ou lugar visitado”.

Os visitantes podem ser divididos em duas categorias: os **visitantes internacionais**, que não residem no país visitado (inclui estrangeiros e nacionais a residir no estrangeiro de forma permanente) e os **visitantes internos**, residentes no país visitado. Além disso, um visitante pode ser classificado como **excursionista** se não pernoitar na sua viagem, ou seja, se é visitante de apenas um dia ou classificado como **turista** se a sua viagem incluir pernoitar pelo menos uma noite num estabelecimento de alojamento (colectivo ou particular) (OMT, 2010).

- As actividades desenvolvidas com o propósito de satisfazer as necessidades (bens e serviços) dos visitantes.

Tradicionalmente, o turismo tem sido definido quer em termos das actividades dos turistas, quer em termos das actividades de satisfação das necessidades dos turistas, lado da procura e lado da oferta respectivamente. Do lado da procura, o turismo é entendido a partir das actividades dos visitantes na aquisição de bens e serviços. Do lado da oferta, o turismo é entendido como o conjunto de actividades produtivas que servem principalmente para satisfazer as necessidades dos visitantes ou para os quais uma parte importante do seu principal produto é consumido pelos visitantes (OMT, 2010).

A Organização Mundial do Turismo definiu o lado da procura como sendo a abordagem mais apropriada. Assim sendo, de acordo com a OMT (1994), o **turismo** engloba as actividades realizadas pelos visitantes durante as suas viagens e estadias em lugares distintos do seu ambiente habitual (área geográfica na qual um indivíduo realiza as suas rotinas diárias), por um período de tempo consecutivo inferior a 12 meses, por motivos de lazer, negócios ou outros não relacionados com o exercício de uma actividade remunerada no local visitado.

Esta conceptualização define o tipo de consumo de bens ou serviços que pode ser considerado turismo e não os bens e serviços em si. Isto porque as actividades desenvolvidas por um visitante podem ser diferentes ou semelhantes às que são habitualmente realizadas na sua rotina quotidiana. O consumo de bens e serviços de uma actividade associada ao turismo, como por exemplo a restauração, não conta para o turismo se for feito por uma pessoa local enquanto acto recorrente mas já é considerado turismo se for realizado por um visitante (OMT, 1995).

Conforme previsto na Conta Satélite do Turismo (instrumento criado pela Comissão de Estatística das Nações Unidas, em 2000), o turismo engloba o conjunto de actividades de produção pertencentes a diferentes indústrias que fornecem bens e serviços que satisfazem as necessidades dos visitantes. Deste modo, o consumo dos visitantes representa uma parte muito significativa da sua procura, pelo que a ausência de visitantes colocaria em causa a sua produção em quantidade significativa. Assim sendo, o sector do turismo é composta por todas as organizações cuja actividade principal é uma actividade turística que serve directamente os visitantes, actividades que normalmente produzem produtos turísticos característicos (OMT, 2010).

Os produtos turísticos podem ser divididos em produtos característicos do turismo e produtos conexos. Os produtos característicos são o núcleo da actividade turística, enquanto os produtos conexos apesar de não serem típicos do turismo, poderão sê-lo num determinado país. Segundo a OMT (2010), os produtos característicos do turismo são aqueles que satisfazem um ou ambos dos seguintes critérios:

(a) As despesas do turismo sobre o produto (bem ou serviço) devem representar uma parcela significativa do total das despesas do turismo (condição da procura);

(b) As despesas do turismo sobre o produto devem representar uma parcela significativa da oferta do produto na economia (condição da oferta). Este critério implica que o fornecimento de um produto característico do turismo deixará de existir em quantidade significativa na ausência de visitantes.

Como é possível constatar na Tabela 4, actividades tais como o alojamento, a restauração, o transporte de passageiros e os serviços de lazer são definidos como actividades turísticas pertencentes ao sector terciário da economia.

Tabela 4: Categorias de produtos característicos do turismo e actividades turísticas

Produto turístico	Actividade
Serviços de alojamento	Hotelaria e similares
Serviços de restauração e bebidas	Restauração e Bebidas
Serviços de transporte: <ul style="list-style-type: none"> • Aéreo; • Ferroviário; • Marítimo; • Rodoviário. 	Transportes
Serviços de aluguel de equipamentos de transporte	Transportes
Agências de Viagens e outros serviços de reserva	Actividades de Agências de Viagens
Serviços culturais	Entretenimento
Serviços de actividades desportivas e recreativas	Entretenimento
Bens característicos de turismo específicas de cada país	Retalho de produtos
Serviços característicos de turismo específicas de cada país	-

Fonte: Adaptado de OMT (2010)

O turismo é então composto por empresas interessadas e complementares mas extremamente heterogéneas, provenientes de diferentes ramos de actividade. Trata-se de um sector fragmentado que traz externalidades positivas, directas e indirectas a várias actividades económicas e, por isso, composta por diversas empresas, algumas das quais não servem exclusivamente as necessidades dos visitantes. Nesta perspectiva, importa

distinguir as empresas cuja sobrevivência depende totalmente do turismo como os estabelecimentos de alojamento, companhias aéreas e agências de viagens, das empresas que dependem parcialmente do turismo tais como os restaurantes, táxis, atracções locais entre outras (Pinto, 2008). A integração dos recursos locais com os serviços turísticos oferecidos determina a forma específica como cada organização actua num destino turístico.

2.3.2 A importância do Turismo

O turismo tem emergido como um dos principais sectores de serviços na economia global nas últimas décadas (Ekanayake & Long, 2012).

Em 1980, na conferência mundial do turismo em Manila, foi reconhecida a importância do turismo enquanto fenómeno económico e social ao se afirmar:

“O turismo é considerado essencial à vida das nações por causa dos seus efeitos directos nos aspectos social, cultural, educacional e económico das sociedades e nas relações internacionais dos países” (OMT, 1995).

Pela importância de que se reveste tanto para as economias em geral como para as regiões em particular, o turismo assume-se como um sector estratégico de desenvolvimento económico e social tanto para os países desenvolvidos como para os países em desenvolvimento (Makhlouf, 2012).

Assim, devido à procura dos visitantes por bens e serviços que precisam ser produzidos e fornecidos, o turismo apresenta-se como sendo um sector fundamental na dinamização e consolidação da economia dos países, na criação de empresas e emprego directo, indirecto e induzido e nos efeitos multiplicadores que consegue gerar, como por exemplo, o desenvolvimento de infra-estruturas.

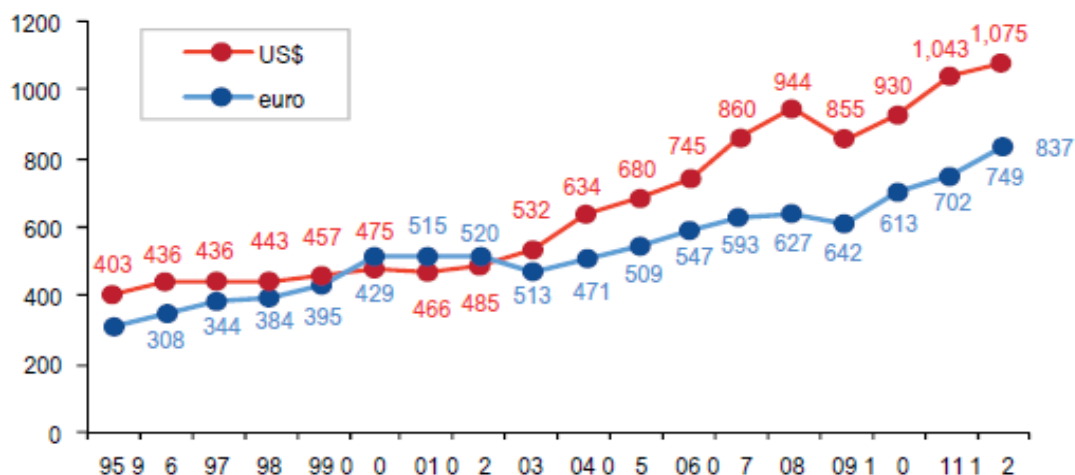
O contributo bastante importante do turismo para o crescimento sustentado da economia mundial pode ser entendido com base em estatísticas recentes disponibilizadas pelo *World Travel & Tourism Council* (WTTC). De acordo com o

WTTC (2013), a contribuição directa das Viagens e Turismo para o PIB global (9,3%) cresceu 3,2% em 2012 (terceiro ano consecutivo a crescer) enquanto a contribuição total cresceu 3,0%, crescimentos superiores ao da economia mundial como um todo que se ficou nos 2,3%, e também superiores ao crescimento de um largo número de sectores, incluindo a manufactura, os serviços financeiros e o retalho. A WTTC prevê que a contribuição directa para o PIB global deverá crescer 4,4% em média, por ano, nos próximos dez anos, continuando a superar o crescimento da economia em geral.

Segundo dados da OMT (2013b), o turismo é ainda responsável por 6% do total das exportações mundiais de bens e serviços, 6% das exportações dos países menos desenvolvidos do mundo e por 30% do total das exportações mundiais de serviços. Enquanto categoria de exportação mundial, o turismo ocupa a 5ª posição atrás dos combustíveis, substâncias químicas, alimentação e produtos da indústria automóvel respectivamente, apesar de em alguns países em desenvolvimento ocupar a primeira posição. Trata-se de um dos sectores mais importantes da economia mundial, ao qual se atribui um em cada onze postos de trabalho, ou seja, 8,7% do total do emprego mundial e ainda 5% do investimento total da economia (WTTC, 2013).

O relatório anual da OMT (2013a) revela que as receitas do turismo internacional à escala global aumentaram 4,1% em 2012, atingindo um novo recorde de 837 mil milhões de euros, apesar da estagnação da recuperação da economia mundial principalmente na zona euro (ver Figura 3).

Figura 3: Receitas do turismo internacional *inbound*, 1995 – 2012 (mil milhões)



Fonte: OMT/UNWTO (2013a)

No entanto, além do aspecto económico relevante, o impacto do turismo também se expande ao meio ambiente natural e construído, à população local dos lugares visitados e nos próprios visitantes (OMT, 2010). O turismo leva as pessoas para diferentes regiões e países, gerando uma compreensão mais ampla das diferentes culturas e comunidades. Através das viagens e experiências turísticas, o turismo contribui para difundir a herança de diferentes culturas ao divulgar os valores, a língua, o património e as tradições de diferentes sociedades, contribuindo desse modo para a sua conservação (Bemani et al., 2013).

No entanto, a actividade turística deve ser sustentável. Se tal não acontecer, está em causa a viabilidade e desenvolvimento do turismo em determinadas regiões e consequentemente a rentabilidade dos investimentos turísticos atuais e futuros e a criação de emprego.

2.3.2.1 A importância do turismo em Portugal

Apesar da recente queda na actividade, devido à crise económica mundial, o turismo continua a ser um dos mais importantes sectores da economia mundial, e em Portugal não é excepção (Varum et al., 2011).

Actualmente, Portugal está no top 20 dos destinos turísticos mais competitivos no mundo, ocupando a 20ª posição no índice 2013 (*Travel & Tourism Competitiveness Index*, TTCI) do Fórum Económico Mundial (2013). Em 2011, ocupava a 18ª posição.

Segundo o Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT, 2013), Portugal dispõe das matérias-primas – condições climatéricas, recursos naturais e culturais – indispensáveis à consolidação e desenvolvimento de dez produtos/segmentos: Sol e Mar, *Touring* Cultural e Paisagístico, *City Break*, Turismo de Negócios, Turismo de Natureza, Turismo Náutico, Saúde e Bem-estar, Golfe, Resorts Integrados e Turismo Residencial e Gastronomia e Vinhos. A proposta de valor do destino Portugal apresentada aos turistas assenta nos seguintes elementos:

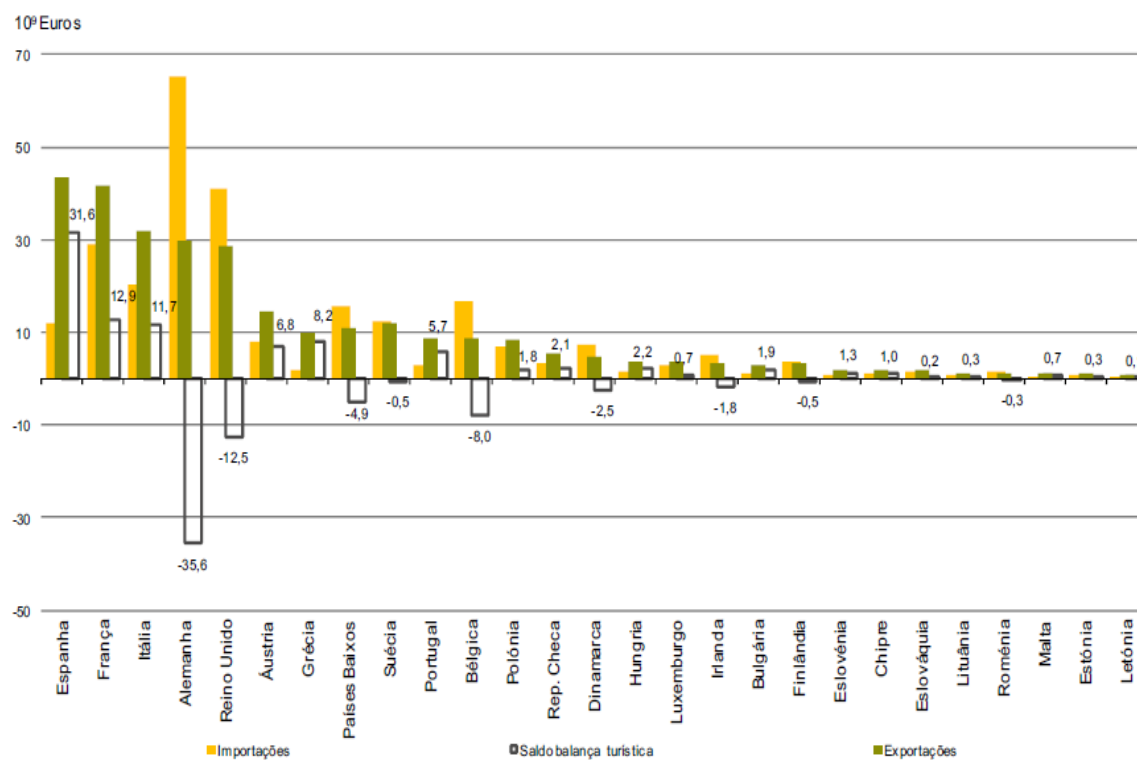
- a) Clima e luz;
- b) História, cultura e tradição;
- c) Hospitalidade;
- d) Diversidade concentrada.

O clima favorável, a paisagem e a beleza natural, a história e a cultura aliados a uma população simpática e à excelente capacidade hoteleira dos agentes nacionais são factores decisivos na atracção de turistas estrangeiros (Varum et al., 2011).

Graças ao desenvolvimento sustentado, a importância do turismo na economia nacional tem vindo a crescer muito rapidamente assumindo já uma posição de grande relevo. Actualmente, o turismo é um dos sectores económicos mais importantes em Portugal onde, para além do seu impacto no Produto Interno Bruto (PIB) e do seu papel na criação de emprego e investimento, é também um forte dinamizador do comércio local, ao contribuir para o desenvolvimento de outras actividades económicas promovendo as economias locais.

Portugal como país receptor de turistas apresenta um saldo turístico positivo. Em 2012, de acordo com dados do Banco de Portugal, o saldo da rubrica Viagens e Turismo da Balança de Pagamentos (correspondente ao saldo entre as receitas dos turistas estrangeiros que visitam Portugal (receptor) e as despesas dos turistas portugueses que se deslocam ao estrangeiro (emissor) foi de 5 660 milhões de euros, o que permitiu a Portugal manter a 6ª posição entre os países da União Europeia (ver Figura 4). No período 2009 a 2012 a o saldo turístico apresentou um crescimento médio anual de 10,4%.

