

QUALIDADE DO SERVIÇO EM HOTELARIA - ESTUDO DE CASO:

SANTANA HOTEL & SPA****

Diana Rodrigues Campos

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Álvaro Augusto da Rosa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

junho 2018

QUALIDADE DO SERVIÇO EM HOTELARIA - ESTUDO DE CASO:

SANTANA HOTEL & SPA****

Diana Rodrigues Campos

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Álvaro Augusto da Rosa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

junho 2018

“If quality is to be managed, it must first be understood.”

David Garvin

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação representa uma conquista pessoal mas nunca teria sido possível sem o apoio, a compreensão e o encorajamento daqueles que me ajudaram e contribuíram para que se concretizasse.

Ao Professor Doutor Álvaro Augusto Rosa, o meu orientador, agradeço a sua prestimosa colaboração, orientação, apoio científico, tempo despendido e conhecimentos transmitidos ao longo da prossecução deste projeto.

Aos meus pais, que me deram esta oportunidade, me fizeram crescer e chegar aqui sendo quem sou.

À família que sempre acreditou em mim. Cada um de vocês contribuiu de forma especial para esta conquista. Obrigada por fazerem parte da minha vida e parte de mim.

Ao Guilherme Novais, por toda a inspiração e motivação. Obrigada por estares sempre presente, por incansavelmente me fazeres lutar sempre.

A todos aqueles amigos e colegas que deram o seu contributo, que despenderam do seu tempo para me apoiar e me acompanhar.

Finalmente, mas não menos importante, o apoio técnico disponibilizado pelo Santana Hotel & SPA**** e todos aqueles que me ajudaram a finalizar este projeto, inclusive o corpo docente e colegas do mestrado.

ÍNDICE

RESUMO	iv
ABSTRACT	v
SUMÁRIO EXECUTIVO	vi
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 2: ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
2.1. Marketing de Serviços	3
2.1.1. Definição de Marketing de Serviços.....	3
2.2. Qualidade e Serviços	4
2.2.1. Qualidade	4
2.2.2. Qualidade de Serviço	7
2.3. Setor do Turismo e Hotelaria.....	11
2.3.1. Importância do Turismo e da Hotelaria no Mundo Atual.....	11
2.3.2. Turismo e Hotelaria em Portugal.....	12
2.3.3. Turismo e Hotelaria no Porto e Norte.....	14
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	20
3.1. Metodologia: Estudo de Caso.....	20
3.1.1. O Inquérito enquanto Metodologia de Investigação.....	20
3.1.2. O Questionário enquanto Técnica de Inquirição	20
3.1.3. Estudo de Caso: Santana Hotel & SPA****	21
3.2. Recolha e Tratamento dos Dados	27
3.2.1. Principais Modelos de Avaliação da Qualidade nos Serviços	27
3.2.1.1. Modelo de Grönroos	27
3.2.1.2. Modelo de Gummesson	29
3.2.1.3. Modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry	30
3.2.2. Principais Instrumentos de Mensuração da Qualidade de Serviços.....	34

3.2.2.1. Modelo SERVPERF	35
3.2.2.2. Modelo de Avaliação da Performance (EP).....	35
3.2.2.3. Modelo SERVQUAL.....	36
3.3. Questionário: Elaboração e Gestão.....	39
3.4. Análise dos Dados	41
CAPÍTULO 4: ANÁLISE DE RESULTADOS	45
4.1. Dimensão 1: Tangibilidade	46
4.2. Dimensão 2: Confiabilidade	47
4.3. Dimensão 3: Capacidade de Resposta	48
4.4. Dimensão 4: Garantia	49
4.5. Dimensão 5: Empatia.....	49
CAPÍTULO 5: LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO PROJETO	51
5.1. Recomendações	51
5.2. Limitações e Linhas Futuras de Investigação.....	51
CAPÍTULO 6: CONCLUSÃO.....	54
BIBLIOGRAFIA.....	55
ANEXOS.....	59
Anexo 1: Booking.com em Vila do Conde.....	59
Anexo 2: Organograma	59
Anexo 3: Questionário.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Perceções de Qualidade e a Satisfação	11
Figura 2: Fatores Influenciadores da Qualidade	28
Figura 3: Modelo dos 4 Q's	30
Figura 4: A Qualidade Percebida pelo Cliente	31
Figura 5: Modelo dos 5 Gap's	33
Figura 6: Gerações	52

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Serviços disponíveis no Santana Hotel & SPA****	25
Tabela 2: Análise Concorrencial do Santana Hotel & SPA****	27
Tabela 3: Críticas ao Modelo SERVQUAL	37
Tabela 4: Questões do Modelo SERVQUAL	38
Tabela 5: Idades	42
Tabela 6: Nacionalidades	42
Tabela 7: Cidades de Portugal	43
Tabela 8: Motivo da Visita	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Receita por Quarto Disponível (RevPar) no Porto e Grande Porto	16
Gráfico 2: Nacionalidades dos hóspedes nas unidades de Alojamento de Vila do Conde	17

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Vila do Conde no Google Maps	15
--	----

RESUMO

O setor dos serviços representa um peso cada vez maior na economia mundial e, como tal, torna-se fundamental prestar um bom serviço e desenvolver ferramentas de medição e validação da respetiva Qualidade. Proporcionar serviços com elevada Qualidade tem sido a chave para uma performance de sucesso. Assim sendo, a mensuração desta esfera apresenta-se fulcral para um crescimento sustentável. Dentro do segmento dos serviços, há um setor que está em franco crescimento: o Turismo.

Em Portugal, o Porto tem sido uma das cidades em destaque ao nível turístico e as entidades envolvidas procuram desenvolver mecanismos que permitam aumentar a criação de valor, de forma a que a Qualidade acompanhe esta evolução.

Por conseguinte, materializou-se neste estudo a aplicação de um modelo de análise da Qualidade dos serviços prestados ao nível de um hotel de quatro estrelas, no Grande Porto, debruçando-se o mesmo sobre o Santana Hotel & SPA****. Para tal, utilizou-se um instrumento de mensuração da Qualidade do serviço – SERVQUAL, adaptado ao hotel em evidência e sob as suas cinco dimensões no que concerne ao contacto direto com o cliente: Tangível, Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Garantia e Empatia.

Através do estudo do caso supracitado, com base em inquéritos por questionário a 203 clientes, identificou-se que os resultados alcançados, ao nível da compreensão das diferentes dimensões da Qualidade, apresentam valores compreendidos entre o 6 e 7, numa escala de Likert de 7 níveis. Entre as dimensões acima mencionadas, a Tangível e a de Empatia apresentam os valores menores, devendo promover-se nas mesmas um reforço na melhoria para uma alavancagem/potenciação na Qualidade do serviço.

Palavras-Chave: Qualidade de Serviço, SERVQUAL, Turismo, Hotelaria

JEL: M10: Administração de Empresas | L83: Organização Industrial: Serviços (Turismo)

ABSTRACT

The services sector is increasingly important in the world economy. As such, it is essential for organizations to provide a good service and to develop tools able to measure and validate its Quality level. Providing high Quality services has been the key to a successful performance. For this reason, the measurement of Quality is central to sustainable growth.

Within the services segment Tourism is a fast growing sector. As for Portugal, Porto has been one of the most prominent and dynamic cities of the country. Aligned with the commitment of value creation, entities involved aimed to develop mechanisms accordingly. Hence, Quality follows this progress/evolution.

In the light of the above mentioned, the present study has been the creation of a model for the evaluation of the Quality of services, provided at the level of a four star hotel in Greater Porto region, focusing on the Santana Hotel & SPA ****, and their determinants. To this end, we used a measuring instrument for Quality of Service - SERVQUAL, adapted to this hotel. The analysis has been made under its five dimensions regarding direct contact with the client: Tangible, Reliability, Responsiveness, Guarantee and Empathy.

Through the above-mentioned case study, based on questionnaires to 203 clients, it was identified that, although the results achieved show values between 6 and 7 on a 7-level Likert scale. The dimensions at Tangible level and Empathy have the lowest values and should be promoted reinforcement in the improvement to leverage/enhancement in the Quality of service.