Figura 4: Balança turística dos países da União Europeia, em 2012

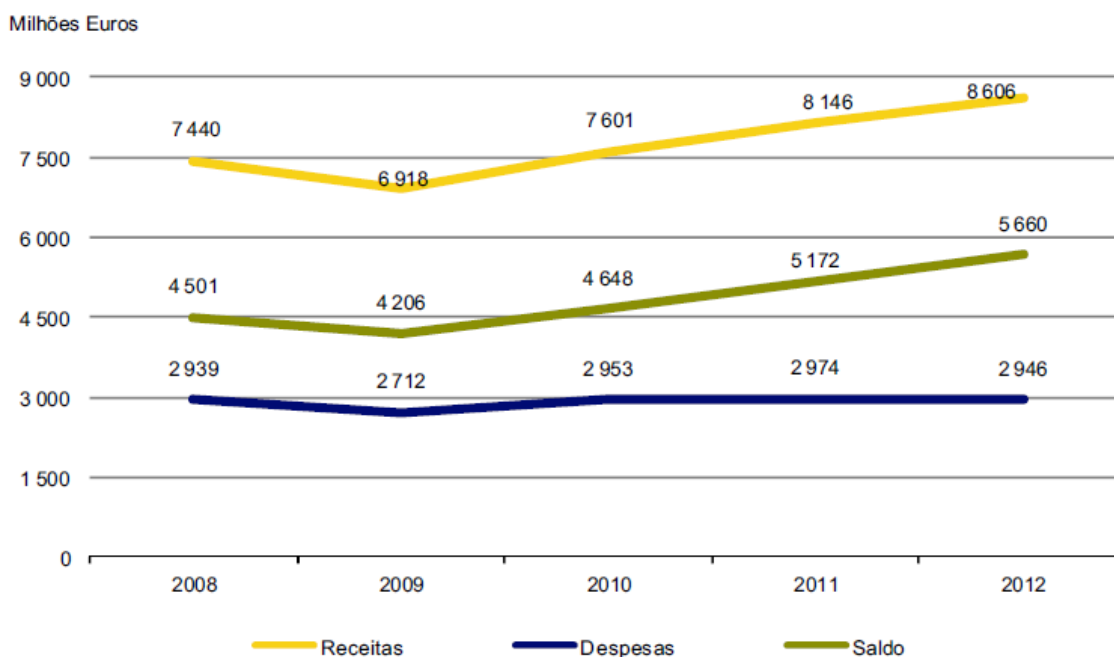


Fonte: Eurostat, em INE (2013)

As receitas do turismo atingiram 8,6 mil milhões de euros, o que representou um acréscimo de 5,6% face a 2011 (permitindo a Portugal ocupar o 28º lugar do ranking dos países onde o turismo gera mais receitas). Já as despesas turísticas que atingiram 2,9 mil milhões de euros, pelo contrário, assinalaram um ligeiro decréscimo de 0,9% (INE, 2013).

Como é possível constatar através da Figura 5, enquanto as despesas se têm mantido constantes, tanto as receitas como consequentemente o saldo da balança turística apresentam valores crescentes pelo terceiro ano consecutivo. O saldo da balança turística em percentagem do PIB, em 2012, foi de 3,4%.

Figura 5: Evolução da rubrica Viagens e Turismo em Portugal, 2008 - 2012



Fonte: Banco de Portugal, em INE (2013)

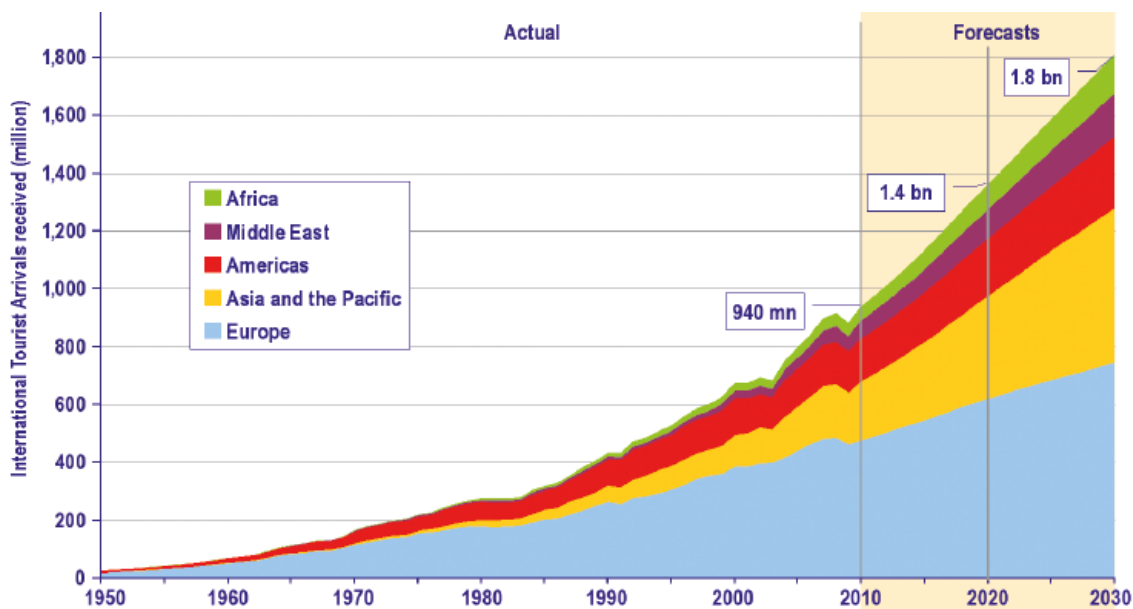
2.3.3 Tendências do turismo actual

É após a 2ª Guerra Mundial (décadas de 50 e 60) que se dá o chamado “boom turístico”, momento a partir do qual o turismo apresenta um intenso crescimento a nível mundial, tornando-se um fenómeno de massas. Ao longo das últimas seis décadas, o turismo sofreu uma forte expansão e diversificação, tornando-se num dos sectores económicos de maior crescimento.

Segundo Tirados (2011), na década de 1950, o número de viagens de turistas internacionais em todo o mundo foi de 25,5 milhões. Os dados mais recentes demonstram que em 2010, o número global de chegadas de turistas internacionais atingiu os 940 milhões enquanto em 2012 superou o valor histórico de 1,036 milhões. Como é possível ver na Figura 6, referente à

projecção da OMT (2013b) para a procura turística no período 2010-2030, as chegadas de turistas internacionais vão crescer 3,3% ao ano para atingirem o número de 1,4 mil milhões em 2020 e 1,8 mil milhões em 2030.

Figura 6: Tendência actual e projectada 1950-2030



Fonte: UNWTO *Tourism Highlights* (2013)

Este crescimento sustentado do turismo, ao longo de mais de meio século, ficou a dever-se à melhoria da qualidade de vida que se reflectiu na mudança do estilo de vida, trabalho, lazer e diversão, principalmente da população dos países mais desenvolvidos. Para isto, salientam-se um conjunto de factores, nomeadamente, (i) o aumento do rendimento familiar com o consequente aumento do rendimento disponível; (ii) o aumento do tempo livre e uma maior disponibilidade para o lazer; (iii) desenvolvimento dos sistemas de transporte e crescente acessibilidade; (iv) expansão das companhias aéreas de baixo custo e a diminuição do preço das viagens aéreas; (v) uma melhoria na formação das pessoas que se tornaram mais activas e informadas; (vi) o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) e proliferação da utilização da Internet; (vii) o aumento da esperança média de vida e (viii) expansão do investimento na oferta turística.

Além disso, a abertura exponencial das relações internacionais tem sido muito bem aproveitada pelos agentes ligados ao turismo, contribuindo decisivamente para a globalização comercial do turismo. Cada vez mais utilizam as TIC de forma eficaz para divulgar os seus destinos turísticos e o seu tipo específico de turismo numa escala global.

De acordo com o PENT (2013), a evolução dos canais de informação e distribuição, a proliferação de novos destinos e a alteração do paradigma de operação das companhias aéreas, têm contribuído também para alterar os hábitos de consumo e o comportamento do turista na selecção, preparação e realização de actividades turísticas. Verifica-se que actualmente a escolha turística é cada vez mais informada, específica e exigente. Além disso, os clientes são menos fiéis, mais propensos a reclamar e estão mais preparados e informados para procurar de entre as alternativas existentes no mercado.

Em seguida são apresentadas as principais tendências do turismo actual:

- Continuação do crescimento do turismo internacional;
- Oferta turística cada vez mais diversificada e especializada em vários segmentos;
- A importância da Internet enquanto canal de comunicação entre os agentes turísticos e os turistas;
- Aumento das viagens independentes em virtude da desintermediação da compra turística;
- Maior fragmentação dos tempos de lazer turísticos ao longo do ano, o que se traduz no encurtamento da duração das viagens turísticas.

2.4 Serviço de alojamento turístico

O alojamento turístico assume um papel crucial no sector do turismo ao constituir a parcela mais significativa das despesas dos turistas nas suas viagens, sendo por isso a componente da oferta turística que mais gera receitas e investimentos.

O alojamento turístico tem vindo a diversificar-se, com o incremento de novas tipologias, modelos de negócio e prestação de serviços de hospitalidade diferenciados. Actualmente, os pequenos negócios hoteleiros de gestão familiar têm sentido dificuldades em responder às exigências do mercado. A hotelaria é marcada pela presença das grandes cadeias internacionais com uma oferta bastante especializada em termos de serviços, preços e segmentos, com vista a dar resposta aos requisitos e expansão do mercado. No entanto, existe uma grande diversificação de categorias de alojamento, complementares aos tradicionais hotéis, como os aldeamentos e apartamentos turísticos, pousadas e hostels.

Deste modo, a decisão de adquirir um serviço de alojamento está fortemente relacionada com a motivação turística adjacente. A imagem e a qualidade dos estabelecimentos de alojamento são factores decisivos no processo de compra e mesmo na opção de escolha por um destino específico.

A evolução das TIC possibilitou exponenciar o turismo possibilitando agilizar o processo do serviço de alojamento. A introdução de múltiplos canais nas actividades do processo de serviço permitiu aos turistas adquirir o serviço de alojamento de forma multicanal.

Ao longo desta secção, define-se serviço de alojamento e caracteriza-se o alojamento em Portugal.

2.4.1 Serviço de alojamento

Como referido anteriormente, o turismo é um sector cuja oferta é extremamente fragmentada. Os intervenientes na cadeia de valor propõem, cada um, uma componente do produto global. As várias componentes, em conjunto, determinam a experiência turística.

Em geral, o alojamento representa uma parte bastante significativa das despesas turísticas globais. Ao viajarem para um determinado destino turístico os turistas requerem necessariamente algum tipo de alojamento no qual possam passar a noite. A OMT (1994) considera **alojamento turístico** como qualquer estabelecimento que regular ou ocasionalmente oferece acomodação para os turistas pernoitar.

O alojamento turístico pode ser fornecido de forma comercial, isto é, como um serviço pago aos estabelecimentos colectivos ou de forma não comercial, quando o alojamento é fornecido de forma privada por familiares ou amigos sem que haja lugar a algum tipo de remuneração ou ainda por conta própria (e.g. casas de férias ou segunda habitação).

Segundo a conceptualização do INE (2013), os meios de alojamento dividem-se em:

- Alojamento turístico colectivo - Compreende “os estabelecimentos destinados a proporcionar alojamento ao viajante num quarto ou em qualquer outra unidade, com a condição de que o número de lugares oferecido seja superior ao mínimo especificado para grupos de pessoas que ultrapassem uma unidade familiar, devendo todos os lugares do estabelecimento inserir-se numa gestão de tipo comercial comum, mesmo quando não têm fins lucrativos”¹.
- Alojamento turístico privado - compreende “as entidade que oferecem um número limitado de lugares, tanto a título oneroso, como a título gratuito,

¹ Colectivo: estabelecimentos hoteleiros e similares, outros estabelecimentos de alojamento colectivo (residências turísticas, parques de campismo, marinas), alojamento especializado (estabelecimentos de saúde, campos de férias e de trabalho, transportes públicos de passageiros, centros de conferências);

em que cada unidade de alojamento (quarto, habitação) é independente e pode ser ocupada por turistas, geralmente à semana, à quinzena, ao fim de semana ou ao mês, ou pelos seus proprietários (neste último caso como segunda residência ou casa de férias)². O alojamento turístico privado assume um carácter ocasional e não implica uma gestão comercial.

Em seguida, é apresentada a definição de alguns conceitos chave do turismo, relacionados particularmente com o serviço de alojamento e utilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE).

Dormida corresponde à “permanência de um indivíduo num estabelecimento que fornece alojamento, por um período compreendido entre as 12 horas de um dia e as 12 horas do dia seguinte”;

Hóspede é o “indivíduo que efectua pelo menos uma dormida num estabelecimento de alojamento turístico”.

Estabelecimento hoteleiro e similar corresponde ao estabelecimento cuja actividade principal consiste na prestação de serviços de alojamento e de outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, mediante pagamento.

Assim, o **serviço de alojamento turístico** pode ser definido como o serviço inserido no âmbito do turismo, no qual estabelecimentos de alojamento “fornecem mediante pagamento e enquanto serviço principal, alojamento para passar uma noite em quartos devidamente equipados, incluindo pelo menos uma cama, a turistas, viajantes e hóspedes. O fornecimento de alojamento para a noite pode incluir serviços de restauração, actividades de manutenção física e/ou zonas verdes” (Comissão das comunidades europeias, 2009). Ao adquirir o serviço de alojamento, os clientes pretendem efectuar o aluguer temporário de um local de alojamento, a título oneroso, a um específico estabelecimento prestador.

² Privado: alojamento arrendado (quartos arrendados em casas particulares, habitações arrendadas a particulares ou a agências profissionais), outros tipos de alojamento privado (casa de férias, alojamento fornecido gratuitamente por familiares ou amigos).

O alojamento hoteleiro assume um carácter temporário, podendo ser fornecido como serviço isolado ou integrado num pacote (combinado com outros serviços complementares, como por exemplo alimentação e entretenimento). Em geral, a indústria de alojamento apesar de oferecer como actividade principal o serviço de acomodação, tem o serviço de restauração como actividade secundária bastante importante.

Os estabelecimentos prestadores do serviço de alojamento turístico podem variar em formas de organização (diferentes categorias de prestadores), de tamanho (tipologias de quartos) e gama de serviços oferecidos (serviços adicionais ao alojamento como limpeza diária, alimentação, entretenimento, estacionamento, lavandaria, e ainda acessibilidade, de forma gratuita ou não, a equipamentos como piscina, ginásio, instalações de lazer, sala de conferências entre outros (OMT, 2010). O INE classifica os diversos estabelecimentos hoteleiros em:

- Hotéis;
- Pensões;
- Estalagens;
- Pousadas;
- Motéis;
- Hotéis-Apartamentos;
- Aldeamentos Turísticos;
- Apartamentos Turísticos.

Contudo, é importante sublinhar a inconsistência que ainda existe entre países no que se refere à terminologia utilizada para os diferentes tipos de estabelecimentos que fornecem serviços de alojamento. A definição da classificação dos estabelecimentos de alojamento não tem incidido na consistência dos serviços, contribuindo para que estabelecimentos da mesma categoria forneçam serviços diferenciados. Além disso, certos tipos de estabelecimentos existem em alguns países e não existem noutros.

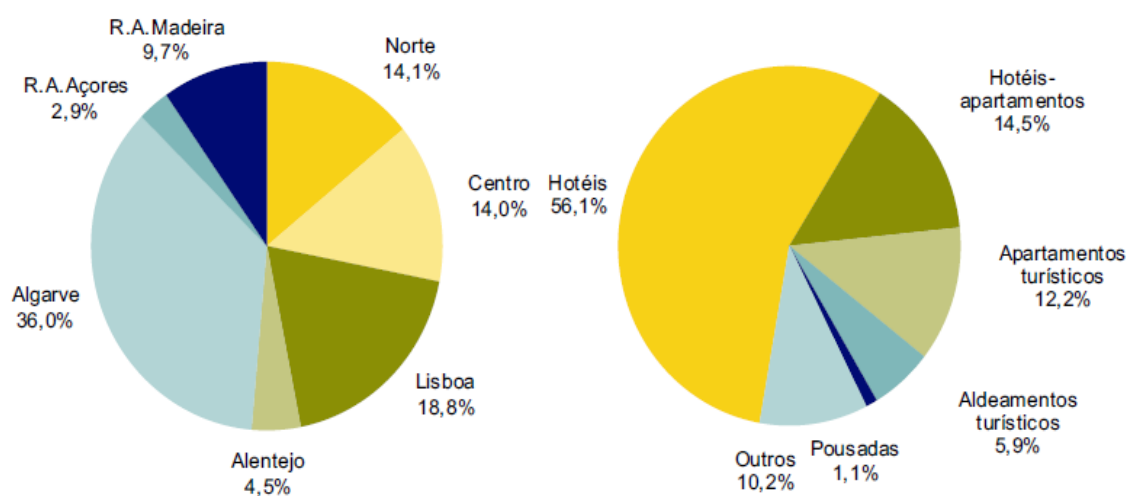
2.4.2 O serviço de alojamento em Portugal

Como foi explanado anteriormente, o sector do turismo assume uma posição de grande relevo em Portugal. No entanto, a instabilidade económica e financeira da Europa que gera mais de 85% das dormidas internacionais em Portugal, em conjunto com a conjuntura económica negativa portuguesa em termos de evolução do PIB, emprego e rendimento disponível são factores que estão a condicionar os fluxos quer ao nível do turismo externo como sobretudo interno, reflectindo-se nos proveitos dos estabelecimentos de alojamento.

De acordo com as estatísticas do turismo apresentadas pelo INE referentes ao ano de 2012, importa destacar os principais indicadores estatísticos relacionados com o alojamento em Portugal.

A capacidade de alojamento disponível no ano de 2012 era de 131 357 quartos e 296 321 camas oferecidas por 2 028 unidades hoteleiras, um crescimento face ao ano anterior, de mais 27 estabelecimentos em funcionamento. Estes valores seguem a tendência de crescimento do número total de estabelecimentos bem como da capacidade de alojamento medida em número de camas. Analisando por tipo de estabelecimento, observa-se que os hotéis concentram mais de metade da capacidade do alojamento oferecida (56%) e que como habitual o Algarve disponibilizou o maior número de camas representando 36% do total, seguido por Lisboa com 18,8% e pelo Norte e Centro, regiões com pesos similares de 14,1% e 14,0% respectivamente (ver Figura 7).

Figura 7: Capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros, 2012



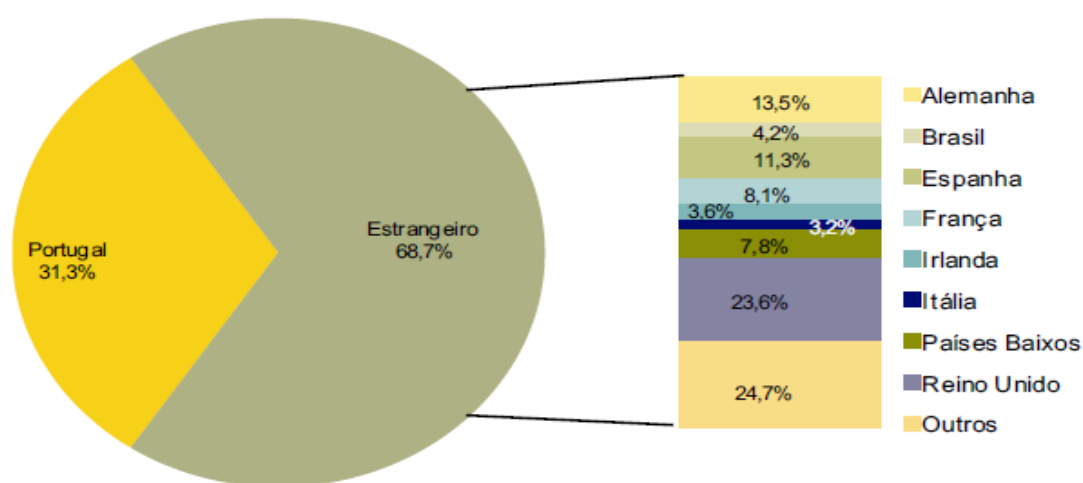
Fonte: INE (2013)

Ainda segundo os dados do INE apresentados para 2012, os estabelecimentos hoteleiros acolheram 13,8 milhões de hóspedes, dos quais 7,7 milhões (56%) foram estrangeiros e 6,1 milhões (44%) eram nacionais. O ligeiro decréscimo homólogo no valor global (-1,1%) ficou a dever-se à regressão do mercado interno (-6,8%), já que o mercado externo cresceu 3,7%. No entanto, este decréscimo não se reflectiu no número global de dormidas que variou positivamente 0,6% devido à evolução favorável do mercado externo em 4,8% (representou mais 1,3 milhões de dormidas), já que os residentes em Portugal diminuíram 7,5%. As dormidas nas unidades hoteleiras ascenderam a 39,7 milhões, dos quais 27,3 milhões tiveram origem no mercado externo (69%). Os hotéis e hotéis-apartamentos representaram 77,5% do movimento total das dormidas do país enquanto o Algarve continua a ser o destino com maior procura (36,1% das dormidas), secundado por Lisboa (23,8%) e Madeira (13,9%).

No que se refere ao *ranking* das dormidas de estrangeiros, a representatividade dos principais mercados externos manteve-se sem alterações significativas, assim como os destinos de preferência. Os oito principais mercados emissores (Reino Unido, Alemanha, Espanha, França, Países Baixos,

Brasil, Irlanda e Itália) representaram 75,4% das dormidas de não residentes e apresentaram uma evolução maioritariamente positiva (ver figura 8). O primeiro lugar foi ocupado pelo Reino Unido, com 6,4 milhões (23% do total). A Alemanha ocupou o segundo lugar (14%), com 3,7 milhões de dormidas. A Espanha, no terceiro lugar, com 3,1 milhões de dormidas (11%) seguida pela França com 2,2 milhões de dormidas e pela Holanda com 2,1 milhões ocupam também posições de referência (cerca de 8%).

Figura 8 - Dormidas, segundo o país de residência habitual, 2012



Fonte: INE (2013)

A taxa líquida de ocupação-cama foi 39,5%, ligeiramente inferior à de 2011, que se fixou em 40,0%. Os meses de Verão corresponderam às maiores taxas de ocupação, em Agosto atingiu 64,4%. Além disso, esta taxa apresentou médias de ocupação de estrangeiros muito superiores às de nacionais.

A estadia média dos estabelecimentos hoteleiros foi de 2,9 noites, superando ligeiramente a de 2011 (2,8). No entanto continua a ser inferior à média europeia.

Em 2012, os proveitos nas unidades hoteleiras foram de 1 856,4 milhões de euros, montante que se traduziu, face a 2011, numa diminuição de 2,7%. Verificou-se uma inversão de tendência, já que em 2011 a evolução dos proveitos tinha sido positiva em 5,4%. Esta evolução evidenciada foi motivada

pela significativa quebra dos proveitos com origem noutros serviços (-5,6%), já que os provenientes do aposento, correspondentes a 69% de quota no total, decresceram apenas ligeiramente (-1,4%, ou seja -17,6 milhões de euros) atingindo o valor de 1 290,1 milhões de euros (INE 2013).

O rendimento médio por quarto disponível (*RevPAR - Revenue Per Available Room*) foi 28,5 euros, inferior ao de 2011 em 3,5%. Os estabelecimentos mais rentáveis face aos quartos disponíveis foram as pousadas (39,1 €), os hotéis (31,9 €) e os hotéis-apartamentos (29,7 €). O valor mais elevado deste indicador ocorreu nos hotéis de 5 estrelas (59,1 €), como é habitual.

Por fim, a tabela 5 apresenta a evolução dos principais indicadores da actividade hoteleira.

Tabela 5: Evolução dos principais indicadores de actividade hoteleira em Portugal

	2009	2010	2011	2012	Varição (11/12)
Hóspedes	12 927,9	13 537,0	13 992,8	13 845,4	-1,1%
Dormidas:	36 457,1	37 391,3	39 440,3	39 681,0	0,6%
• <i>Nacionais</i>	13 242,7	13 783,1	13 436,6	12 424,5	-7,5%
• <i>Estrangeiros</i>	23 214,4	23 608,2	26 003,7	27 256,6	4,8%
Estadia média	2,8	2,8	2,8	2,9	+0,1
Taxa de ocupação	38,3	38,7	40,0	39,5	-0,5 p.p.
Proveitos Totais:	1 763 954	1 807 536	1 906 006	1 856 450	-2,7%
• <i>Aposento</i>	1 190 057	1 225 511	1 307 674	1 290 103	-1,4%
• <i>Outros serviços</i>	573 897	582 025	598 332	566 347	-5,6%
<i>RevPar</i>	28,1	28,3	29,5	28,5	-3,5%

Legenda das unidades de medida: hóspedes e dormidas - milhares; estadia média – número de noites; proveitos – milhares de euros; *RevPar* – euros.

Fonte: INE, elaboração própria.

2.5 Intermediação no serviço de alojamento

Os prestadores de serviços de alojamento podem recorrer a uma variedade de formas de distribuição dos seus serviços, nomeadamente venda directa no mercado ou através da associação a uma variedade de mediadores, como são os casos dos operadores turísticos, agências de viagens e centrais de reserva *online* (Pearce & Schott, 2005). Deste modo, a prestação do serviço de alojamento turístico envolve a participação de diferentes agentes. Ao longo das etapas que constituem o processo de serviço, o turista pode recorrer à intermediação de agências de viagens (físicas e/ou virtuais) ou entrar directamente em contacto com o estabelecimento prestador.

2.5.1 Operadores turísticos

Os operadores turísticos são as empresas que combinam dois ou mais serviços turísticos (por exemplo, transporte, alojamento, refeições, entretenimento) e os vendem através de agências de viagens como um único produto (chamado pacote turístico) por um preço único. Os componentes de um pacote turístico podem ser preestabelecidos ou podem resultar de um procedimento onde o visitante escolhe de entre uma lista pré-estabelecida, a combinação de serviços que pretende adquirir (OMT, 2010). Normalmente, o alojamento é o principal serviço incluído.

2.5.2 Agência de viagens

Ao planear as suas viagens, os turistas recorrem muitas vezes aos serviços de agências de viagens, a fim de obter informações úteis acerca das diversas alternativas existentes no mercado, para posteriormente fazerem a reserva de um serviço turístico em particular ou de um pacote turístico completo, que englobe por exemplo, o transporte, o alojamento e as actividades a realizar no destino.

De acordo com o INE (2013), as agências de viagens são “estabelecimentos cuja actividade principal compreende a organização e venda de viagens, de percursos turísticos, a reserva de serviços em estabelecimentos hoteleiros e outros empreendimentos turísticos, iniciativas ou projectos declarados de interesse para o turismo, a reserva de lugares em qualquer meio de transporte, a representação de outras agências de viagens e turismo ou de operadores turísticos nacionais e estrangeiros.”

Desta definição, compreende-se que a actividade das agências de viagens consiste na venda directa a turistas de determinados serviços prestados por terceiros num determinado momento do tempo e dentro de certas condições. Embora também possam fornecer serviços turísticos próprios, as agências de viagens funcionam principalmente como intermediários na compra de determinados serviços, ou seja, comunicam e vendem directamente aos turistas, de uma maneira eficiente, a oferta dos prestadores daqueles serviços. Geralmente a receita das agências de viagens corresponde à taxa ou comissão sobre a venda do serviço que é adquirido ao prestador do serviço e, na maioria dos casos, o visitante só possui contacto directo com os prestadores do serviço no momento da execução do serviço propriamente dito, ou seja, no usufruto da estadia.

Actualmente, as agências de viagens aliam ao canal físico (tradicionalmente a loja), o canal Internet oferecendo os seus serviços *online*. Isto permite-lhes informar os seus clientes sobre os produtos existentes, promoções de última hora, conselhos de viagem e até fazer a reserva de um serviço por correio electrónico (Pinto, 2008).

2.5.3 Motores de reserva de alojamentos *online*

Com o desenvolvimento do comércio electrónico deu-se o aparecimento de agências de viagens virtuais que operam exclusivamente na Internet, como por

exemplo o Expedia, Travelocity, Rumbo e, em Portugal, a Netviagens e a Logitravel.

A estas agências virtuais juntam-se outras empresas destinadas especialmente a auxiliar os clientes a efectuar a reserva de alojamento através da Internet. O Booking e a hotusahoteis são dois casos conhecidos que agilizam as etapas de procura e reserva intrínsecas ao processo de compra turística.

Estas duas formas de intermediação funcionam como motores de reserva de alojamento. Este tipo de intermediação aposta sobretudo nas vantagens do canal Internet em termos de agregação de informação turística e conveniência dada aos clientes (acesso rápido, cómodo e económico). Através das suas ferramentas, o canal Internet dá a oportunidade dos estabelecimentos turísticos aumentarem a visibilidade e o alcance das suas ofertas, além de que permite a transparência e comparação a nível global.

2.5.4 Tendência de desintermediação

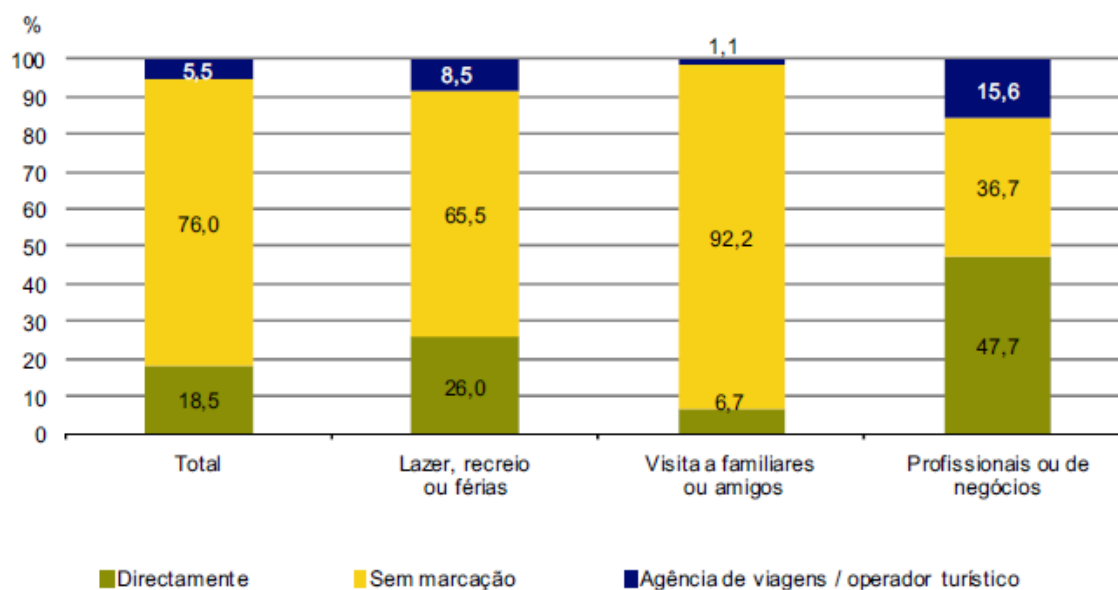
Apesar do aumento da oferta de intermediação turística, tem-se verificado nos últimos anos uma tendência crescente de desintermediação, sustentada pela diminuição do peso das viagens organizadas sobre a forma de pacote turístico adquiridas através de agências de viagens.

No que diz respeito à transformação dos modelos de negócio, o aumento da utilização da Internet tem tido um papel importante. O modelo inicial de intermediação de estratégia *push* em que o consumidor compra o serviço turístico a uma agência de viagens tem vindo a ser substituído pela coexistência de estratégias *pull* e *push*, em que cada vez mais existe a tendência para vendas directas, sem a presença de intermediários (Cooper et al., 2008).

Segundo dados do INE (2013) referentes às viagens dos cidadãos portugueses realizadas em 2012, verificou-se que em 76,0% dos casos não existiu qualquer marcação prévia de serviços associados, incluindo alojamento, transporte ou alimentação. Em 18,5% das viagens ocorreu a marcação

antecipada directamente com o prestador de pelo menos um serviço, mas sem intermediação de agência de viagens ou operador turístico. Já o recurso aos serviços de uma agência de viagens ou operador turístico foi praticado pelos turistas em apenas 5,5% das suas deslocações, continuando a trajectória decrescente na utilização destes serviços (8,7% em 2009, 7,3% em 2010 e 7,1% em 2011). Enquanto nas deslocações em Portugal apenas houve recurso a agência de viagens em 2,4% das deslocações, nas deslocações para o estrangeiro o recurso a intermediação ocorreu em 36,9%, uma diminuição face aos 38,5% em 2011. Apenas nas deslocações “profissionais ou de negócios” e por “lazer, recreio ou férias” se verificou a utilização de agências de viagens com alguma expressão, atingindo 15,6% e 8,5% das deslocações respectivas (ver Figura 9).

Figura 9: Repartição das viagens dos portugueses por organização da viagem, segundo os principais motivos, em 2012



Fonte: INE (2013)

Actualmente, apesar dos clientes continuarem a ter a opção de se dirigir a intermediários para reservar serviços turísticos, têm a possibilidade, principalmente através do canal Internet mas também pelo telefone e no próprio estabelecimento físico, de adquirir directamente aos estabelecimentos o

serviço de alojamento. Isto é, cada vez mais os clientes adquirem o serviço de alojamento de forma isolada das restantes componentes da oferta turística, sobretudo de forma *online*.