Key Words: Quality of Service, SERVQUAL, Tourism, Hospitality

JEL:M10: Business Administration: General | L83: Industrial Organization: Tourism

SUMÁRIO EXECUTIVO

O conceito de serviço, que pode ser associado a um produto tangível ou intangível, tem ganho força num ambiente global e um peso crescente na economia mundial. Não descurando o facto de que, as organizações procuram conquistar cada vez mais vantagens competitivas, aliadas à eficiência e ao lucro.

É consensual que há uma terciarização da economia mundial, em que um dos seus principais indutores é o setor do turismo. Dentro do setor do turismo, que implica permanecer mais do que um dia num estabelecimento cujo motivo pode ser lazer ou negócios, enfatizamos a hotelaria e torna-se fundamental compreender, não só a evolução e as tendências, como também a Qualidade do serviço prestado.

Desta feita, ter uma perspetiva do cliente/utilizador/consumidor não só permite compreender o nível de satisfação e garantir o cumprimento das expectativas, como também possibilita desenvolver uma estratégia neste sentido, de forma a maximizar a rentabilidade das organizações.

Por conseguinte existe uma crescente preocupação com o nível de satisfação dos clientes e, conseqüente, fidelização. Atualmente, mais do que a compra de uma noite de alojamento os clientes procuram novas vivências e experiências marcantes. Assim sendo, as expectativas do cliente cada vez mais exigente, são um dos grandes desafios que se impõe no setor.

Por outro lado, a evolução das gerações está intimamente relacionada com a própria dinamização e versatilidade do conceito geracional. Atualmente a influência das novas tecnologias de informação tem tido um papel crucial nesta evolução, sendo um dos principais motores da mutação dos serviços prestados.

São vários os estudos que vão sendo desenvolvidos para criar métodos e ferramentas de medição da qualidade, para avaliação e compreensão de graus de satisfação, de forma a superar expectativas e, desta forma, maximizar a rentabilidade da organização. A mensuração da Qualidade tem-se demonstrado como um importante instrumento para alcançar o sucesso organizacional bem como melhorar a prestação do serviço em si.

Um dos principais investigadores na área da Qualidade é Parasuraman, que desenvolveu, em 1988, o Modelo SERVQUAL. Este modelo, baseado num modelo de *Gap's* divide-se em cinco dimensões de análise: Tangível, Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Garantia e

Empatia. Além de ser válido para aplicação a um vasto leque de tipologia de serviços, este método permite avaliar o nível de satisfação para diferentes componentes, rastrear a evolução das expectativas e perceções, comparar desempenhos, identificar e estudar diferentes segmentos de mercado e, inclusive, avaliar a prestação de serviços realizada por departamentos internos.

Este trabalho de investigação desenvolveu-se com base numa unidade hoteleira inserida na zona do Grande Porto, região está que se demonstra que se encontra em franco crescimento. Por conseguinte, o Santana Hotel & SPA****, composto por 75 quartos e um leque variado de serviços complementares, desde Restauração, SPA e Eventos, localizado em Vila do Conde, foi o selecionado para este estudo.

No que diz respeito à metodologia adotada, procedeu-se ao emprego de um inquérito por questionário, desenhado sob o Modelo SERVQUAL. Com o intuito de aferir o nível de Qualidade existente ao nível das suas cinco dimensões. Assim, reuniu-se uma amostra com mais de 200 inquiridos, que voluntariamente se disponibilizaram a responder a um inquérito por questionário constituído por 22 questões segundo uma escala de Likert com 7 níveis.

Em termos de análise dos resultados, a dimensão Tangível é a que apresenta mais debilidades segundo os três segmentos em análise: Lazer, Negócios e Eventos. Ou seja, é a que carece de maior intervenção e prioridade de tratamento para melhoria de resultados.

Quer em termos de Confiabilidade quer em termos de Capacidade de Resposta, a média foi de 6,5 em 7, o que representa resultados próximos da melhor avaliação possível. A dimensão com melhor pontuação foi a associada à Garantia, apresentando uma média de 6,6 e o desvio-padrão mais baixo (0,78), ou seja, o serviço prestado vai de encontro ao que foi previamente acordado.

Em termos de Empatia, a média associada é de 6,3, em que a principal questão a melhorar está associada à antecipação de necessidades. As *reviews* e o *feedback* dos clientes têm um papel fulcral nestas dimensões que não são tão visíveis. O posicionamento do Hotel é claramente influenciado pelo “passa-palavra”, contudo dada a sensibilidade intrínseca às questões sensoriais e intuitivas de cada cliente, a sua leitura e antecipação é de elevada dificuldade e precisão.

Sumariamente, os resultados apurados com recurso ao modelo SERVQUAL permitiram concluir que todas as dimensões se encontram associados a níveis elevados de Qualidade.

Contudo, apesar dos resultados positivos, o Hotel deve continuar a implementar uma política com foco na Qualidade, especialmente nas questões específicas que, através do questionário, concluímos que podem ser melhoradas, sobretudo ao nível da esfera tangível e, desta forma, acompanhar o volume crescente de procura.

Em termos de precauções futuras, este intenso crescimento associado à evolução do setor do turismo, à escala nacional, tem sido considerado um fenómeno positivo, não só em termos económicos mas também sociais. Porém este *boom* requer que os profissionais, as organizações e instituições estejam atentos, que acompanhem as tendências mas também que defendam um crescimento equilibrado e sustentável de forma a ser mais duradouro e favorável. Neste sentido, têm de ser continuamente desenvolvidos mecanismos de preservação que simultaneamente garantam a satisfação das expectativas dos clientes bem como uma política de Qualidade que promova o sucesso.

Atualmente, o fenómeno que começa a ser relacionado sobretudo ao volume de turismo no Porto e em Lisboa é um fenómeno chamado de “*overtourism*”, associado ao excesso de turismo. Além desta preocupação, que iremos apresentar, em termos estratégicos emergem as mudanças de paradigma associadas à transição da geração de gerações, *Millennials* para a geração Z.

A tendência de crescimento que se faz sentir no setor do turismo e hotelaria, em Portugal, associada a uma alteração de padrões de comportamento dos turistas poderá ser a fórmula de sucesso sustentável se se desenvolver uma política Qualidade com foco nas seguintes dimensões: Tangível, Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Garantia e Empatia, tal como preconiza o modelo.

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

O peso dos serviços na economia do mundo tem aumentado e Portugal não é exceção. Segundo dados publicados pela Associação Internacional das Comunicações de Expressão Portuguesa (AICEP), o peso do setor supracitado é elevado, tal como nos parceiros europeus, correspondendo a 75,4% do Valor Acrescentado Bruto (VAB), verificando-se que empregou, em 2016, 68,6% da população (AICEP, 2017).

Na última década, à escala mundial, registou-se uma maior incidência e diversificação dos serviços na atividade económica, sendo que se salienta a relevância do setor do turismo. Este setor tem sido, inclusive, apontado como principal contribuidor para a recuperação da economia portuguesa (AICEP, 2017).

Desde 2016, de acordo com informações do Banco de Portugal, as receitas do turismo aumentaram de forma sustentada, com uma taxa de crescimento médio anual de 10%, que representa cerca de 12,7 mil milhões de euros (AICEP, 2017). Assim, os serviços ganham um papel cada vez mais crucial no quotidiano. Contudo, não é de simples perceção o modo como os serviços são prestados aos clientes, dada a intangibilidade e unicidade (Kotler, 1998).

Kotler (1998) apresenta a definição de serviço como reflexo de um ato que cria benefícios para os clientes por meio da satisfação de uma necessidade, podendo estar vinculado a um produto físico ou não.

Os desejos e expectativas dos clientes estão em constante evolução e mutação, em consonância com própria sociedade (Parasuraman & Grewal., 2000). As novas mentalidades, as novas formas de vida, as diferentes necessidades, a evolução da tecnologia e a própria globalização conduzem e conduzirão a um mercado de clientes cada vez mais exigente (Parasuraman & Grewal, 2000) sendo que, atualmente nos deparamos com uma transição da geração *Millennials* para a Z (IPDT, 2017).

Dada esta mutação constante, um fator crucial para o sucesso é a medição da Qualidade (Parasuraman, *et al.*, 1988). Pretendemos, através do corrente estudo de caso do Santana Hotel & SPA****, situado na área do Grande Porto, aplicar e implementar um modelo que meça a Qualidade do serviço prestado no hotel. Esta medição terá como base as cinco esferas do modelo SERVQUAL, nas áreas de contacto com o cliente (Parasuraman, *et al.*, 1988).