De facto, o canal Internet tem contribuído para o crescimento do turismo e para o aumento do volume da procura e da oferta, o que o torna um dos canais mais importantes das empresas turísticas. A revolução das TIC, onde se destacam fenómenos como as redes sociais ou a proliferação de aplicações móveis, está a transformar a actividade turística ao nível do relacionamento entre os actores do negócio: prestadores, intermediários e clientes. A capacidade de decisão e poder negocial dos turistas obrigam ao domínio do canal Internet, sob risco da perda de visibilidade e relacionamento com o mercado (PENT, 2013).

2.6 Modelo de prestação *front-office* multicanal do serviço de alojamento

O serviço de alojamento turístico é um caso onde a prestação multicanal é muito importante uma vez que é composto por várias actividades que podem ser suportadas por diferentes canais.

Cada uma das actividades interactivas pode ser oferecida num ou vários canais simultaneamente. Por exemplo, a procura de informação pode ser efectuada no próprio estabelecimento como através do telefone ou Internet. Adicionalmente pode ser permitido ao cliente combinar vários canais durante a execução do processo de serviço (por exemplo, procurar saber directamente com um colaborador informações sobre o serviço através do telefone e posteriormente confirmar a reserva pela Internet). Assim, quando existem fluxos de serviço que atravessam vários canais, o estabelecimento de alojamento oferece um processo de serviço multicanal através do modelo de *front-office*.

Tendo como princípio o modelo de divisão de um processo de serviço em etapas (apresentado na subsecção 2.1.3), o serviço de alojamento turístico inclui a seguinte sequência lógica de actividades interactivas:

- **e1)** o cliente procura informação sobre condições de alojamento como os preços ou a localização;
- **e2)** o cliente processa a ordem de reserva;
- **e3)** o cliente desfruta da estadia;
- **e4)** o cliente avalia e fornece feedback ao prestador do serviço.

Em seguida, é apresentada de forma detalhada o modelo *front-office* multicanal, nomeadamente a importância dos diversos canais no suporte das actividades (de cada etapa) do serviço de alojamento.

Etapa **e1** – Procura de informação:

Esta etapa inicial corresponde à procura de informação, ou seja, envolve as actividades de avaliação de prestadores alternativos e tomada de conhecimento das características do serviço de alojamento. Durante a procura das alternativas, o cliente compara o valor das várias ofertas. Aqui, a capacidade de um canal permitir aceder à informação sobre o serviço e o seu consequente benefício para os clientes torna-se um atributo crítico (Frambach et al., 2007).

Geralmente, a procura pelo serviço de alojamento acontece antecipadamente e à distância sem que o cliente sequer conheça previamente o estabelecimento prestador. Desta forma, quer os canais virtuais (telefone e Internet) disponibilizados pelo próprio estabelecimento quer por intermediários (e.g. agências de viagens e motores de reserva *online*) assumem um papel estratégico fundamental ao permitir que as interacções ocorridas nesta etapa (como também da etapa e2) ocorram de forma remota.

Actualmente a Internet assume um papel crucial na divulgação e procura de informação turística, possibilitando de forma acessível, rápida e barata a identificação, comparação e avaliação da oferta mais adequada aos requisitos

dos clientes. O serviço de alojamento constitui um exemplo perfeito em que o canal Internet facilita a avaliação das várias alternativas, especificamente a oferta dos inúmeros prestadores, além de que permite obter a opinião e feedback de antigos e atuais clientes, quando comparado com os outros canais.

A procura turística efectuada através do canal virtual Internet, reveste-se de uma importância cada vez maior em consequência do crescimento exponencial do número de reservas via *online* observado nos últimos anos. Frambach et al. (2007) afirma que é esperado que o canal Internet deva ser a escolha preferida para fins de procura de informação do serviço na fase de pré-compra, principalmente para consumidores já com experiência na utilização de Internet. Tanto os clientes como os profissionais do sector turístico utilizam cada vez mais as ferramentas da Internet (sites próprios, sites de reservas online, sites de pontuação e avaliação e os média sociais), nas actividades de divulgação e na obtenção de informação. As novas plataformas de comunicação difundidas através do canal Internet, como os média sociais (como por exemplo o Facebook, o Twitter e o Youtube) e as comunidades *online* surgem cada vez mais como importantes instrumentos de promoção de informação e da interacção entre o prestador e os potenciais clientes ou mesmo entre novos e antigos clientes para troca de experiências e recomendações.

Além disso, também as agências de viagens físicas assumem grande importância na intermediação entre clientes e estabelecimentos de alojamento, isto é, funcionam como canal primordial de ligação da procura com a oferta. Os clientes recorrem a agentes intermediários para procurar informação detalhada, obterem aconselhamento pessoal especializado adquirindo na maioria das vezes o alojamento dentro de um pacote que inclui vários serviços. Em alguns casos, o auxílio a intermediários está também relacionado com a tentativa de transferência de responsabilidade/risco por parte dos clientes para esses agentes e, desse modo, sentirem maior segurança em todo o processo.

Etapa e2 - Confirmação de reserva:

A etapa de confirmação do serviço corresponde à tomada de decisão do cliente. A confirmação da escolha por determinado serviço de alojamento faz-se através da respectiva reserva. A reserva corresponde à actividade na qual o potencial cliente comunica ao estabelecimento de alojamento turístico que pretende obter o seu serviço, especificando a data, tipo de quarto e serviços secundários que deseja. Depois de reservar, a confirmação propriamente dita, acontece quando o cliente efectua o *check in* da estadia reservada. Em certos casos, é no momento da confirmação que acontece o pagamento, total ou parcial do valor referente ao período de alojamento.

Segundo Frambach et al. (2007), a escolha entre canal físico ou virtual pode resultar de dois factores: (i) a escolha do agente a quem pretendem confirmar a compra do serviço, nomeadamente o próprio prestador, intermediário físico ou intermediário *online*; (ii) a preferência pelos benefícios de algum canal em particular. Deste modo, a etapa de reserva pode ser realizada em canais diferentes. Directamente com o estabelecimento hoteleiro (*in loco* ou por canal virtual) ou efectuada através de agentes intermediários, nomeadamente agências de viagem físicas e virtuais ou ainda motores de *booking online*.

Tal como na etapa e1, os canais virtuais, em especial a Internet, assumem nos dias de hoje um papel chave enquanto plataforma de suporte da actividade interactiva de reserva do serviço de alojamento, devido ao elevado grau de conveniência oferecido.

O estudo de Oppewal et al. (2013) demonstra que existe uma tendência para a reserva acontecer através do canal no qual inicialmente se procurou informação. Por exemplo, a maioria de quem visita uma agência de viagens à procura de informação acaba também por efectuar a reserva através desse canal enquanto outros clientes conduzem toda a pesquisa e reserva *online*. Ou seja, reservar através do canal de procura funciona como a opção mais lógica.

Etapa e3 – Estadia no estabelecimento de alojamento:

Esta etapa corresponde exactamente à execução do serviço central, nomeadamente o alojamento ao hóspede com a inerente dormida. A execução desta etapa do serviço só pode ser realizada no estabelecimento de alojamento, isto é, através do canal físico do prestador uma vez que os clientes têm de se deslocar até esse espaço para usufruírem do aposento. Normalmente esta actividade termina quando o cliente realiza o *check out*, o que geralmente coincide com a realização do pagamento dos bens e serviços usufruídos.

Etapa e4 - Pós-serviço:

Por último, a etapa de pós-serviço está relacionada com a manutenção de uma relação prestador-cliente (Frambach et al. 2007). Esta etapa constitui essencialmente a oportunidade para os clientes poderem transmitir ao prestador a apreciação acerca do serviço, ou seja, envolve as actividades de troca de feedback entre o prestador e os clientes, como por exemplo reclamações, sugestões de melhoria e ainda questionários de avaliação do serviço, como um todo e por componentes específicas. Esta etapa pode ocorrer logo no próprio estabelecimento de alojamento (no ato de *check-out* directamente com os funcionários da recepção utilizando o canal físico) ou mais tarde através dos canais virtuais. O relacionamento prestador-cliente pode também fazer-se por comunicação em momentos específicos no tempo, por exemplo, o envio da *newsletter* ou informações de promoções e eventos por parte da unidade turística. Ao conhecer a reacção da outra parte, os prestadores poderão ajustar os seus comportamentos ou actividades.

Recentemente, os motores de reserva virtual tornaram-se um ponto de referência nesta etapa. Os clientes são cada vez mais exigentes e no final de cada estadia avaliam a sua experiência de serviço. A pontuação do serviço *online*, através da Internet, serve de referência interna para o prestador mas sobretudo influencia a decisão de selecção de outros clientes na etapa inicial de procura.

Capítulo 3

Metodologia de Investigação

Este capítulo apresenta a abordagem metodológica subjacente ao desenho de investigação, implementação e subsequente análise dos resultados. Assim, ao longo do capítulo é exposto, em detalhe, o processo de investigação realizado para alcançar a resposta às questões de investigação levantadas.

3.1 Processo de investigação

O presente estudo tem como objectivo responder às seguintes questões de investigação:

- 1. Quais são os principais modelos de prestação *front-office* multicanal adoptados pelas organizações prestadoras do serviço de alojamento turístico?**
- 2. O que justifica a escolha de diferentes modelos de prestação *front-office* multicanal para prestar o serviço de alojamento turístico?**

Com o propósito de responder de forma adequada a estas questões, foi realizado um estudo exploratório, com uma componente forte de descrição. O seu pressuposto foi a realização do levantamento sistemático dos modelos de prestação *front-office* multicanal em uso pelos prestadores de serviços de alojamento turístico. Este levantamento seguiu uma abordagem indutiva e uma estratégia de investigação qualitativa, na qual se recolhem dados e então se desenvolve teoria em resultado da análise desses dados, de modo a se caracterizar o que está a acontecer em relação a um determinado fenómeno (Saunders et al., 2009).

A escolha de análise do serviço de alojamento turístico prendeu-se com o potencial de diversidade no que concerne a possíveis modelos de prestação *front-office* multicanal. Trata-se de um serviço que pode ser transaccionado a

nível global, de forma multicanal e no qual participam diferentes agentes. Deste modo, pretende-se apresentar a diversidade das escolhas de configuração operacional dos processos de *front-office* do serviço de alojamento turístico, através da descrição gráfica dos modelos de *front-office* associados a cada sistema de prestação de serviço. Isto é, pretende-se dar a conhecer a forma como os prestadores oferecem diferentes sequências multicanal aos seus clientes.

Os estabelecimentos de alojamento turístico colectivos localizados em Portugal constituem a população alvo de estudo. A amostra (não probabilística uma vez que a selecção foi baseada no julgamento subjectivo com o intuito de maximizar a diversidade do contexto) é constituída por elementos da população classificados em diferentes categorias: hotéis, hotéis-apartamento, pousadas, apartamentos turísticos, hostels e guesthouses, pensões e residenciais e ainda motéis. A Tabela 6 faz a síntese da amostra da população ao apresentar o número de estabelecimentos de alojamento estudados por categoria.

Tabela 6: Número de estabelecimentos de alojamento, estudados por categoria.

Categoria de alojamento	<i>Hotéis</i>	<i>Hotéis-apartamento</i>	<i>Pousadas</i>	<i>Apartamentos turísticos</i>	<i>Hostels e guesthouses</i>	<i>Pensões e residenciais</i>	<i>Motéis</i>
Número	38	10	10	5	16	10	5

Os modelos apresentados tomam como unidade de análise o processo de serviço, analisando e descrevendo a estrutura multicanal ao longo das actividades do processo de serviço.

Assim, de acordo com a literatura relevante exposta no capítulo 2, foram definidas as variáveis (canais de serviço, gestores desses canais e etapas do serviço) que permitem a elaboração do modelo *front-office* multicanal do serviço em estudo. Isto é, o processo de serviço de alojamento turístico foi dividido em 4 etapas gerais (*ei*), correspondentes a actividades que envolvem a interacção

prestador-cliente, e foram identificados os canais de serviço (*ci*) e respectivos gestores (*Gci*) disponibilizados em cada uma dessas etapas. Um resumo inicial do modelo é apresentado em seguida.

Etapas (*ei*):

e1 – Conhecimento do serviço:

- Procura de informação (características acerca do alojamento e avaliação de alternativas);

e2 – Confirmação do serviço:

- Reserva do serviço de alojamento seleccionado

e3 – Execução do serviço central:

- Estadia no estabelecimento de alojamento;

e4 – Pós-serviço:

- Avaliação do serviço, reclamações e feedback.

Canais de serviço (*ci*):

c1 – Internet (inclui todos os canais que disponibilizam acesso à Internet como computadores, *tablets* ou *smartphones*);

c2 – Telefone;

c3 – Espaço físico.

Gestor dos canais de serviço (*Gci*):

Gc1 – Estabelecimento prestador do serviço de alojamento;

Gc2 – Agências de viagens com componente física e também virtual;

Gc3 – Motores de reserva de alojamento *online* / agências de viagens virtuais.

O processo metodológico foi constituído em duas fases definidas de forma a alcançar os seguintes objectivos:

i) Levantamento dos diferentes modelos de prestação *front-office* multicanal usados no serviço de alojamento;

ii) Compreensão dos motivos de adopção de diferentes modelos.

Assim sendo, a primeira fase de investigação consistiu na descrição da configuração dos modelos *front-office* de prestação do serviço de alojamento. A realização desta fase, teve como base o quadro desenvolvido por Sousa & Amorim (2012) para o desenho de processos *front-office* em sistemas de prestação de serviços multicanal.

Assim, foram recolhidos dados que permitissem verificar a:

1. Identificação dos agentes participantes e formas de distribuição intrínsecas ao processo de serviço de alojamento turístico;
2. A afectação das etapas do serviço aos canais, ou seja, especificação dos canais que suportam as actividades do processo de serviço;
3. Especificação da sequência de caminhos que o serviço disponibiliza, ou seja, as combinações de canais que os clientes podem usar quando executam o processo de serviço *front-office*;
4. Caracterização dos modelos de prestação do serviço em termos de variedade e redundância de canais e flexibilidade de fluxo *front-office*;
5. Inserção dos modelos nas arquitecturas pré-estabelecidas de acordo com o nível de redundância e flexibilidade dos canais.

A segunda fase de investigação consistiu na identificação e análise dos principais factores tidos em conta na adopção dos diversos modelos apresentados. Através deste ponto, foi possível retirar conclusões acerca das opções estratégicas multicanal dos estabelecimentos prestadores do serviço de alojamento.

Por fim, são apresentadas as conclusões retiradas da realização e análise das fases anteriores.

3.2 Métodos de recolha e análise de dados

Cada uma das técnicas de recolha de dados e procedimentos de análise têm as suas virtudes e fraquezas. Por isso, os resultados são afectados pela escolha dos métodos usados (Saunders et al., 2009).

Os métodos de recolha de dados e os procedimentos de análise são qualitativos. Visto se tratar de identificar, analisar e descrever modelos não numéricos e não tendo como objectivo a sua quantificação, a abordagem qualitativa é a mais adequada.

A recolha de dados e posterior análise dos mesmos foi realizada em função dos objectivos definidos:

i) Levantamento dos diferentes modelos de prestação *front-office* multicanal usados no serviço de alojamento.

A recolha de dados decorreu ao longo dos meses de Julho, Agosto e Setembro de 2013, através da interacção directa com o ambiente natural do fenómeno estudado.

Na recolha de dados foi utilizada a técnica de experimentação directa como cliente (participação directa) junto de estabelecimentos de alojamento como também de agências de viagens e motores de reserva *online*. Desse modo, foram recolhidos dados secundários através da pesquisa de informação publicamente disponível nas plataformas *online* dos estabelecimentos hoteleiros e agentes intermediários. Além disso, para complementar a informação foram também realizadas entrevistas telefónicas aos estabelecimentos de alojamento para recolha de dados primários. As perguntas realizadas foram as seguintes:

1. A procura de informação e a reserva de alojamento podem ser efectuadas:
 - a. Presencialmente?
 - b. Por telefone?
 - c. Pela Internet?

Esta pergunta foi realizada com o intuito de perceber quais os canais de serviço disponibilizados pelo prestador aos clientes.

2. A informação e condições oferecidas aos clientes, independentemente do canal de serviço escolhido, são consistentes entre si?

Esta pergunta foi realizada com o intuito de perceber quais os fluxos do processo de serviço *front-office* disponibilizados.

3. Este estabelecimento de alojamento encontra-se associado a agentes intermediários?
 - a. Agências de viagens?
 - b. Motores de reserva de alojamento *online*?

Esta pergunta foi realizada com o intuito de perceber se é possível ao cliente adquirir o serviço de alojamento através de canais disponibilizados por agentes intermediários.

Todos os dados recolhidos foram registados num ficheiro *xls* de acordo com os critérios estabelecidos para a realização da descrição dos modelos de *front-office* multicanal. O *template* deste ficheiro pode ser consultado no Apêndice A.

Os procedimentos de análise dos dados recolhidos permitiram identificar modelos de *front-office* multicanal distintos. A análise foi efectuada a dois níveis:

- a. Geral – levantamento dos diferentes modelos de *front-office* multicanal em uso no serviço de alojamento. A descrição desses diversos modelos foi exibida sobre a forma de esquemas visuais (ver secção 4.2);
- b. Por cada categoria de alojamento – levantamento dos diferentes modelos de *front-office* multicanal em uso, em cada categoria de estabelecimento de alojamento estudado.

ii) Compreensão dos motivos de adopção de diferentes modelos.

A realização de entrevistas semiestruturadas foi o método utilizado na recolha de dados que permitiu a análise estratégica dos factores de adopção de diferentes modelos. Deste modo, foram realizadas entrevistas exploratórias a gestores de estabelecimentos turísticos representativos de cada modelo *front-office* multicanal encontrado. Nas seis entrevistas realizadas foram efectuadas as seguintes questões:

1. Quais os principais factores equacionados na implementação do modelo de prestação *front-office* multicanal?

Esta pergunta foi realizada com o intuito de perceber quais os factores que os prestadores do serviço de alojamento consideram mais relevantes aquando da definição do modelo de prestação *front-office* multicanal.

2. Vantagens e desvantagens de se associar a agentes intermediários?

Esta pergunta foi efectuada com o intuito de perceber os factores que levam os prestadores a permitirem (ou não) aos clientes realizar certas actividades do processo de serviço de alojamento através de canais disponibilizados por diferentes tipos de agentes intermediários.

A análise dos factores enunciados pelos entrevistados é exposta na secção 4.3.

Capítulo 4

Análise dos dados e resultados

Este capítulo apresenta os resultados da análise dos dados recolhidos através da metodologia exposta no capítulo anterior. Assim, em primeiro lugar são apresentadas as formas de distribuição do serviço de alojamento turístico. Em seguida são esquematizados os modelos *front-office* multicanal encontrados para diferentes tipos de estabelecimentos de alojamento, designadamente estabelecimentos hoteleiros (hotéis, hotéis-apartamentos e pousadas), aldeamentos e apartamentos turísticos e ainda outros alojamentos turísticos como hostels, pensões, residenciais e motéis. Por fim apresentam-se os factores estratégicos considerados na definição dos modelos *front-office* multicanal encontrados.

4.1 Formas de distribuição

Enquanto componente central do serviço de alojamento, a estadia/dormida do cliente acontece no estabelecimento prestador do serviço. No entanto, quando o cliente pretende adquirir o serviço de alojamento de um determinado prestador pode fazê-lo recorrendo a diferentes agentes. Isto é, o cliente pode realizar as actividades do processo de serviço recorrendo ao agente que preferir. Da pesquisa realizada foram encontradas três formas de distribuição do serviço de alojamento turístico:

- D1) sem intermediação - na qual o cliente interage directamente com o prestador;

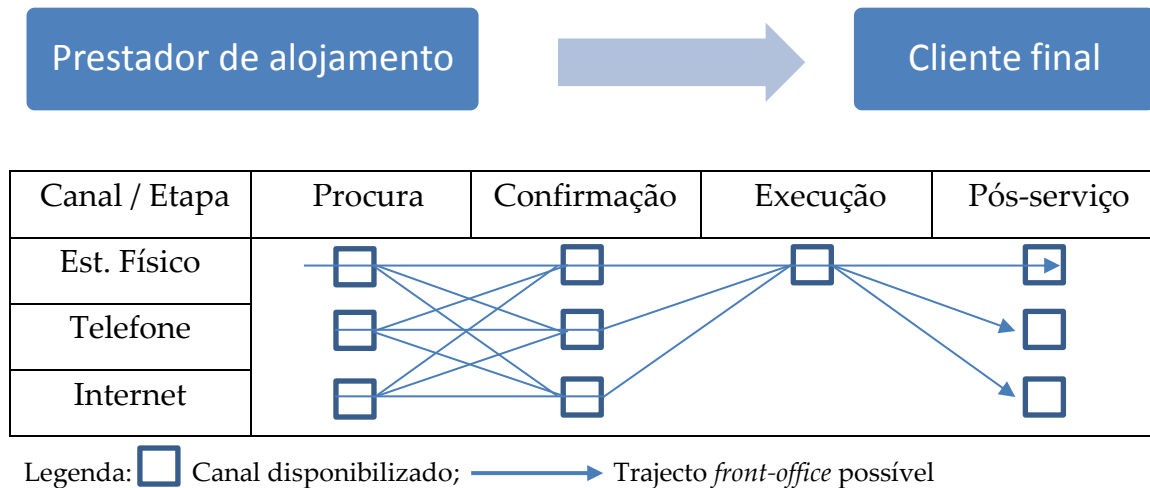
- D2) com intermediação física e *online* - na qual o cliente recorre a agências de viagens com componente física (e.g. loja) e componente *online* (e.g. website);

- D3) com intermediação exclusivamente *online* - na qual o cliente recorre a motores de reserva de serviços turísticos *online* (agências de viagens com actividade exclusivamente *online*).

Cada uma das três formas de distribuição tem associado um modelo de prestação de serviço *front-office*. Assim sendo, torna-se importante conceber o modelo *front-office* multicanal de prestação do serviço de alojamento padrão oferecido em cada uma das formas de distribuição deste serviço (ver Figuras 10, 11 e 12).

A Figura 10 apresenta o modelo *front-office* multicanal padrão associado à forma de distribuição D1 (sem intermediação), situação em que o cliente recorre directamente ao estabelecimento prestador para executar todo o processo de serviço.

Figura 10: Exemplo padrão do modelo de *front-office* multicanal associado à forma de distribuição D1 (sem intermediação)



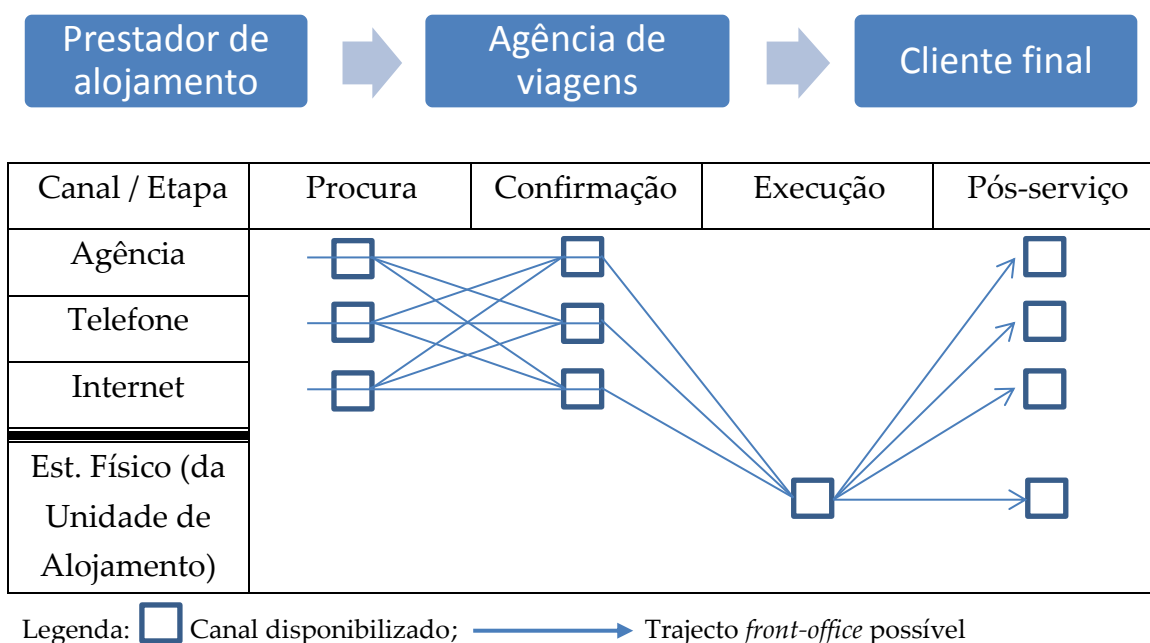
Esta forma de distribuição privilegia o contacto directo com o próprio estabelecimento de alojamento. Os clientes podem recorrer a quaisquer dos canais disponibilizados (estabelecimento físico, telefone e Internet) para construir o seu próprio processo de serviço *front-office*.

Trata-se de uma arquitectura *front-office* multicanal predominantemente generalista mas constringida na etapa e3 referente à estadia no estabelecimento

de alojamento. Esta arquitectura demonstra que o estabelecimento prestador pretende oferecer aos clientes uma possibilidade de escolha bastante alargada, tanto em termos de variedade e redundância de canais como na flexibilidade de combinação de canais de suporte das actividades do serviço. O constrangimento verificado na etapa e3 resulta da estadia dos clientes estar limitada ao canal físico do estabelecimento de alojamento que, desse modo, atua como canal de serviço completo.

A Figura 11 apresenta o modelo de prestação *front-office* multicanal padrão para a forma de distribuição D2 (com intermediação física e *online*). Situação em que o cliente recorre a agência de viagens para efectuar as etapas de procura e reserva de alojamento. Posteriormente, a etapa referente à estadia (e3) tem sempre lugar no estabelecimento de alojamento.

Figura 11: Exemplo padrão do modelo de *front-office* multicanal associado à forma de distribuição D2 (com intermediação física e *online*)



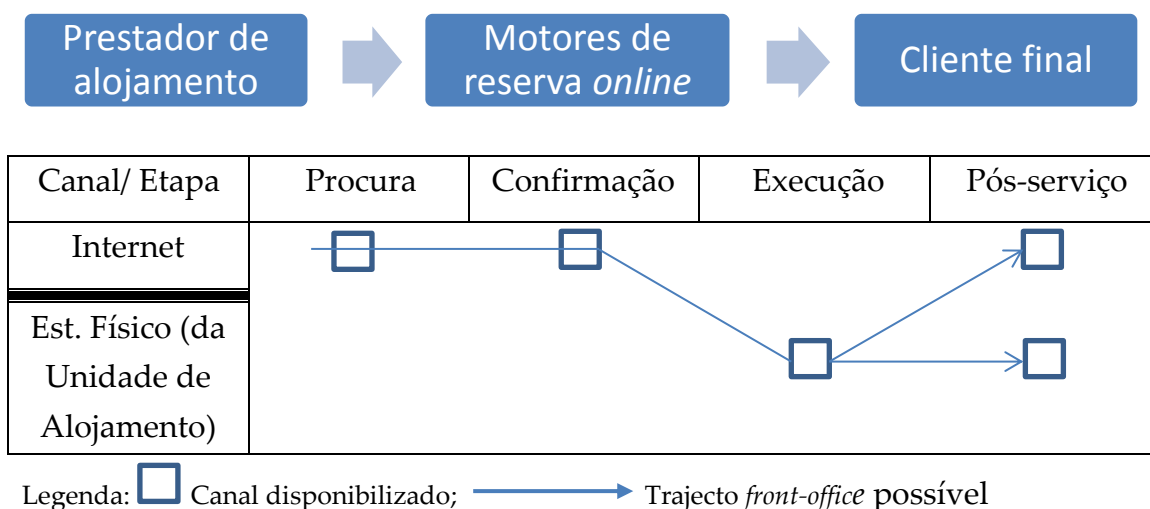
Esta forma de distribuição está fortemente relacionada com a compra de viagens. Os clientes recorrem a agências de viagens para os auxiliar na compra de serviços turísticos, em particular o serviço alojamento. Neste caso, os clientes

podem usufruir dos diversos canais da agência de viagens para elaborar o fluxo do processo *front-office*, ou seja, utilizam os canais do agente intermediário em substituição dos canais próprios do prestador do serviço alojamento. Como é óbvio a estadia é a única excepção uma vez que é obrigatoriamente realizada no canal físico do estabelecimento de alojamento.

Isto resulta numa arquitectura *front-office* multicanal predominantemente generalista constringida na etapa e3 referente à estadia no estabelecimento de alojamento. Isto é, com excepção do constrangimento ao canal físico do estabelecimento de alojamento na etapa e3, este tipo de intermediação oferece grande variedade e redundância de canais bem como flexibilidade na combinação de canais de suporte das actividades do serviço.

A Figura 12 apresenta o modelo de prestação *front-office* multicanal padrão para a forma de distribuição D3 (intermediação exclusivamente *online*). Situação em que o cliente recorre a motores de reserva exclusivamente *online* para efectuar a procura e reserva de alojamento. Posteriormente, a etapa referente à estadia tem sempre lugar no estabelecimento de alojamento.

Figura 12: Exemplo padrão do modelo de *front-office* multicanal associado à forma de distribuição D3 (com intermediação exclusivamente *online*)



Esta forma de distribuição tem crescido bastante procurando oferecer aos clientes todas as vantagens inerentes ao canal Internet apresentadas anteriormente na secção 2.2.3. O cliente que desejar realizar o seu processo de serviço recorrendo a esta forma de distribuição irá encontrar um modelo de *front-office* multicanal com forte incidência no canal Internet. Com excepção da estadia que se realiza no canal físico da unidade de alojamento, as restantes etapas tendem a ser efectuadas *online*. As etapas de procura e confirmação são exclusivamente efectuadas *online*, sendo que a etapa de pós-serviço poderá vir a ser ou não (pode também ser realizada no estabelecimento de alojamento) dependendo da vontade dos clientes.

Tudo isto, resulta numa arquitectura *front-office* multicanal centralizada no canal Internet, com o tradicional constrangimento na etapa e3 referente à estadia do cliente no estabelecimento de alojamento. Isto provoca que não haja nenhum canal de serviço completo mas apenas canais de serviço parcial.

Estas três configurações que o cliente tem ao seu dispor para conseguir obter o serviço de alojamento, devem ser entendidas como autónomas, isto é, cada forma de distribuição oferece processos de serviço *front-office* multicanal que não são complementares com as restantes. Apesar de possível, existem factores que tornam inconsistente a possibilidade de realizar a procura de alternativas e posteriormente a reserva de alojamento em gestores de canais alternativos.

Em muitas situações verifica-se que existe discrepância de informação entre a unidade de alojamento e o agente intermediário, essencialmente no que se refere ao preço a pagar pelo serviço de alojamento. Devido aos custos de intermediação, o valor a pagar por uma determinada tipologia de quarto pode variar entre os vários agentes intermediários e entre estes e o próprio prestador. Assim, deste modo, torna-se desaconselhável efectuar a procura de informação base (como o preço entre outras condições) e posteriormente a reserva em agentes diferentes porque a informação pode ser inconsistente. Por exemplo,

não é coerente procurar informação num dos canais de determinado prestador e reservar numa agência de viagens porque as condições, em geral, são diferentes. Logo a opção lógica é seguir a consistência de informação, efectuando a procura de informação e reserva da estadia pelo mesmo gestor de canais de serviço.

Mesmo quando existe algum grau de conformidade na informação facultada (por exemplo um motor de reserva *online* e o canal *online* do prestador exibem o mesmo preço para um determinado quarto) existem outros aspectos não partilhados, como opções de tipologia de alojamento, regime, promoções e pacotes especiais que apenas existem nos canais do estabelecimento prestador.

Isto acontece, porque nos canais do estabelecimento de alojamento a informação é exposta de forma mais precisa, descritiva e alargada, onde em algumas situações são oferecidas mais opções de tipologia de quartos ou em que estes são englobados em pacotes que reúnem o alojamento com outros serviços complementares como refeições, *spa*, *tours* turísticos entre outros.

Assim sendo, apesar de numa primeira fase da etapa de procura (e1) os clientes poderem procurar alternativas em todos os canais dos diversos agentes, a posterior reserva de alojamento (e2) traduz a confirmação das condições em um desses agentes. Deste modo, os processos de serviço *front-office* são autónomos e dependentes do gestor de canais (Gci) a quem o cliente recorra. Ou seja, um cliente reserva a sua estadia em qualquer canal disponibilizado pelo agente onde pretende confirmar as condições que encontrou na etapa inicial de procura de informação.