Inicialmente é apresentada uma revisão de literatura com um enquadramento teórico sobre os conceitos de *marketing* de serviços e a relação de Qualidade com serviços e satisfação do cliente. Encerra-se o capítulo com um enquadramento no setor do turismo e hotelaria desde a escala mundial à realidade do Grande Porto, área onde se insere o nosso estudo.

De seguida, desenvolve-se um capítulo com apresentação da metodologia de investigação, bem como a caracterização do estudo de caso. As expectativas e perceções serão mensuradas nesse capítulo, bem como as dimensões da Qualidade de serviço que têm maior poder distintivo. Esta mensuração terá como base de fundamentação um inquérito por questionário, com uma escala de Likert associada. Este inquérito é desenhado sob o Modelo SERVQUAL, um dos modelos de referência no estudo da Qualidade, com uma amostra composta por mais de 200 respostas.

Neste seguimento, emerge a análise dos resultados e a discussão dos mesmos, sendo vertidos na conclusão e nas recomendações futuras de investigação.

CAPÍTULO 2: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Marketing de Serviços

2.1.1. Definição de Marketing de Serviços

Tal como apresentado no capítulo anterior, segundo Kotler (1998: 191), "Serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa". Além da intangibilidade, Parasuraman, *et al.* (1985), acrescenta mais características associadas aos serviços como, por exemplo, serem heterogéneos, reflexo da variação de produtor/prestador para produtor/prestador, de cliente para cliente e até mesmo de local para local, assim como serem também inseparáveis, pois não podem ser separados dos seus fornecedores dado que o processo ocorre simultaneamente. Por sua vez, Kotler (1998) reforça que são variáveis, já que um serviço nunca é prestado de forma repetida exatamente igual, uma vez que dependem de quem os executa, de onde são executados; e são perecíveis pois não podem ser armazenados como os produtos e mantidos em *stock*. Assim, os autores defendem que as performances dependem, geralmente, da interação entre cliente e prestador/fornecedor, na sua essência. Isto é, "serviços não são objetos, mas são prestados, envolvendo o desempenho dos prestadores e, por isso raramente é possível estabelecer especificações de fabricação precisas quanto a uma qualidade uniforme" Parasuraman, *et al.* (2006: 97),

Por outro lado, do crescimento da competitividade no mercado, uma ferramenta que se revela crucial para alcançar mais sucesso é o desenvolvimento de uma estratégia ao nível do *marketing* de serviços, ferramenta que poderá fazer com que a empresa se destaque (Albrecht, 1998). Aliada a esta ferramenta, há uma preocupação emergente que se centra no conjunto de momentos em que é avaliada a prestação, não só avalia a prestação em si mas também como esse resultado foi atingido (Albrecht, 1998). Ou seja, Albrecht (1998) defende que basta um único erro ao longo do processo para o cliente avaliar negativamente o processo.

Relativamente ao *marketing* de serviços, diferente do *marketing* associado aos produtos, é o conjunto de atividades que analisam, planeiam, implementam e controlam medidas definidas para satisfazer a procura por serviços, de forma adequada, tendo em conta as expectativas, desejos e necessidades dos clientes com satisfação, Qualidade e rentabilidade (Kotler, 1994).

Segundo Kotler (1994), profissionais satisfeitos, bem formados, motivados e produtivos prestam serviços de elevada Qualidade e, conseqüentemente, satisfazem clientes, fidelizando-os - "Conservar os clientes é a melhor medida de Qualidade" (Kotler, 1994: 459) uma vez que é há uma relação direta entre Qualidade-Valor-Fidelização (Parasuraman & Grewal, 2000).

A sociedade, em detrimento do consumo de produtos, cada vez procura mais experiências que proporcionam prazer e bem-estar (Kotler & Keller, 2012). O efeito do "passa-palavra" é crucial, um cliente insatisfeito pode propagar a sua insatisfação com o serviço a dezenas de pessoas e com isso os esforços para conseguir novos clientes podem ser em vão (Kotler, 1998).

Ao nível dos serviços, o autor defende que o *Marketing Mix* tradicional associado aos produtos – Modelo dos 4 P's: Produto, Preço, Promoção, e *Place/Local* – é alargado a variáveis como: Pessoas; Processos /Procedimentos e Evidências Físicas (Kotler & Keller, 2012). Deste modo, além das características físicas do produto, da sua forma de venda e distribuição, são considerados elementos diferenciadores todos os envolvidos na execução e prestação do serviço, nomeadamente: em que ambiente, de que forma e através de que mecanismos e fluxos de atividade (Kotler & Keller, 2012). Por último, para prestar um bom serviço aliado a uma promoção e prestação adequada, com profissionais que garantam que um bom atendimento desde o momento de pré-venda ao pós-venda, proporciona a viabilidade das empresas através de uma relação duradoura de fidelização e um posicionamento distintivo no mercado (Kotler & Keller, 2012). Segundo Parasuraman & Grewal (2000) evidenciam que um dos meios mais eficazes para despertar lealdade nos clientes resulta de proporcionar serviços de excelência e produtos de elevada Qualidade.

2.2. Qualidade e Serviços

2.2.1. Qualidade

Encontrar uma definição de Qualidade é um exercício complexo, pois existem inúmeras definições consideradas corretas na literatura, com um contexto lato e não consensual.

Muitas vezes, o termo Qualidade é usado como uma variável em si e não resultado de uma série de recursos e atividades (Grönroos, 2006). Assim sendo, a definição de Qualidade varia de acordo com as próprias pessoas, que detêm diferentes vontades e racionalidades, que são influenciadas pelos grupos sociais onde estão inseridos e pelos setores de atividade com que

se relacionam e, inclusive, questões temporais (Domingues 2003). Em suma, depende muito das definições sociais, demográficas e das suas intenções, razões e atenções, refletidas por um posicionamento no tempo, no espaço e relações sociais (Domingues 2003).

Segundo Goetsch & Davis (1997) poucos consumidores conseguem definir Qualidade com exatidão, contudo todos a reconhecem. O que nos permite concluir que a Qualidade está envolta em subjetividade. Esta complexidade e multiplicidade de perspetivas dificultam o desenvolvimento de uma investigação teórica e condiciona uma definição universal (Reeves e Bednar, 1994). Estes últimos autores defendem que o reconhecimento da Qualidade pode ser uma força crucial para alcançar um crescimento económico sustentável, como elemento diferenciador num mercado que, como já referimos, é altamente competitivo.

De forma a tornar este conceito mais exato, Garvin (2002) dividiu as diversas definições de Qualidade em cinco categorias:

- Transcendental - A Qualidade é sinónimo de excelência, é absoluta e universalmente reconhecida e associada a alta realização;
- Baseada no produto - A Qualidade é precisa e uma variável mensurável, ou seja, tem como foco a objetividade. As diferenças de Qualidade, refletem as diferenças na quantidade de algum ingrediente ou atributo do produto;
- Baseada na produção - A Qualidade está relacionada com práticas de engenharia e produção, ou seja, associada a conformidade com as normas;
- Baseada no utilizador - Assume-se que os consumidores individuais têm diferentes desejos e necessidades. Sendo que os bens que melhor satisfazem as suas preferências são aqueles que se consideram ter maior Qualidade. Trata-se de uma abordagem com elevado grau de subjetividade;
- Baseada no valor - A Qualidade é definida em termos relação de custo ou preço. Um produto de Qualidade caracteriza-se por uma boa performance e conformidade, a um preço ou custo aceitável.

Deste modo, este último autor defende que é fundamental que as diferentes definições coexistam para que o sucesso seja alcançado. Só assim, segundo ele, se tem plena compreensão da dimensão da Qualidade. Entre as categorias supramencionadas, em termos de produtos, Garvin (2002) delimitou oito dimensões distintas associadas ao conceito de Qualidade, entre as expectativas e requisitos ao longo do ciclo de vida do produto, sendo elas:

- Desempenho: refere-se aos atributos básicos do produto e respetivo funcionamento;
-

- Características: compreende aspetos secundários e complementares à função básica;
- Conformidade: reflete o grau em que as características do produto correspondem aos padrões formais/expectáveis;
- Confiabilidade: corresponde à probabilidade de não falhar, ou mau funcionamento do produto;
- Durabilidade: expressa a vida útil de um produto;
- Atendimento: compreende os fatores que podem afetar a percepção do cliente;
- Estética: é a aparência de um produto, o sentimento ou sensação que ele provoca;
- Qualidade Percebida: é a transferência da “reputação” do fornecedor ao produto.