4.2 Modelos *front-office* multicanal do serviço de alojamento turístico

Do levantamento realizado às categorias de estabelecimentos de alojamento alvo de estudo foram identificados diferentes modelos *front-office* multicanal em

uso no serviço de alojamento. Todos os modelos encontrados disponibilizam pelo menos uma das três formas de distribuição enunciadas na secção 4.1 (D1, D2 e D3), o que permitiu classificar três classes de modelos:






- Classe A – agrega as formas de distribuição D1, D2 e D3;
- Classe B – agrega as formas de distribuição D1 e D3;
- Classe C – agrega apenas a forma de distribuição D1.

Cada uma destas classes tem inerente um ou mais modelos de prestação *front-office* multicanal. Das variações em termos de redundância de canais e flexibilidade de processo *front-office* resultam as diferenças entre os modelos de cada classe.

Em cada um dos modelos existe um, dois ou três gestores de canais em simultâneo. Enquanto as agências de viagens e motores de reserva *online* oferecem aos clientes sempre o mesmo modelo de *front-office* multicanal padrão apresentado nas figuras 11 e 12 respectivamente, os estabelecimentos de alojamento apresentam nos seus modelos de *front-office* variações em relação ao modelo padrão apresentado na figura 10.

Em seguida, são apresentados todos os modelos de forma esquemática (ver legenda a seguir) e caracterizados em termos das dimensões redundância de canais e flexibilidade do fluxo do processo *front-office*.

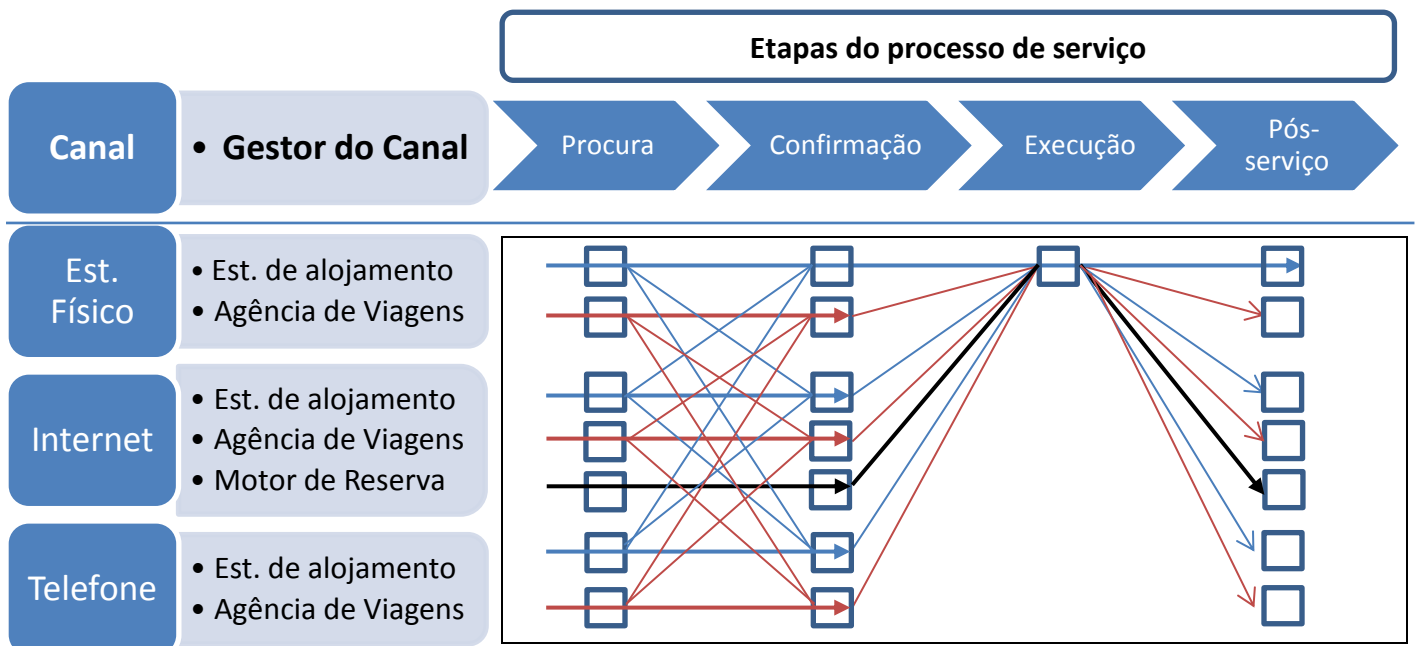
Legenda do modelo de prestação *front-office* multicanal:

-  Canal disponibilizado;
-  Canal não disponibilizado;
-  Trajecto *front-office* com início nos canais do estabelecimento de alojamento (D1);
-  Trajecto *front-office* com início nos canais de agência de viagens (D2);
-  Trajecto *front-office* com início no canal de motores de reserva *online* (D3).

4.2.1 Análise geral dos modelos *front-office*

A classe A é composta apenas por um modelo único (ao contrário do que acontece com as restantes classes). O modelo A1, esquematizado na Figura 13, agrega fluxos multicanal oferecidos por três gestores de canais diferentes, isto é, este modelo *front-office* global incorpora as arquiteturas oferecidas separadamente por cada uma dessas entidades (engloba as formas de distribuição D1, D2 e D3). Trata-se de um modelo que apresenta uma elevada redundância de canais e flexibilidade na construção do fluxo do processo de serviço. Contudo a etapa e3 (estadia) é constringida ao canal físico do estabelecimento de alojamento prestador do serviço uma vez que a estadia, componente central do serviço, acontece obrigatoriamente nesse canal. Por isso mesmo, o canal físico do estabelecimento de alojamento é o único canal de serviço completo enquanto todos os outros canais, de qualquer que seja o gestor, constituem canais de serviço parcial.

Figura 13: Ilustração do modelo de *front-office* multicanal A1



Em cada um dos três modelos de *front-office* multicanal da Classe B existem duas entidades responsáveis pela gestão dos seus próprios canais de serviço, designadamente o estabelecimento de alojamento e o motor de reserva de alojamento *online*, isto é, estes três modelos agregam as formas de distribuição D1 e D2.

No entanto, enquanto os fluxos multicanal oferecidos pelo motor de reserva *online* são iguais entre os três modelos, os fluxos multicanal disponibilizados pelos estabelecimentos de alojamento apresentam variações. Os modelos B1, B2 e B3 resultam dessas variações. Assim, além de em todos estes modelos se verificar o constrangimento da etapa e3 se realizar necessariamente no canal físico do estabelecimento de alojamento, constata-se que:

- No modelo B1 existe elevada redundância de canais (os três canais, nomeadamente o estabelecimento físico, Internet e telefone são disponibilizados para suportar as etapas e1, e2 e e4) e flexibilidade total na construção do fluxo *front-office* por parte dos clientes (Figura 14);
- O modelo B2 é semelhante ao modelo B1, com a exceção de que o estabelecimento de alojamento não permite que a etapa de confirmação do serviço, isto é a reserva da estadia, seja realizada através do telefone (Figura 15);
- No modelo B3, o estabelecimento de alojamento não oferece aos clientes o canal *online*, disponibilizando apenas o estabelecimento físico como canal de serviço completo e o telefone como canal de serviço parcial (Figura 16).

Figura 14: Ilustração do modelo de *front-office* multicanal B1

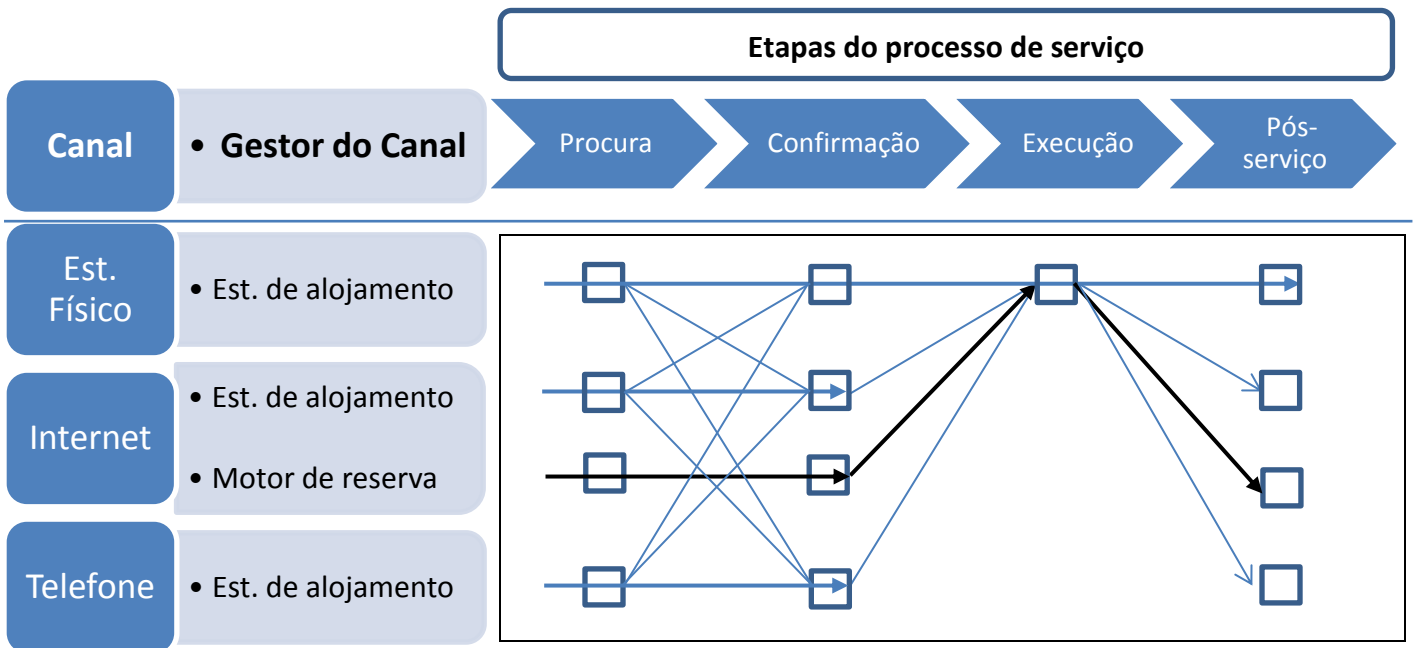


Figura 15: Ilustração do modelo de *front-office* multicanal B2

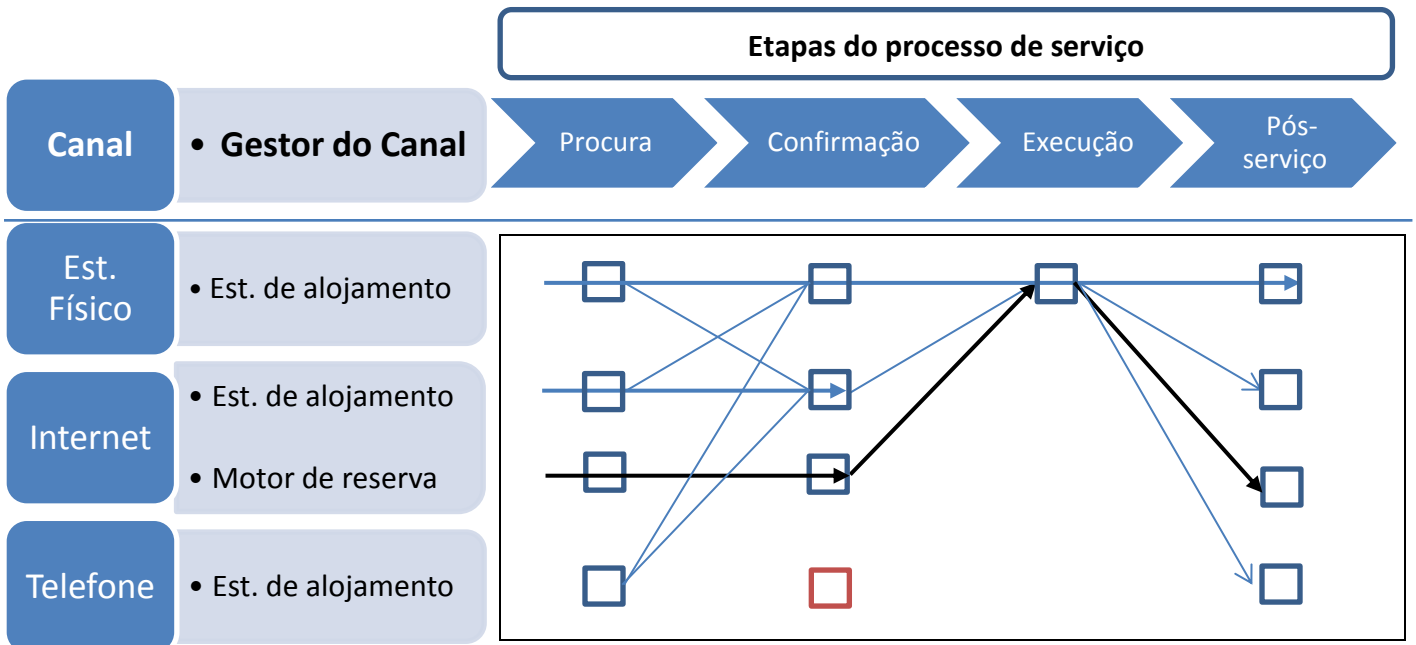
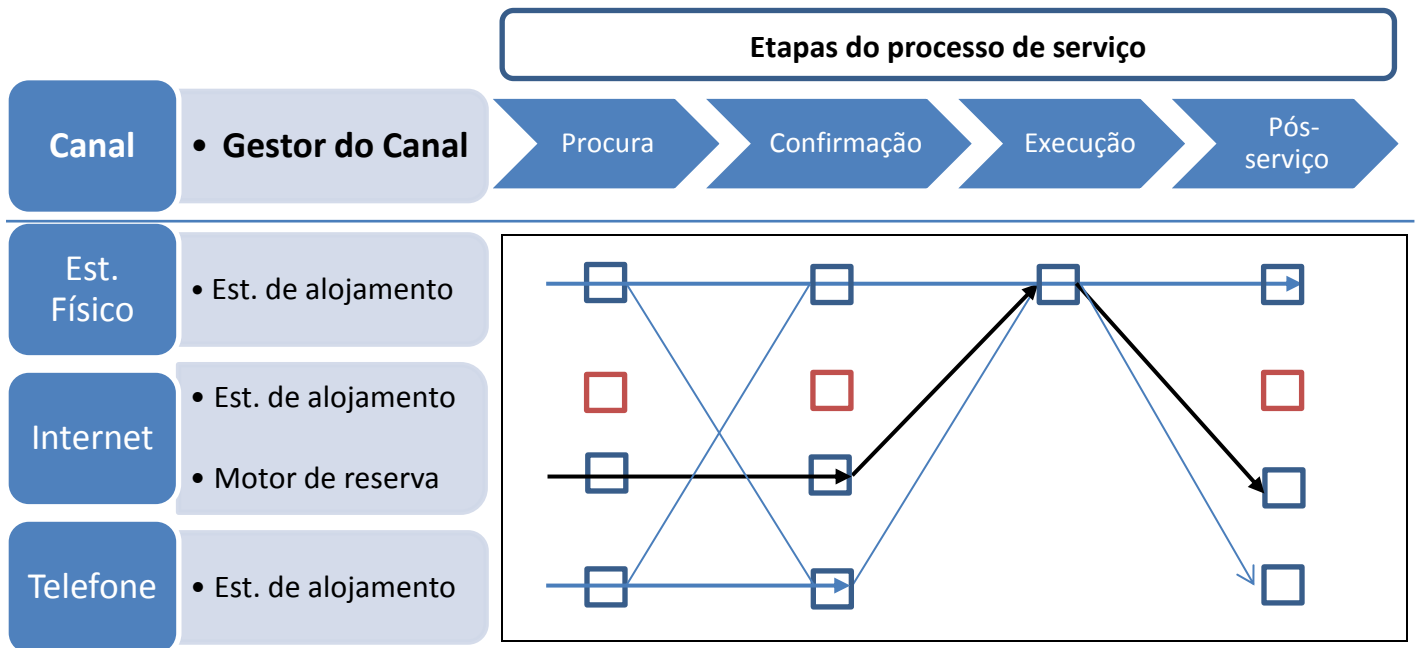


Figura 16: Ilustração do modelo de *front-office* multicanal B3



Por fim, a classe C engloba apenas os canais disponibilizados pelo próprio estabelecimento de alojamento. Esta classe é composta por dois modelos de *front-office* multicanal diferentes, os modelos C1 e C2, respectivamente. Em específico:

- O modelo C1 apresenta elevada redundância de canais e grande flexibilidade de fluxo *front-office* entre canais (ver Figura 17).
- Já o modelo C2 apresenta menor redundância de canais e menor flexibilidade em virtude da não existência do canal *online* (ver Figura 18).