De forma concreta, a Norma Portuguesa ISO¹ 9000 (2000) define Qualidade como o grau de satisfação de necessidades ou expectativas expressas dado por um conjunto de características intrínsecas. Posteriormente, a ISO 9001 (2015), expôs os oito princípios da Qualidade:

1. Foco no Cliente: os colaboradores devem desenvolver um atendimento cordial, agradável e satisfatório de forma a potenciar a fidelização;
2. Liderança: há maior ênfase para o papel da Direção que, além de ser sólida deve conhecer profundamente o mercado onde está inserido e promover a eficácia;
3. Abordagem de Processo: é a relação entre funcionários e as tarefas que são executadas na empresa. O intuito é potenciar o bom desempenho;
4. Abordagem Sistémica para a Gestão: os processos devem ser visualizados, avaliados e organizados como um sistema. A monitorização da informação associada à satisfação dos clientes deve ter como medida a performance na prestação do serviço;
5. Envolvimento das Pessoas: um dos principais recursos que a empresa detém é o trabalho em equipa;
6. Melhoria Contínua: a equipa adquire o conhecimento de como os processos devem ser realizados para atingirem a Qualidade;
7. Abordagem Factual para Tomada de Decisões: através dos indicadores, dos objetivos mensuráveis, das auditorias e análises feitas através do Sistema de Gestão da Qualidade, os gestores poderão verificar as oportunidades e desafios da empresa e, assim, tomar decisões que auxiliarão na melhoria dos serviços e produtos;

¹ A sigla ISO denomina a *International Organization for Standardization*, ou seja, Organização Internacional de Padronização. Em outras palavras, é um meio de promover a normalização de produtos e serviços, utilizando determinadas normas para que a qualidade seja melhorada.

8. Benefícios Mútuos nas Relações com os Fornecedores: tanto os funcionários como os fornecedores estabelecem uma relação de parceria com a empresa. Com esse tratamento, prazos e preços contribuem para a Qualidade dos produtos e serviços.

Segundo Domingues (2003), para as organizações serem bem-sucedidas deve existir uma combinação entre a organização com base na missão, visão e valores, e a procura de novas oportunidades junto dos clientes. Desta feita, o autor considera que, na perspetiva da Qualidade, a organização deve orientar-se para o cliente, cujas necessidades presentes e futuras são a parte mais importante da produção. Com base nestes elementos, Goetsch e Davis (1997), construíram uma definição assumindo que Qualidade é um estado dinâmico associado a produtos, serviços, pessoas, processos e meio envolvente que vão ao encontro ou excedem expectativas.

De salientar que, apesar de não existir uma definição com aceitação universal, podem ser destacados alguns elementos comuns às diversas definições: Qualidade envolve ir ao encontro ou superar as expectativas dos clientes; aplica-se a produtos, serviços, pessoas, processos e ao meio envolvente; é um estado de constante mutação, uma vez que os padrões estão em constante mudança.

2.2.2. Qualidade de Serviço

A Qualidade de serviços corresponde, segundo Parasuraman *et al.* (1990), à magnitude da discrepância entre as expectativas ou desejos dos clientes e as suas perceções relativamente ao serviço obtido.

O foco fundamental para obter uma prestação de serviço de Qualidade, que garanta a sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, envolve, acima de tudo, conhecer o cliente (Parasuraman *et al.*, 1996). Após se debruçarem sobre diferentes fontes de literatura, os autores mencionados enumeraram três temas fundamentais:

- Comparativamente, é mais difícil para o consumidor avaliar a Qualidade dos serviços do que a dos produtos;
- A perceção da Qualidade de serviço resulta de uma comparação entre as expectativas do consumidor e a prestação efetiva do serviço;
- Além de ter como base o resultado do serviço, a avaliação de Qualidade também tem em consideração a avaliação do processo de prestação do serviço.

O conceito de Qualidade previsto pela norma ISO 8042 (1994), em que se define Qualidade de um produto ou serviço, independentemente do domínio de atividade, como o conjunto de características de um produto ou serviço que lhe conferem aptidão para satisfazer necessidades implícitas ou explícitas do cliente, adapta-se acertadamente ao setor do turismo e hoteleiro.

Como tem sido exposto, para fazer face às atuais mudanças dos mercados à escala mundial, as organizações procuram incessantemente, via diferenciação, alcançar vantagens competitivas (AICEP, 2017). Zeithaml e Bitner (2000) defendem que o principal objetivo dos fornecedores de serviços é idêntico aos de outros setores, ou seja, desenvolver e proporcionar ofertas que satisfaçam as necessidades dos consumidores e das suas expectativas, garantindo, assim, a sua própria sobrevivência económica e a hotelaria não é exceção.

Dada a “inseparabilidade” já anteriormente mencionada, segundo Parasuraman *et al.* (1994a) as pessoas responsáveis pela prestação do serviço são um fator crítico da infraestrutura de um serviço livre de erros. Assim, muitos deles são caracterizados pelo contacto intenso com os clientes e a interação entre colaboradores, fatores estes que são preponderantes na perceção da Qualidade do serviço efetuado. O consumidor de serviços avalia não é só o resultado final da prestação do serviço, mas também como esse resultado foi atingido (Parassuram *et al.*, 1994b). Considerando que o cliente avalia todo o processo de prestação do serviço, basta um único erro das pessoas presentes nessa cadeia de serviços para que o cliente avalie negativamente todo o processo (Machado, 2006). Uma vez que se trata de um julgamento pessoal, de um conceito altamente relativo e volátil, formado por cada cliente, o processo de mensuração da Qualidade fica dificultado (Parasuraman *et al.*, 1988).

De acordo com Parasuraman *et al.* (1988), na ausência de medidas objetivas, uma abordagem apropriada para mensurar a Qualidade dos serviços oferecidos é medir a diferença entre expectativas e a perceção dos consumidores acerca do desempenho da empresa, ou seja, a Qualidade percebida. Zeithaml e Bitner (2000) defendem que a Qualidade percebida é o julgamento do consumidor sobre a excelência global do serviço (Machado, 2006). Conforme Parasuraman *et al.* (1988), muitos investigadores consideram a Qualidade em serviços como uma avaliação global, similar à atitude.

Tal como no Modelo de Qualidade de serviço, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry, detalhadamente explicado no ponto 3.2.1.3., um cliente fica satisfeito sempre que as suas necessidades reais ou fictícias são satisfeitas ou excedidas. Este conceito de satisfação tem semelhanças com o de Qualidade, uma vez que ambas estão intimamente relacionadas e dependentes da perceção do cliente (Parasuraman, *et al.*, 2006).

Um aspeto fundamental na satisfação dos clientes é a identificação de como a podem atingir (Machado, 2006). Assim, se a empresa pretende satisfazer os seus clientes, inicialmente é necessário questionar sobre os aspetos que os satisfazem e aqueles que geram insatisfação com relação aos produtos e serviços oferecidos (Lito, 2015). A Satisfação dos clientes depende do equilíbrio entre as expectativas existentes e a perceção sobre os serviços fornecidos pela empresa (Zeithaml & Bitner, 2000). Estes mesmos autores sugerem que os consumidores percebem a Qualidade de serviço como um conceito unidimensional, avaliado com base em múltiplos fatores. Deste modo, estamos igualmente perante uma influência emocional, que provoca desfasamento entre as expectativas e a perceção (Lito, 2015).

Machado (2006) ressalva que Parasuraman *et al.* reconhecem que a Qualidade de serviço é composta por dimensões multifacetadas, não existindo nenhum acordo sobre o número de dimensões ou das suas inter-relações.

Numa outra perspetiva medir a satisfação é importante porque os clientes satisfeitos permitem alcançar uma maior rentabilidade, uma vez que, de acordo com Kotler (1998):

- São leais por mais tempo;
- Compram mais à medida que novos produtos são lançados ou aperfeiçoados;
- Fazem elogios sobre a empresa e os seus produtos;
- São menos sensíveis ao preço;
- São menos suscetíveis à influência dos concorrentes;
- Sugerem novos produtos e/ou serviços;
- Geram um custo de atendimento menor.

As informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com a Qualidade dos seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto dos seus clientes (Lito, 2015).

O motivo desta prioridade reside no conhecimento que estas medidas permitem adquirir, conhecimento este que é essencial para a construção e sedimentação das vantagens competitivas das empresas (Rossi e Slongo, 1998).

Desta feita, além dos benefícios mencionados, a compreensão dos níveis de satisfação proporciona ainda outros benefícios, tais como a perceção mais positiva dos clientes face à organização, as informações atuais e relevantes quanto às necessidades dos clientes, a criação de relações de lealdade por parte dos clientes, permitindo inovar e dar aos mesmos confiança devido à aproximação com a organização (Rossi e Slongo, 1998). Por seu turno, Gerson (2001) apresentou alguns dos principais benefícios que se alcançam com a medição da Qualidade, nomeadamente:

- Uma boa prestação de serviço faz com que os colaboradores se sintam realizados;
- É desenhado um padrão ótimo de desempenho;
- É possível alcançar um *feedback* imediato;
- Permite compreender quais os aspetos que se podem melhorar;
- Serve como fator motivacional para se alcançar melhores níveis de produtividade.

Através da avaliação de desempenho da organização sob a perspetiva do cliente, consegue-se desenvolver um sistema de gestão contínua de informações relevantes para delinear ações de *marketing* mais eficazes, para a elevação da sua reputação e respetiva evolução (Rossi & Slongo, 1998).

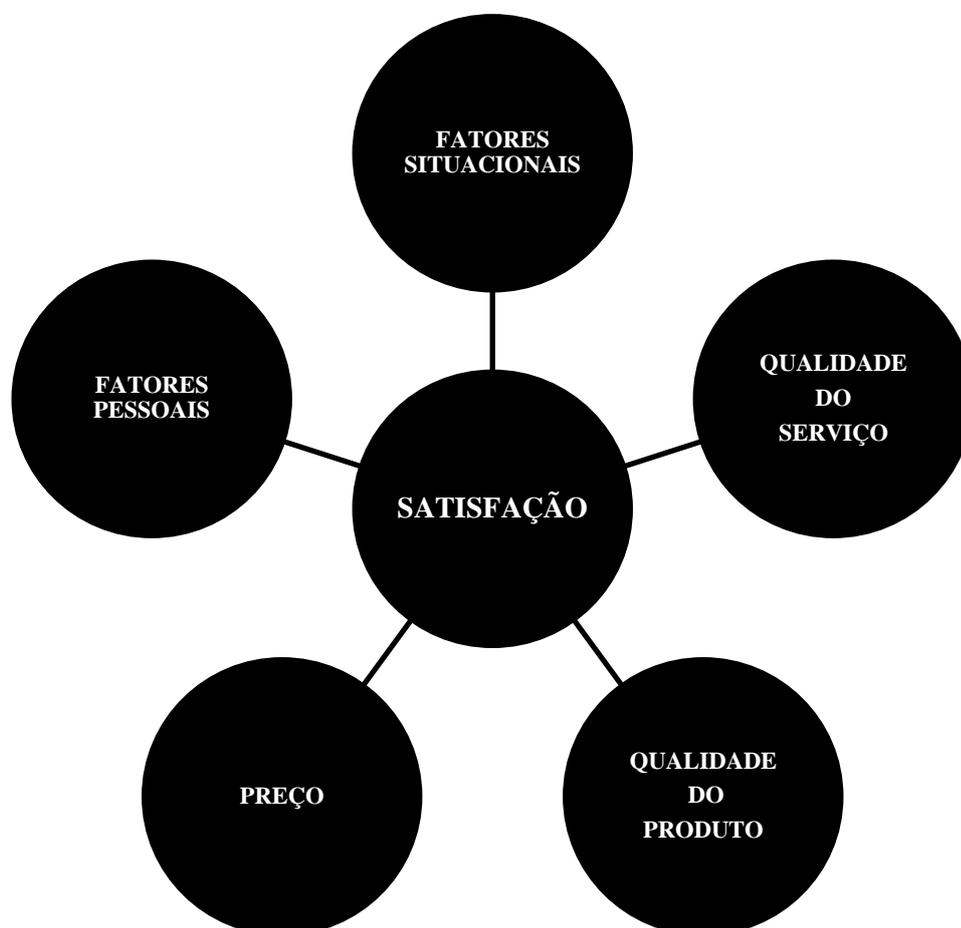
Por essa razão, em hotelaria, os inquéritos de satisfação enviados por correio eletrónico são, atualmente, uma das ferramentas, ao nível do *marketing*, mais utilizadas para a medição da Qualidade (Lito, 2015).

2.2.2.1 Qualidade de Serviços e a Satisfação dos Clientes

Embora seja facilmente admitida a inter-relação entre satisfação e Qualidade de serviço, o mais difícil parece ser, por vezes, diferenciá-los. De forma consensual, a Qualidade é reconhecida sob a forma de atitude, sujeita a uma avaliação contínua e permanente. Já a Satisfação é associada a uma medida específica de transação (Parasuraman *et al.*, 1988). Contudo, se por um lado, Parasuraman e al. (1988) afirmam que elevados níveis de Qualidade de serviço percebido se traduzem num aumento da satisfação do cliente, por outro, Bitner

(1990) defende que a satisfação é um antecedente da Qualidade de serviço, tal como se constata na Figura 1.

Figura 1: Percepções de Qualidade e a Satisfação



Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner (2000)

2.3. Setor do Turismo e Hotelaria

2.3.1. Importância do Turismo e da Hotelaria no Mundo Atual

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), agência especializada em Turismo das Nações Unidas, 2017 é considerado o ano internacional do turismo sustentável (OMT, 2017). Esta organização, além do desenvolvimento económico e sustentável, pretende gerar empregos, reduzir a pobreza, proteger o ambiente e defender o património cultural.

De acordo com os dados apresentados pela OMT, em 2016 ocorreram 1 235,2 milhões de chegadas de turistas internacionais em todo o Mundo, refletindo um crescimento de 3,9%.

Cerca de metade (49,8%) dos turistas internacionais visitaram a Europa (615,2 milhões), valor que representou um acréscimo de 2,1 pontos percentuais face a 2015. Deste modo, destacam-se os aumentos no número de turistas chegados à Ásia e Pacífico (+8,7%) e a África (+ 8,2%) e, pela negativa, a redução de chegadas ao Médio Oriente (- 4,1%) (INE, 2016).

Por conseguinte, a OMT registou que, no primeiro semestre de 2017, por todo o mundo, circularam 598 milhões de turistas, o que corresponde a um aumento de 6 pontos percentuais face ao período homólogo em 2016 (OMT, 2017). Da constatação dos dados emergem as seguintes preferências de destino dos cerca de 36 milhões de turistas: Médio Oriente, Europa, África, seguindo-se Ásia, Pacífico e América (OMT, 2017).

Constata-se também que o turismo rendeu 7,12 mil milhões de euros à economia mundial em 2016, cerca de 10,2% do PIB global, representa 7% do comércio internacional, 30% das exportações de serviços e deu origem a mais de 292 milhões de empregos, o equivalente a um em cada dez postos de trabalho mundiais (WEF, 2017). No ano que passou, mais de quatro mil milhões de pessoas viajaram de avião. Um número que deverá chegar, nas previsões do Fórum, aos 7,2 mil milhões em 2035 (WEF, 2017).

Na Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, Rio+20, em 2012, Taleb Rifai, secretário-geral da OMT, mencionou que “um turismo bem concebido e bem gerido pode contribuir para as três dimensões do desenvolvimento sustentável, para a criação de empregos e para o comércio” (OMT, 2017).

Deste modo, o turismo alcançou uma dimensão internacional que o posiciona a par das mais importantes atividades económicas (Matias, 2007). Em 2017, a OMT prevê que o ritmo de crescimento do turismo mundial se situe em torno dos 3% a 4%, sendo os maiores desafios associados à segurança, tecnologia e sustentabilidade.