Figura 17: Ilustração do modelo de *front-office* multicanal C1

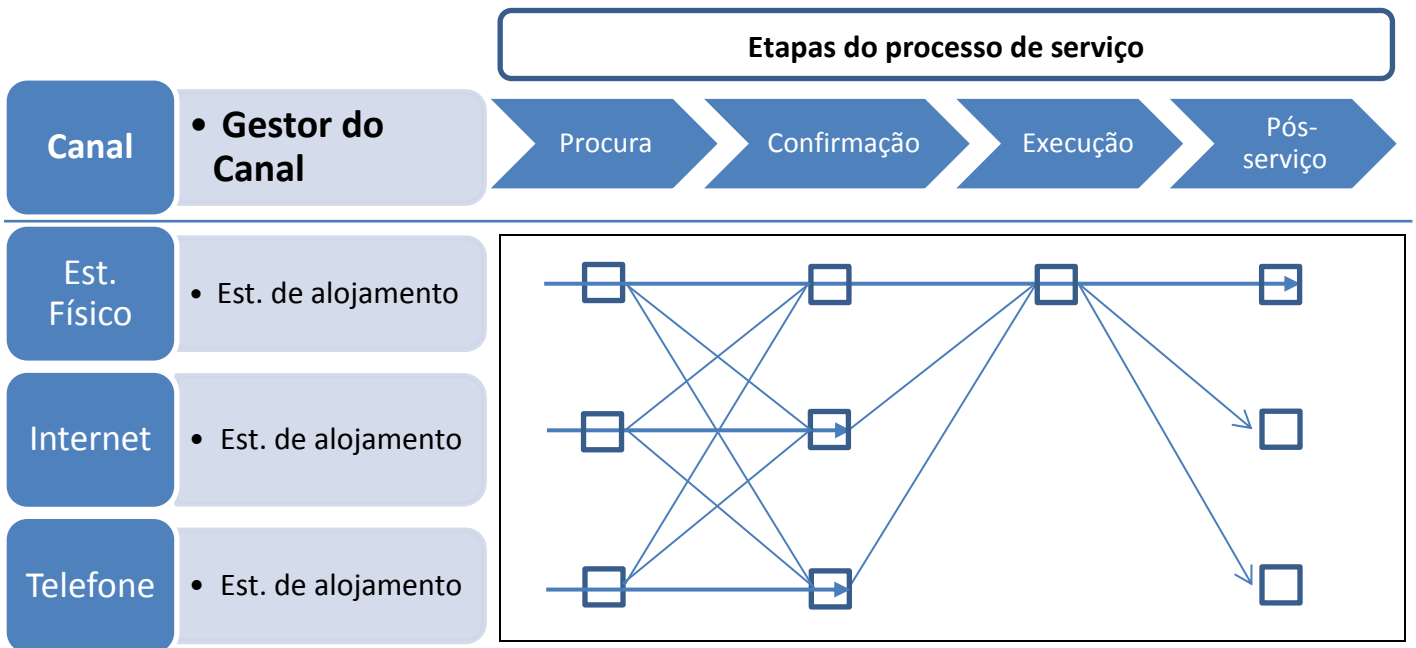
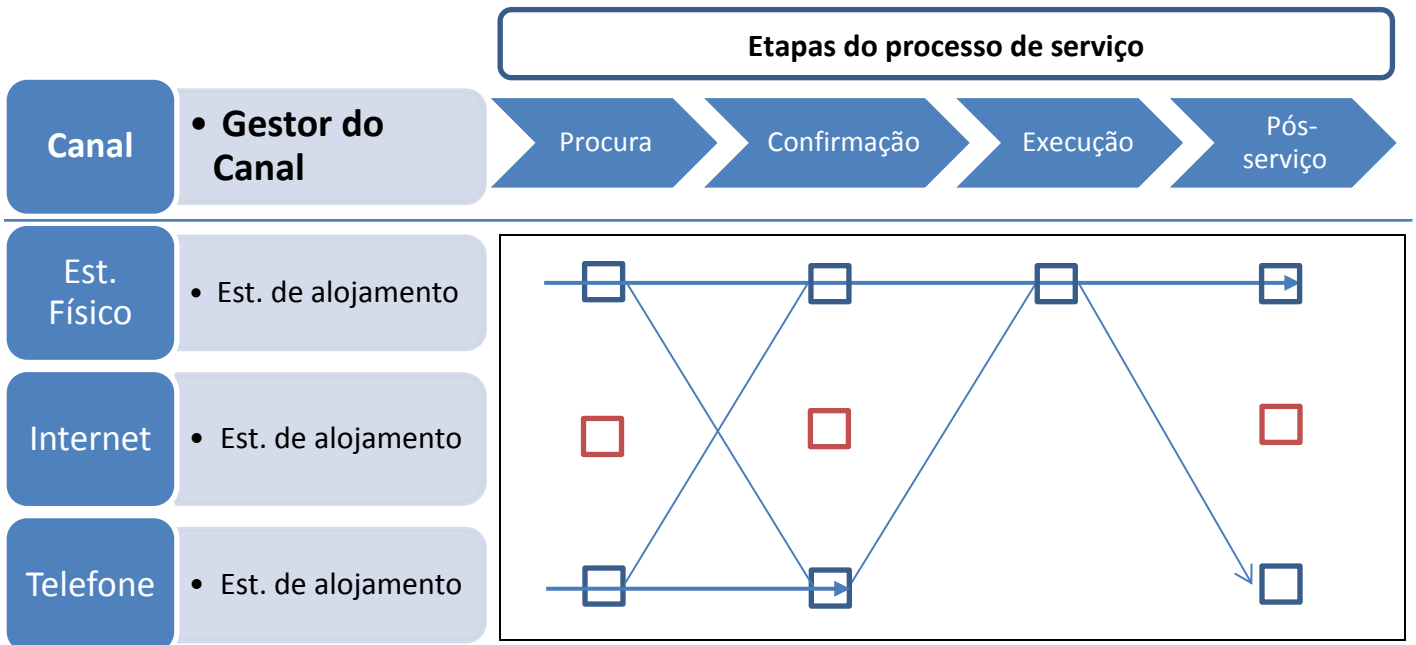


Figura 18: Ilustração do modelo de *front-office* multicanal C2



A tabela 7 faz o resumo dos seis modelos apresentados acima, caracterizando-os em termos das dimensões:

- Número de gestores de canais de serviço disponibilizados;
- Redundância de canais para a realização de uma mesma actividade;
- Flexibilidade entre canais ao longo das etapas do processo de serviço.

Tabela 7: Resumo dos modelos de *front-office* multicanal

<u>Classe</u>	<u>Modelo</u>	<u>Gestor de canais</u>	<u>Redundância</u>	<u>Flexibilidade</u>
A	<i>Modelo A1</i>	3	Elevada	Elevada
		- Est. alojamento	Elevada	Elevada
		- Agência de viagens	Elevada	Elevada
		- Motor de reserva	Baixa	Baixa
B	<i>Modelo B1</i>	2	Elevada	Elevada
		- Est. alojamento	Elevada	Elevada
	- Motor de reserva	Baixa	Baixa	
	<i>Modelo B2</i>	2	Média	Elevada
		- Est. alojamento	Média	Elevada
	- Motor de reserva	Baixa	Baixa	
	<i>Modelo B3</i>	2	Média	Média
		- Est. alojamento	Média	Média
- Motor de reserva	Baixa	Baixa		
C	<i>Modelo C1</i>	1	Elevada	Elevada
		- Est. alojamento	Elevada	Elevada
	<i>Modelo C2</i>	1	Média	Média
		- Est. alojamento	Média	Média

4.2.2 Análise por categoria de alojamento

Os diferentes estabelecimentos prestadores de serviços de alojamento turístico adoptam estrategicamente um determinado modelo de prestação *front-office* em detrimento de outros existentes. Verifica-se que, mesmo dentro de uma categoria de alojamento, existem prestadores a implementar modelos distintos, quer da mesma classe, quer de outra(s) classe(s). A Tabela 8 descreve os modelos de prestação *front-office* multicanal encontrados nas diferentes categorias de alojamento.

Tabela 8: Modelos de *front-office* multicanal encontrados, por categoria de alojamento

<i>Categoria de alojamento</i>	Modelos de <i>front-office</i> multicanal					
	Classe A	Classe B			Classe C	
<i>Hotéis de 3*, 4* e 5*</i>	A1					
<i>Hotéis de 1* e 2*</i>	A1	B1				
<i>Hotéis-Apartamento</i>	A1					
<i>Pousadas</i>	A1				C1	
<i>Apartamentos Turísticos</i>	A1	B1			C1	
<i>Hostels e Guesthouses</i>		B1	B2			
<i>Pensões e Residenciais</i>	A1	B1	B2	B3		C2
<i>Motéis</i>		B1			C1	

Como demonstra a Tabela 8, tanto os hotéis de 3*, 4* e 5* como os hotéis-apartamentos ostentam um modelo *front-office* multicanal único (modelo A1), no qual os clientes além de poderem recorrer às 3 formas de distribuição podem também realizar as actividades de qualquer etapa em qualquer um dos canais oferecidos, usufruindo de grande flexibilidade na elaboração da sua viagem de serviço. Já os hotéis de 1* e 2*, para além do modelo A1, também apresentam o modelo B1 que não permite aos clientes recorrer à intermediação de agências de viagens.

As pousadas podem ser divididas em dois grupos. As pousadas da juventude disponibilizam um modelo *front-office* multicanal de grande flexibilidade mas que apenas permite que o cliente execute as actividades inerentes às etapas do serviço nos canais disponibilizados pelas próprias pousadas, designadamente o modelo C1. Já as pousadas de Portugal oferecem o modelo A1, em que o cliente pode recorrer a diferentes formas de distribuição, tal como acontece com os hotéis de 3*, 4* e 5*.

Os apartamentos turísticos e as pensões e residenciais apresentam modelos diversos. Em alguns casos, o cliente pode recorrer às três formas de distribuição (Classe A), noutros casos pode recorrer à intermediação *online* de motores de reserva de alojamento e ao próprio estabelecimento (Classe B) enquanto noutros casos apenas pode recorrer aos canais do próprio estabelecimento de alojamento (Classe C). Os apartamentos turísticos apresentam os modelos A1, B1 e C1. Já nas pensões e residenciais foi possível identificar os modelos A1, B1, B2, B3 e ainda C2.

Os hostels e as guesthouses oferecem sempre a mesma forma de distribuição, na qual não trabalham com agências de viagens mas estão acessíveis através dos canais próprios e de motores de reserva *online* (Classe B). Contudo, constatou-se que existem hostels que permitem realizar a etapa de confirmação do serviço por telefone enquanto outros não o permitem (modelos B1 e B2, respectivamente).

Por último, existem motéis que se associam a motores de reserva *online* enquanto outros apenas disponibilizam os seus canais aos clientes (Classe B e C), implementando dessa forma o modelo B1 ou o modelo C1.

Em geral, a Classe A predomina entre as diferentes categorias de alojamento. O modelo A1 constitui a arquitectura *front-office* multicanal mais vezes implementada pelas diversas categorias de prestadores de serviços de alojamento. A sua disponibilização é comum a praticamente todas as categorias, designadamente hotéis, hotéis-apartamento, apartamentos turísticos, pousadas, pensões e residenciais. Apenas não é disponibilizado em hostels e motéis.

Enquanto o modelo A1 (Classe A) está associado aos estabelecimentos que apostam em segmentos de mercado alto, os restantes modelos (das Classe B e C) são implementados por estabelecimentos que apostam em segmentos de mercado inferiores.

De facto, as categorias de estabelecimentos de alojamento associadas a segmentos de preço inferior apresentam maior variação de modelos de prestação *front-office* adoptados. Por exemplo, os hostels em conjunto com as pensões e residenciais, provavelmente devido ao facto de na sua grande maioria serem unidades hoteleiras de gestão familiar e menor dimensão, oferecem aos clientes modelos *front-office* multicanal com algumas restrições.

Posto isto, constatou-se que quaisquer que sejam os modelos *front-office* multicanal adoptados pelos estabelecimentos de alojamento, em geral, todos os prestadores procuram oferecer nos seus serviços uma elevada variedade de canais (estabelecimento físico, telefone e Internet) e uma média a elevada redundância de canais e flexibilidade de fluxo *front-office* (excepto na etapa e3 referente à estadia que obrigatoriamente tem de ser realizada no canal físico do estabelecimento de alojamento).

4.3 Variáveis consideradas na adopção dos modelos de *front-office* multicanal

A adopção de um modelo de prestação multicanal é o resultado de uma escolha estratégica. Para compreender os factores considerados na implementação dos modelos de prestação *front-office* multicanal foram realizadas entrevistas a gestores de estabelecimentos de alojamento de cada um dos modelos *front-office* multicanal identificados. Em seguida são apresentados os principais factores referidos e a sua implicação prática para a gestão.

1. Requisitos do mercado:

O modelo de *front-office* multicanal de cada serviço de alojamento deve reflectir os requisitos, as motivações, os agentes e os processos de decisão que melhor se adaptem ao consumo turístico do respectivo segmento de mercado alvo para que se atua. Isto quer dizer que a escolha tanto dos canais disponibilizados aos clientes como também das parcerias com os agentes intermediários resulta da estratégia do prestador para o segmento de mercado que pretende atingir. Por exemplo, os estabelecimentos que atuam em segmentos de preço superiores ou que alargam a sua oferta a vários segmentos tendem a oferecer elevada redundância de canais e associam-se a vários agentes intermediários, de modo a atingir o maior número de clientes (e.g. hotéis de 3*, 4* e 5* e hotéis-apartamento). Por sua vez, os estabelecimentos de alojamento que apostam em segmentos específicos, como é o caso do segmento de turistas em viagens profissionais ou de negócios, associam-se aos intermediários e oferecem os canais mais valorizados pelos clientes desse segmento (e.g. hotéis de 1* e 2* e hostels). Também a localização geográfica de um segmento de clientes externo exige que os canais dos prestadores estejam adaptados para essa localização ou que se associem a intermediários internacionais, visto que se verifica a tendência dos turistas nacionais recorrerem a canais directos (do

prestador do serviço) e os turistas internacionais utilizarem canais indirectos, ou seja, canais disponibilizados por agentes intermediários.

2. Conveniência:

Os clientes decidem os canais de serviço (*ci*) e respectivo gestor (*Gci*) em função do que eles consideram ser a maneira mais fácil e conveniente. O factor conveniência tem como objectivo oferecer o máximo de redundância de canais e flexibilidade do processo *front-office* aos clientes, ao dar-lhes a possibilidade bastante alargada de construção da sua viagem de serviço. A redundância dos três canais de serviço aliada a uma elevada flexibilidade permite ao cliente elaborar o processo de serviço *front-office* através dos canais que preferir, podendo optar por canais diferentes como suporte das diversas actividades do serviço. Trata-se de permitir aos clientes personalizar a obtenção do serviço. Por isso, os estabelecimentos que atuam em segmentos de preço superior tendem a oferecer o máximo de conveniência aos seus clientes, ao contrário dos estabelecimentos de menor dimensão e segmento de preço inferior.

3. Exigência operacional:

Os recursos que suportam directamente as actividades interactivas em diferentes canais são de diferentes tipos, designadamente, pessoas, instalações ou tecnologia. Quanto maior for a complexidade multicanal do modelo de *front-office*, maior será a necessidade de recursos humanos, materiais e consequentemente financeiros que garantam a eficiência e eficácia tanto das operações de gestão dos canais internos (coordenação de recursos específicos dos canais dentro de cada actividade e coordenação de recursos entre actividades) como da compatibilização e partilha de informação com os agentes intermediários (nas situações em que haja parceria). Por exemplo, alguns estabelecimentos de alojamento que atuam em segmentos de preço inferior e que na maioria dos casos constituem unidades de alojamento de gestão

familiar, não possuem os recursos necessários ao desenvolvimento e disponibilização do canal *online* (e.g. pensões).

Além disso, o custo de coordenação de recursos leva a que alguns prestadores imponham constrangimentos operacionais no nível da redundância e flexibilidade entre canais. Por exemplo, se o cliente efectuar a procura e posteriormente a reserva do serviço pelo canal Internet, apenas interage com o sistema de reservas do estabelecimento, enquanto que se o cliente poder efectuar as mesmas actividades também pelo telefone obriga a que o estabelecimento de alojamento tenha recursos humanos capazes e disponíveis para esclarecer os clientes e inserir a reserva no sistema.