2.3.2. Turismo e Hotelaria em Portugal

Portugal tem vindo a acompanhar as tendências de crescimento à escala mundial e a informação do Banco de Portugal relativa à rubrica “Viagens e Turismo” da Balança de Pagamentos comprova isso mesmo. A análise desta rubrica da Balança de Pagamentos demonstra que há uma aceleração na taxa de crescimento das receitas e uma desaceleração nas despesas, o que se reflete em 12,7 mil milhões de euros e 3,85 mil milhões de euros (INE,

2016). Consequentemente, o saldo desta rubrica registou um crescimento de 12,7% (mais 1,9 pontos percentuais face ao ano anterior), atingindo 8,8 mil milhões de euros (INE, 2016).

Transportando a análise destas viagens turísticas para a esfera de número de dormidas, deparamo-nos com um incremento de 81,6 milhões (+ 1,8%) nos 4 805 estabelecimentos turísticos de todo o país, que correspondem a 380,8 mil camas (+5,2%) (INE, 2016). O Instituto Nacional de Estatística (INE) contabilizou, na sua totalidade, 21,3 milhões de hóspedes e 59,4 milhões de dormidas, correspondendo a aumentos de 11,1% e 11,6%, respetivamente (+10,9% e +9,1% no ano anterior, respetivamente) (INE, 2016).

Se desdobrarmos esta análise em mercado interno e externo, compreende-se que o primeiro gerou 17,5 milhões de dormidas, correspondendo a 29,4% do total, mas a esmagadora maioria (70,6% do total) pertence aos turistas estrangeiros, com um volume de 41,9 milhões de dormidas (INE, 2016). Dentro do mercado estrangeiro destaca-se o Reino Unido com 22,9%, Alemanha com 13,9%, França com um crescimento elevado atingindo os 10,6% e, por último, Espanha com 10,3% (INE, 2016). Os proveitos totais ascenderam aos 3,1 mil milhões de euros, o que representa um crescimento de 18,1% (INE, 2016).

A nível regional, o topo do *ranking* nacional, em termos de crescimento, é atribuído aos Açores, com um crescimento na ordem dos 28,5%, seguido do Norte, com 14,1%, e da Madeira, com 12,8%. Já em termos absolutos, o destino líder é o Algarve, com uma quota de 32%, seguido de Lisboa, com 24,5% (INE, 2016).

A hotelaria representou 79,4% da capacidade de alojamento do setor de alojamento, 84,2% dos hóspedes e 86,5% das dormidas. Os estabelecimentos hoteleiros registaram 17,95 milhões de hóspedes e 51,4 milhões de dormidas. Relativamente ao ano anterior, verificaram-se aumentos de 10,3% e 10,4%, respetivamente.

Segundo o Fórum Económico Mundial (WEF), no relatório publicado em 2017, Portugal ocupa o 14º lugar, entre os 136 países, do *ranking* de países mais competitivos do mundo no setor do turismo (WEF, 2017). Segundo este Fórum, Portugal destaca-se, sobretudo, ao nível da segurança, da saúde e higiene e infraestruturas serviços turísticos (WEF, 2017). As categorias onde apontam menor pontuação são: recursos humanos e mercado de trabalho (27º), preparação para as tecnologias da informação (41º), ambiente de negócios (54º) e competitividade de preços (73º) (WEF, 2017).

Complementando os dados anteriores apresentados pelo INE, segundo o Fórum Económico Mundial, Portugal recebeu, em 2016, 10,1 milhões de turistas, que originaram o equivalente a 6,4% do PIB e mais de 360 mil empregos, (WEF, 2017).

2.3.3. Turismo e Hotelaria no Porto e Norte

Segundo dados publicados pelo Instituto do Planeamento e Desenvolvimento do Turismo (IPDT) no 53º Barómetro, do mês de maio de 2017, em parceria com o Turismo do Porto e Norte de Portugal (TPNP), o Norte fechou o ano de 2016 com cerca de 6,8 milhões de dormidas, o que representou uma subida de 10,7% face ao ano anterior (IPDT, 2017). Em 2017, as dormidas no Norte apresentam já um crescimento de 14,4% face a 2016 (IPDT, 2017).

Um dos principais motivos apontados para a escolha do Norte como destino consistiu em «visita de familiares ou amigos» (59,3%) (INE, 2016). Contudo, em detrimento de outros destinos, o Norte é destacado pela gastronomia e vinhos, pela localização e beleza natural e a cultura e património (IPDT, 2017). Outras mais-valias que são apontados vão desde o clima, aos preços, à hospitalidade e autenticidade, aos preços dos voos *lowcost* (25% voaram com a Ryanair e 20% com a TAP) (IPDT, 2017)

A oferta hoteleira no Norte aumentou 5,8% ocupando, assim, o segundo lugar do pódio nacional quanto à maior oferta de estabelecimentos hoteleiros (22,5% do total do país) (INE, 2016). Tanto em termos de procura por residentes como não residentes, o Norte foi a segunda principal escolha (18,9% e 19,1%, respetivamente) (INE, 2016). Entre os principais mercados emissores de turistas destacam-se França, Espanha e Suíça (IPDT, 2017).

Quanto à estada média, registaram um aumento de 1,6%, contudo ainda menor do que a média das 3 noites. No que se refere à hotelaria, a taxa líquida de ocupação por cama também teve uma evolução globalmente positiva, tendo um aumento de 3,4 pontos percentuais (INE, 2016). Associado a estes dados, constatou-se que o RevPar (Receita por Quarto Disponível) teve um incremento de 18,8% (INE, 2016).

O IPDT, em parceria com a TPNP e o Aeroporto Sá Carneiro no Porto, procuraram definir o «Perfil dos Turistas do Porto e Norte de Portugal» 2016-2017 e reportam um aumento de 222 euros no consumo médio por estada face ao mesmo período anterior homólogo (IPDT, 2017). Contudo, entre outubro e março já foi registado um aumento de 5 euros no consumo médio

por pessoa, por noite, para 79 euros (IPDT, 2017). Este estudo aponta que, em termos de pernoita, 60% dos turistas em negócios ou em lazer/férias procuram o Grande Porto, dos quais 45% optaram por hotéis (IPDT, 2017). Paralelamente, concluíram que 56% dos turistas tinham idades entre os 19 e os 40 anos, apresentavam um rendimento médio mensal de 3.300€ e, na sua maioria, eram casados (IPDT, 2017). Outro dado interessante é que cerca de 69% afirma já ter estado na região, dos quais 39% dos turistas esteve em negócios e 53% dos que estavam em lazer/férias afirmaram nunca ter visitado a região (IPDT, 2017).

2.3.3.1. Turismo e Hotelaria em Vila do Conde

Segundo consulta, ao longo do ano de 2018, do sítio da *internet* da Câmara Municipal de Vila do Conde, www.cm-viladoconde.pt/, constata-se que Vila do Conde é uma cidade que pertence ao distrito do Porto, sub-região do Grande Porto, e o seu concelho é composto por 21 freguesias, cerca de 79 500 habitantes e 149,31 km² de área. O município é limitado a norte pela cidade da Póvoa de Varzim, a leste por Vila Nova de Famalicão e Trofa, a sul pela Maia e por Matosinhos e a oeste tem litoral no Oceano Atlântico (18 km de costa).

Assim, de acordo com a mesma referência, o Município está localizado na margem norte da foz do rio Ave, destacando-se o facto de ser considerado um importante centro industrial, porto de pesca e zona balnear e turística.

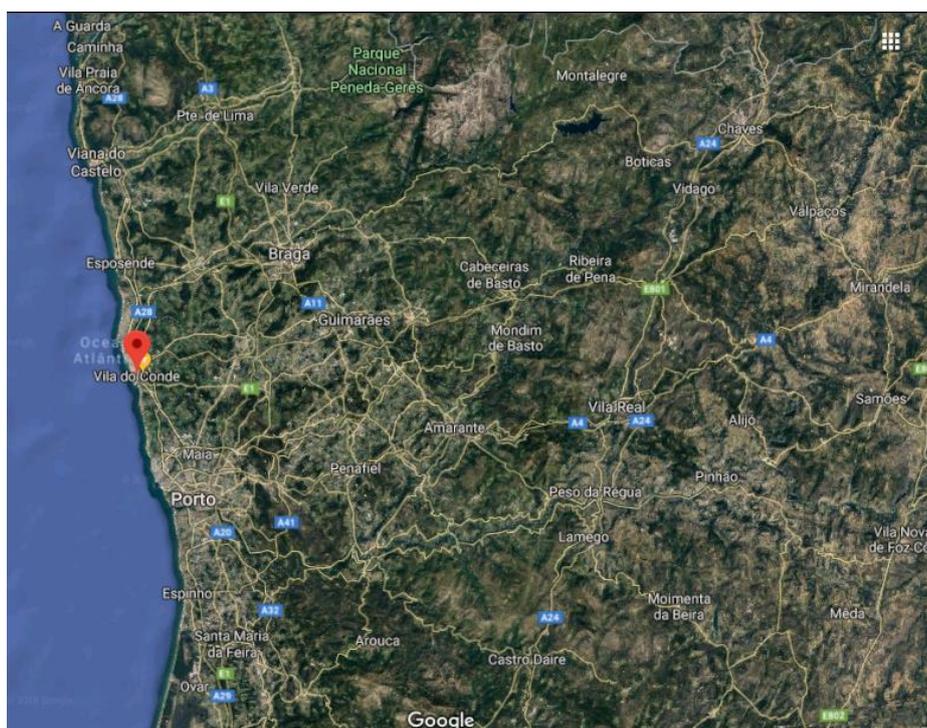


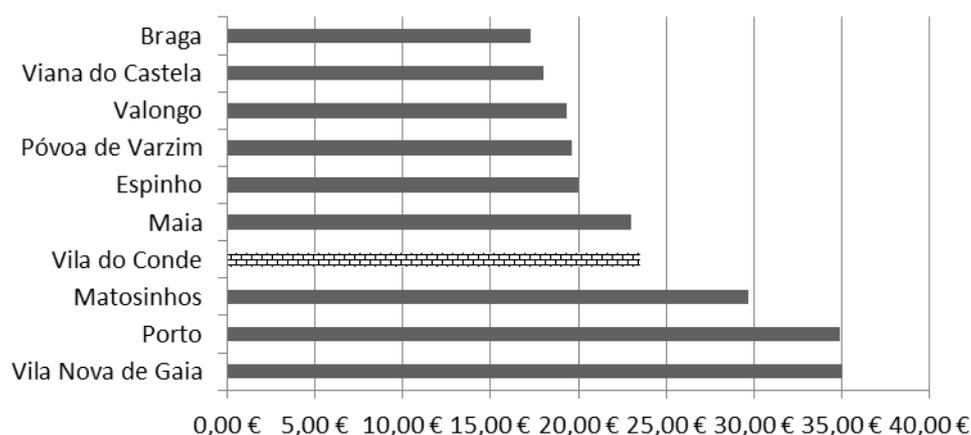
Ilustração 1 - Vila do Conde no Google Maps

Em março de 2017, a Câmara Municipal de Vila do Conde apresentou um ‘Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde’, no qual está patente a defesa do desenvolvimento turístico, assentando em três pontos fundamentais: património histórico-cultural, natureza e gastronomia.

Apesar de este plano ter sido lançado no ano de 2017 a análise nele compreendida remete até ao ano de 2014. De acordo com os dados apresentados nesse plano, é possível verificar a evolução crescente no que diz respeito ao volume de hóspedes nas unidades de alojamento de Vila do Conde face ao mesmo volume do Grande Porto. Salienta-se, para além do crescimento em volume, o facto de o ritmo no Município em evidência ser superior, uma taxa de crescimento média anual de 8,4% face a 7,5% do Grande Porto (Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde, 2017).

Após Vila Nova de Gaia, Porto e Matosinhos, Vila do Conde é a cidade que apresenta a maior receita por quarto disponível (RevPar) entre os destinos vizinhos, destacando-se a diferença considerável sobretudo face ao Município da Póvoa de Varzim, de 3,9€. (ver Gráfico 1) (Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde, 2017).

Gráfico 1: Receita por Quarto Disponível (RevPar) no Porto e Grande Porto

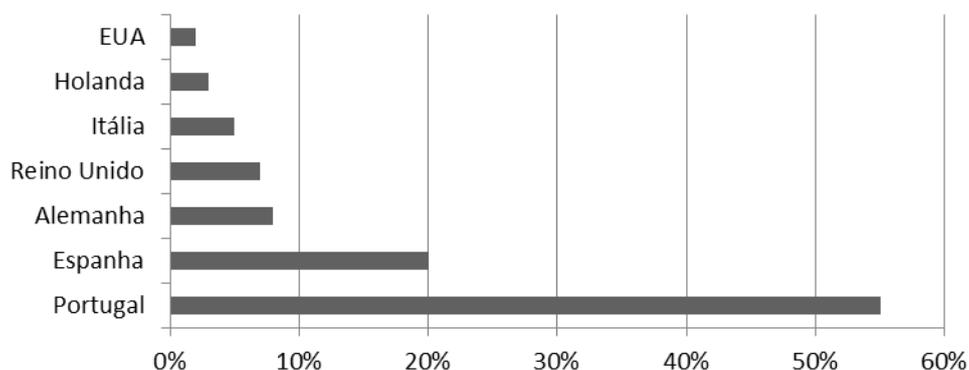


Fonte: Adaptado de Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde, 2017

No que diz respeito às nacionalidades dos hóspedes registados, de 2010 a 2014, há a referir que a portuguesa se destaca face às restantes com uma distribuição aproximada de 50%, embora tivesse um decréscimo em 2013 (Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde, 2017). Para além disso, é de relevar o facto de a nacionalidade

portuguesa ser precedida pela espanhola, a qual apresenta uma percentagem de cerca de 20% no mesmo período (ver Gráfico 2) (Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde, 2017).

Gráfico 2: Nacionalidades dos hóspedes nas unidades de Alojamento de Vila do Conde



Fonte: Adaptado de Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde, 2017

Este plano desenvolvido pelo município de Vila do Conde permitiu traçar um perfil sociodemográfico do turista que visita a cidade, em comparação com a Região do Porto e Norte de Portugal. Em Vila do Conde, o perfil do turista é sobretudo do sexo masculino (54,2%), casado (50,3%), com qualificações ao nível do ensino secundário (46,1%) e que trabalham por conta de outrem (54,2%) (Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde, 2017). Já ao nível do Grande Porto, apenas se destacam diferenças mais vincadas ao nível do género, uma vez que há uma distribuição mais equitativa (49,9% sexo masculino e 50,1% sexo feminino), e uma discrepância mais elevada ao nível do estado civil, em que prevalece o perfil associado ao estado civil casado (63,5%) (Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde, 2017).

Em termos de preparação da viagem, há um perfil semelhante: o principal meio de reserva é via *internet* e mais de metade reserva com mais de 4 semanas de antecedência (Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde, 2017). Quanto à motivação da seleção do destino, em Vila do Conde cerca de 69% refere que é para visita a familiares e amigos; já quanto às restantes regiões do Porto e Norte de Portugal, é equitativa a divisão entre este tipo de visita, lazer e férias e negócios (Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde, 2017). Já no que concerne à busca de informação sobre o destino, também se encontra uma discrepância, uma vez que quanto a

Vila do Conde prevalece a procura entre familiares e amigos, enquanto que na outra esfera é, sobretudo, na *internet* (Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde, 2017).

No âmbito da componente da avaliação da satisfação, Vila do Conde destacou-se face à região Porto e Norte nos três níveis avaliados, emergindo a intenção de regressar com um diferencial positivo de 0,62, num diferencial de 0 a 7 (Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde, 2017).

Em termos de visita, apenas 9% procura Vila do Conde pela primeira vez, já nas restantes regiões os valores ascendem a 30% (Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde, 2017). Quanto à frequência, em ambos os destinos destaca-se que entre 30% e 35% visita 2 a 3 vezes por ano (Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde, 2017).

No que toca a opções no destino, em termos de Alojamento em Vila do Conde, 50% dos turistas optam por casa de amigos e familiares e somente 14,8% procuram um hotel (Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde, 2017). Já nas restantes cidades vizinhas, 32,7% procuram hotel e 27,3% procuram solução entre amigos e familiares (Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde, 2017).

Ao contrário das restantes regiões, em que 90% tem como atividade principal experimentar a gastronomia, em Vila do Conde optam por passeios de carro (58,1%) (Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde, 2017). Contudo, apesar da gastronomia e vinhos ser o principal atrativo nas restantes cidades, destacam Vila do Conde pela hospitalidade (49,7%) e pelo alojamento (38,1%) (Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde, 2017).