4. Exposição e comunicação:

A presença nos canais de agentes intermediários, quer de agências de viagens quer de motores de reserva *online*, aumenta a probabilidade de se chegar a um número maior de clientes. Por isso, a parceria com intermediários funciona como um veículo de exposição e comunicação do prestador. Trata-se de uma situação bastante importante, principalmente agora que a comparação da oferta existente, efectuada principalmente nos canais dos agentes intermediários, se tornou uma prática comum por parte dos clientes.

5. Custos de intermediação:

A parceria com agentes intermediários implica custos financeiros aos estabelecimentos de alojamento devido à associação existente entre as partes. Em virtude dos contractos celebrados, as unidades de alojamento pagam uma comissão por cada cliente que os respectivos intermediários consigam angariar. Estes custos explicam que prestadores de alojamento de pequena dimensão ou que apostem em segmentos de mercado que valorizem o preço baixo não se envolvam de forma directa com agentes intermediários. Por exemplo, alguns apartamentos turísticos, pensões, e motéis permitem apenas a reserva de alojamento nos canais disponibilizados pelos próprios prestadores.

Alguns destes factores apresentados estão ligados de forma directa em cada modelo de prestação *front-office* multicanal. Por exemplo, quanto maior for o grau de conveniência oferecido ao cliente (número alargado de canais e fluxos do processo disponibilizados), maior será a exigência operacional do prestador (recursos materiais, humanos e financeiros), e vice-versa. Ainda, quanto maior for a exposição do prestador ao se associar a agentes intermediários, maiores serão os custos associados à intermediação. Deste modo, a gestão eficiente do serviço de alojamento exige uma análise criteriosa aos factores apresentados.

De acordo com os factores enunciados pelos gestores entrevistados, a Tabela 9 propõem a avaliação dos seis modelos de prestação *front-office* multicanal, em termos do nível de consideração de cada factor apresentado.

Tabela 9: Avaliação dos modelos de *front-office* multicanal, em termos do nível de consideração de cada factor.

	Modelos de <i>front-office</i> multicanal					
	Classe A	Classe B			Classe C	
Factores	A1	B1	B2	B3	C1	C2
<i>Requisitos de mercado</i>	E	M	M	B	M	B
<i>Grau de conveniência</i>	E	E	M	M	M	B
<i>Exigência operacional</i>	E	E	M	B	M	B
<i>Exposição e comunicação</i>	E	M	M	M	B	B
<i>Custo de intermediação</i>	E	M	M	M	B	B

Legenda: nível de consideração do factor no respectivo modelo: B - Baixo, M - Médio, E - Elevado.

Capítulo 5

Conclusões

Este capítulo apresenta as conclusões relevantes do estudo, bem como suas respectivas implicações para o sector, em particular para os estabelecimentos de alojamento. Neste capítulo são ainda apresentadas as limitações encontradas na realização do estudo e as directrizes para pesquisas futuras.

5.1 Conclusões gerais

Ao longo deste estudo foi desenvolvido um trabalho contínuo de identificação e exploração das abordagens multicanal no serviço de alojamento turístico. As principais conclusões são apresentadas a seguir.

Em geral, o modelo *front-office* multicanal depende das formas de distribuição a que o estabelecimento de alojamento se associa. Pelo levantamento realizado constatou-se que existem três formas de distribuição. Alguns estabelecimentos de alojamento não se associam com agentes intermediários, disponibilizando apenas os seus canais para o cliente “construir” o seu processo de serviço (D1 – distribuição sem intermediação). Outros estabelecimentos trabalham com agências de viagens com presença física e *online* e também com motores de reserva *online* (D2 – distribuição com intermediação física e *online*). Existem ainda estabelecimentos que trabalham apenas com intermediários *online* (D3 – distribuição com intermediação exclusivamente *online*).

A investigação permitiu encontrar seis modelos *front-office* multicanal diferentes. Todos estes modelos incorporam uma ou mais das três formas de distribuição enunciadas acima, o que permitiu agregar os modelos em três classes (A, B e C). Os modelos destas três classes diferenciam-se quer ao nível

do número de gestores de canais de serviço a que os clientes podem recorrer como também na redundância de canais e flexibilidade de construção dos fluxos de *front-office*.

A Classe A é composta unicamente pelo modelo A1. Trata-se de um modelo composto por três diferentes entidades gestoras de canais que em conjunto oferecem um modelo de elevada redundância de canais e flexibilidade de fluxo, em virtude de englobar as formas de distribuição D1, D2 e D3. O principal objectivo deste modelo é oferecer o máximo de conveniência aos clientes, ao dar-lhes uma possibilidade de construção da sua viagem de serviço bastante alargada.

Os modelos da Classe B (B1, B2 e B3) englobam os canais disponibilizados por duas diferentes entidades gestoras de canais, nomeadamente os estabelecimentos de alojamento e os motores reserva de alojamento *online* (D1 e D3). Isto resulta num menor número de fluxos de serviço possíveis e oferecidos aos clientes uma vez que as agências de viagens não estão incorporadas no modelo. Especificamente, no modelo B1 os estabelecimentos de alojamento oferecem elevada redundância e flexibilidade dos canais estabelecimento físico, Internet e telefone nas etapas do processo. Comparando com o modelo B1, no modelo B2 os estabelecimentos de alojamento apenas não permitem que a confirmação do serviço seja suportada pelo telefone. Já no modelo B3 os estabelecimentos de alojamento não disponibilizam o canal *online* em qualquer das etapas que constituem o processo de serviço.

Os modelos da Classe C (C1 e C2) são compostos apenas pela arquitectura *front-office* multicanal dos próprios estabelecimentos de alojamento (D1). Enquanto o modelo C1 caracteriza-se pela elevada redundância de canais e flexibilidade do fluxo de serviço, no modelo C2 os estabelecimentos de alojamento não incorporam o canal *online* e, por isso, existe menor redundância e flexibilidade quando comparado com o modelo C1. Esta situação acontece em estabelecimentos de alojamento que atuam em segmentos de preço inferior e

que na maioria dos casos constituem unidades de alojamento de gestão familiar, com escassos recursos, o que impossibilita o desenvolvimento do canal *online*.

Em geral, o modelo A1 constitui a arquitectura *front-office* multicanal mais vezes implementada pelas diversas categorias de prestadores de serviços de alojamento. A sua disponibilização é comum a praticamente todas as categorias, designadamente hotéis, hotéis-apartamento, apartamentos turísticos, pousadas, pensões e residenciais. Apenas não é disponibilizado em hostels e motéis. Em conclusão, enquanto o modelo A1 (Classe A) está associado aos estabelecimentos que apostam em segmentos de mercado de preço médio/alto, os restantes modelos (das Classe B e C) são implementados por estabelecimentos de menor dimensão e que apostam num segmento de mercado de preço médio/baixo.

Posto isto, foram identificados os principais factores estratégicos tidos em consideração pelos gestores de estabelecimentos de alojamento aquando da implementação do modelo *front-office* multicanal. Os requisitos do segmento preferencial, o grau de conveniência oferecido aos clientes, o nível de exigência operacional requerido, a exposição e comunicação da marca e os custos relacionados com a intermediação foram enunciados como as principais variáveis consideradas na formulação do modelo de *front-office* multicanal.

Em suma, os resultados deste estudo atingiram os objectivos definidos. Os modelos encontrados permitem aos gestores de alojamentos turísticos conhecer as dinâmicas multicanal padrão existentes em diferentes sistemas de prestação do serviço de alojamento. O reconhecimento e análise dos principais factores distintivos dos modelos apresentados podem ajudar os gestores a conceber um sistema de prestação de serviço multicanal mais eficiente e apropriado ao conceito de serviço de alojamento pretendido.

5.2 Limitações do estudo e recomendações de investigação futura

O serviço de alojamento foi dividido em quatro etapas gerais, o que não implica que este processo de serviço possa ser modelado num nível de detalhe superior e, desse modo, incluir outras actividades. Quanto maior for o nível de pormenor, maior será o entendimento acerca da arquitectura *front-office* disponibilizada pelos vários prestadores aos seus clientes.

Apesar de se tratar de um serviço comercializado a nível internacional e, por isso, reflectir a estrutura operacional *front-office* dos diversos agentes a nível global, os diferentes modelos *front-office* resultantes do processo de investigação representam a oferta multicanal implementada na prestação do serviço de alojamento em Portugal. No entanto, apesar de se ter tentado cobrir a maior diversidade de contextos, podem haver situações não contempladas que existam na realidade nacional.

No que concerne a futura investigação, poderia ser estudado de forma profunda a preferência de canal por parte dos clientes de serviços de alojamento, nomeadamente os determinantes da utilização de um canal em detrimento de outro em cada etapa do serviço, tal como fez Frambach et al., (2007) para o processo de serviço de um empréstimo bancário. Dessa forma, poder-se-ia conjugar a perspectiva externa dos clientes com a perspectiva operacional interna dos prestadores do serviço de alojamento turístico (apresentada neste estudo). Além disso, poderiam ser investigadas, de forma mais aprofundada, as razões para a adopção de diferentes modelos por parte dos prestadores do serviço de alojamento (em complemento da secção 4.3).

Por outro lado, é importante continuar a explorar a existência de padrões dominantes na adopção de modelos *front-office* multicanal, tanto em outros serviços associados ao turismo como em outros sectores de serviços procurando complementar os estudos até agora realizados nesta matéria.

Bibliografia

- Banco de Portugal. 2013. *Estatísticas da balança de pagamentos*. Disponível em www.bportugal.pt (5/09/2013).
- Bemani, A., Tafreshi, M., Ghorabi, M., & Ghasemi, M. 2013. Economic growth in countries depends on the efficient use of tourism. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4 (10): 585-592.
- Bitner, M., Faranda, W., Hubbert, A., & Zeithaml, V. 1997. Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (3):193-205.
- Bitran, G. & Lojo, M. 1993. A framework for analyzing the quality of the customer interface. *European Management Journal*, 11: 385-396.
- Chase, R. 1978. Where does the customer fit in a service operation? *Harvard Business Review*, 56 (6), 137-42.
- Comissão das Comunidades Europeias, *Jornal Oficial nº L 198 de 30/07/2009*, 2009/578/CE, p. 0057 – 0079, artigo 1, nº 1.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S. 2008. *Tourism Principles and Practice* (4th ed.). Prentice Hall.
- Ekanayake, E. M., & Long A. 2012. Tourism development and economic growth in developing countries. *The International Journal of Business and Finance Research*, (6) 1: 51-63.
- Frambach, R., Roest, H., & Krishnan, T. 2007. The impact of consumer Internet experience on channel preference and usage intentions across the different stages of the buying process. *Journal of Interactive Marketing*, 21 (2), 26–41.

- Froehle, C., & Roth, A. 2004. New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service experience. *Journal of Operations Management*, 22: 1-21.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20 (4): 298-314.
- Hughes, T. 2006. New channels/old channels - Customer management and multichannels. *European Journal of Marketing*, 40: 113-129.
- Instituto Nacional de Estatística (2013), *Estatísticas do Turismo 2012*, INE, Lisboa.
- Johnston, R.; & Clark, G. 2005. *Service operations management: improving service delivery* (2nd ed.). London: Prentice Hall.
- Kotler, P. 1997. *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* (9th ed.). NJ: Prentice Hall.
- Lovelock, C. 1991. *Services Marketing* (2nd ed.). NJ: Prentice Hall.
- Maglio, P., Vargo S., Caswell N., & Spohrer, J. 2009. The service system is the basic abstraction of service science. *Information Systems E-Business Management* (7), 395-406.
- Makhlouf, H. 2012. The multi-dimensional impact of international tourism. *International Business & Economics Research Journal*, 11 (2): 233-240.
- Ministério da Economia e da Inovação. 2013. Plano Estratégico Nacional de Turismo, Horizonte 2013-2015 (PENT). Lisboa. Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202012.pdf>.
- Neslin, S., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M., Thomas, J. & Verhoef, P. 2006. Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9: 95-112.

- OMT. 2013a. *UNWTO Annual Report 2012*, Madrid. Disponível em <http://www2.unwto.org/publication/unwto-annual-report-2012>.
- OMT. 2013b. *Tourism Highlights*, 2013 Edition. Disponível em <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2013-edition>.
- OMT. 2010. *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*, Publicação das Nações Unidas, série M No. 83/Rev.1, New York. Disponível em http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/seriesm_83rev1e.pdf.
- OMT. 1995. *Collection of tourism expenditure statistics*. Madrid
- OMT. 1994. *Recommendations on Tourism Statistics*, Publicação das Nações Unidas, série M No. 83, New York. Disponível em http://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83e.pdf.
- Oppewal, H., Tojib D. R., & Louvieris P. 2013. Experimental analysis of consumer channel-mix use. *Journal of Business Research*, 66 (11), 2226–2233.
- Patrício, L., Fisk, Raymond P., & Cunha, J. 2008. Designing Multi-interface Service Experiences: The Service Experience Blueprint. *Journal of Service Research*, 10 (4): 318-334.
- Patrício, L., Fisk, Raymond P., Cunha, J., & Constantine, L. 2011. Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting. *Journal of Service Research*, 14 (2): 180-200.
- Pearce, D., & Schott, C. 2005. Tourism Distribution Channels: The Visitors' Perspective. *Journal of Travel Research*, 44(1): 50-63.
- Pinto, M. 2008. Os determinantes da qualidade do serviço online prestado por agências de viagem. Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa.

- Ponsignon F., Smart P., & Maull R. 2011. Service delivery system design: characteristics and contingencies. *International Journal of Operations & Production Management*, 31 (3), 324-349.
- Rayport, Jeffrey F., Jaworski, & Bernard J. 2005. *Best Face Forward: Why Companies Must Improve Their Service Interfaces with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Roth, A., & Menor, L. 2003. Insights into service operations management: a research agenda. *Production & Operations Management*, 12 (2): 145-64.
- Ruyter K., Wetzels M., Lemmink J., & Mattsson J. 1997. The dynamics of the service delivery process: A value-based approach. *International Journal of Research in Marketing*, (14): 231-243.
- Sampson, S., 2000. Customer International supplier duality and bidirectional supply chains in service organizations. *Journal of Service Industry Management*, 11 (4): 348-364.
- Sampson, S., & Froehle C., 2006. Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory. *Production and Operations Management*, 15 (2), 329-343.
- Sampson, S., Menor, L., & Bone, S. 2010. A Why We Need a Service Logic: A Comparative Review. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 15 (3):18-33.
- Saunders M., Lewis, P., & Thornhill, A. 2009. *Research Methods for Business Students* (5th ed.). London: Prentice Hall.
- Shaw, C., & Ivens, J. 2002. *Building Great Customer Experiences*. New York: Palgrave, Macmillan.
- Shostack, G. 1987. Service positioning through structural change. *Journal of Marketing*, 51 (1), 34-43.

- Sousa, R., Amorim, M., Magalhães, A., & Pinto, M. 2013. *Uma Metodologia Estruturada para o Desenho de Sistemas de Prestação de Serviços Multicanal*. Managerial Report, Universidade Católica Portuguesa, ISBN: 978-989-8366-45-0.
- Sousa, R., & Amorim, M. 2012. *A framework for the design of front-office processes in multi-channel service delivery systems: a framework, flow dimensions and basic architectures*. Working Paper.
- Sousa, R. 2010. *O Desenho de Serviços Multicanal*. Managerial Report, Universidade Católica Portuguesa, ISBN: 978-972-99847-4-7.
- Sousa, R., & Amorim, M. 2009. A framework for the design of multichannel services. *17th International European Operations Management Association*, (EurOMA). Porto, Portugal.
- Sousa, R., Voss, C. A. 2006. Service quality in multichannel services employing virtual channels, *Journal of Service Research*, 8 (4): 356-371.
- Tirados, R. 2011. Half a century of mass tourism: evolution and expectations. *The Service Industries Journal*, 31 (10): 1589–1601.
- Vargo, S., & Lusch, R. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.
- Varum, C., Alvarenga C., & Carvalho P. 2011. Scenarios and possible futures for hospitality and tourism. *Foresight* 13 (1): 19-35.
- Verhoef, P., Neslin, S., & Vroomen, B. 2007. Multichannel customer management: understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24 (2): 129–148.
- Verhoef, P., & Donkers, B. 2005. The Effect of Acquisition Channels on Customer Loyalty and Cross-Buying. *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2): 31-48.

Wallace, D., Giese, J., & Johnson, J. 2004. Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, 80 (4), 249-263.

World Economic Forum. 2013. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. Disponível em http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf

WTTC. 2013. Travel & Tourism Economic Impact 2013. Disponível em http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2013_1.pdf.