Na sequência deste destaque de Vila do Conde ao nível do alojamento, consultando o operador turístico Booking.com constata-se que oferta é constituída por 36 unidades de alojamento, devidamente registadas em termos legais. Quanto à sua composição, encontram-se três unidades hoteleiras - Santana Hotel & SPA****, Villa C Boutique Hotel**** e Hotel Braço*** - e as restantes unidades dividem-se em Alojamento Local, Apartamentos ou Casas de Férias, *GuestHouse* e *Hostel* (ver Anexo 1) (Booking.com, 2017).

Por outro lado, relativamente à cidade vizinha, Póvoa de Varzim, estão reconhecidas 61 unidades de alojamento. Contudo, apesar de apresentar um nível de satisfação ligeiramente superior (6,41 Vila do Conde e 6,12 Região Porto e Norte) e uma intenção de regresso superior (6,22 Vila do Conde e 5,60 Região Porto e Norte) o consumo por noite é bastante inferior, correspondendo a 90€ em Vila do Conde e a 130€ na região (Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde, 2017).

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

3.1. Metodologia: Estudo de Caso

Para a realização deste trabalho optamos por realizar sob a forma de Estudo de Caso, focado no Santana Hotel & SPA****, com recurso a Inquérito por Questionário, desenhado sob o Modelo SERVQUAL. Este estudo tem como objeto de análise a medição e interpretação da perceção da Qualidade dos serviços, nas diferentes dimensões do Modelo, prestados nesta unidade, por parte dos clientes que vivenciaram uma experiência

3.1.1. O Inquérito enquanto Metodologia de Investigação

A conceção e a implementação de um Inquérito é um processo cujo objetivo é a recolha de informação temática válida e fiável, obtida a partir das respostas individuais dadas a um conjunto de questões por um grupo representativo de respondentes, em torno das quais se produzem conclusões passíveis de serem generalizadas ao universo da população em estudo (Thayer-Hart *et al.*, 2010). Segundo Coutinho (2011), consoante os objetivos básicos que presidem ao Inquérito (descrever/explicar/explorar comportamentos, atitudes, valores e situações), são diferenciáveis cinco tipos: descritivo, explicativo, exploratório, transversal e longitudinal, cujos limites na prática são, por vezes, ténues.

Numa investigação por Inquérito, o levantamento de dados pode ser conduzido através da realização de entrevistas (presenciais ou telefónicas) e/ou pela aplicação de um Questionário (Coutinho, 2011). Deste modo, a análise de dados recolhidos permite avançar para a interpretação dos factos, o estabelecimento de relações, esperadas ou não esperadas, e para a confirmação/revisão das hipóteses. Face a esta exposição, optamos por estas ferramentas com o intuito de apresentar conclusões que permitam analisar e propor pistas de reflexão e de investigação para o futuro.

3.1.2. O Questionário enquanto Técnica de Inquirição

Tendo em conta a modalidade de preenchimento do Questionário, iremos optar pelo formato de Administração Direta, cujo preenchimento fica a cargo do próprio respondente, que pode ser entregue em mão ou por correio. (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Uma das mais-valias desta modalidade consiste em possibilitar que se ausculte um número significativo de indivíduos, acompanhada pela possibilidade de quantificar os dados obtidos e,

consequentemente, proceder à sua análise estatística (Quivy & Campenhoudt, 1998). Já um constrangimento apontado, de acordo com Quivy & Campenhoudt (1998), centra-se na limitação das amostragens não aleatórias, dado que nestes casos não é possível garantir a representatividade dos indivíduos inquiridos, o que implica que as conclusões do estudo só se aplicam, em rigor, à amostra.

3.1.3. Estudo de Caso: Santana Hotel & SPA****

Situado na cidade de Vila do Conde, o Santana Hotel & SPA ****, foi inaugurado oficialmente em 2004. Historicamente, neste espaço, existiu um conjunto de apartamentos que integrava o grupo Sopete; posteriormente foi convertido num Motel – Motel Santana - e, posteriormente, transformou-se na primeira unidade hoteleira de quatro estrelas de Vila do Conde.

Localizado no Monte de Santana, freguesia da Azurara do concelho de Vila do Conde, na sobre a encosta do rio Ave, este Hotel é composto por 75 quartos, dos quais 10 são suites. Com uma ampla vista para o Mosteiro de Santa Clara, bem como toda a cidade de Vila do Conde, a localização do Santana Hotel & SPA**** permite realizar diversas atividades de lazer, ligadas à natureza, à cidade, à história e cultura, ao mar, ao rio e compras. A proximidade ao aeroporto e os fáceis acessos ao Porto *Style Outlet* Vila do Conde, bem como à cidade do Porto, são uma mais-valia.

Além do alojamento, possui uma zona de Saúde e Bem-Estar que se divide num SPA com salas de estética e relaxamento, e a zona de *Health Club* composta por um ginásio, piscina interior aquecida e com jatos, sauna, *jacuzzi* e banho turco, *Hamman*. Estes serviços, também abertos ao público em geral, são ainda complementados pelo Açude Bar, pelo Restaurante Santa Clara, pela sala Terraços do Ave (vocacionada para realização de Eventos) e pelas Salas José Régio (4) totalmente equipadas para realização de reuniões e conferências.

De salientar que o Restaurante Santa Clara, recomendado pelo Guia Michelin desde 2009, consecutivamente, é uma referência gastronómica para os clientes que visitam, com uma carta rica em pratos tradicionais portugueses e pratos vegetarianos servidos com requinte.

De acordo com o Anexo 2, é possível verificar a composição orgânica da unidade hoteleira em estudo à qual eu pertenço e que se caracteriza por apresentar 5 departamentos distintos, nomeadamente: Comercial e Marketing, Administrativo-Financeiro, Operacional, que se

subdivide em F&B, Eventos e Manutenção, Alojamento, que se subdivide em Recepção e *Housekeeping* e, por último, Saúde e Bem-Estar, que se subdivide em *Health Club* e SPA.

3.1.3.1. Missão, Visão e Valores

A Missão, que responde à questão “O que fazemos?”, é definida como: Proporcionar experiências únicas, com referência de excelência nos padrões de qualidade, em cada serviço, a cada hóspede, a cada momento.

Já a Visão, que responde à questão “O que queremos ser?”, é: Ser uma referência de excelência nos serviços de hotelaria e na carreira profissional dos nossos colaboradores, na Região Norte de Portugal.

Quanto aos Valores, que responde à questão “Como o fazemos?”, a unidade apresenta:

- Satisfação plena dos clientes;
- Integridade;
- Hospitalidade;
- Trabalho em equipa;
- Responsabilidade social.

3.1.3.2. Política da Empresa

Dado que se insere num mercado com um nível de exigência crescente, quer em termos de qualidade, segurança alimentar, mas também ao nível de competências dos recursos humanos e expectativas dos seus clientes, a Administração do Santana Hotel & SPA **** afirma que a Qualidade é um fator decisivo para alcançar o sucesso e que esta aposta resulta na criação de dinâmicas positivas de melhoria contínua, que potenciam a capacidade da empresa para exceder as expectativas das partes interessadas: colaboradores, clientes, fornecedores e sociedade em geral.

Como tal, além do processo de Certificação da Qualidade - ISO 9001 em curso, tem implementado as seguintes diretrizes de forma a orientar o seu Sistema de Gestão da Qualidade:

- Focar os seus esforços na satisfação e fidelização de cada cliente;
- Colocar à disposição do cliente a experiência e conhecimento adquiridos, de forma a encontrar a solução mais adequada;
- Assumir o compromisso de encontrar a melhor solução para superar as expectativas dos clientes e gerando maior valor acrescentado;
- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional, a partilha de experiências e o envolvimento entre colaboradores para gerar sinergias que satisfaçam os seus clientes;
- Estabelecer relações de parceria com fornecedores, assumindo perante os mesmos uma posição exigente e estruturalmente sólida, fundamentada na confiança e respeito mútuos;
- Assegurar o cumprimento dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis à sua atividade;
- Promover a divulgação e compreensão da presente política pelos seus Colaboradores de forma a concentrar sinergias para a estratégia empresarial;
- Avaliar periodicamente a adequabilidade da Política, Objetivos e Sistema de Gestão da Qualidade no sentido de garantir a sua eficácia;
- Fomentar uma relação de parceria com todos os colaboradores de forma a envolvê-los ativamente na implementação e na melhoria contínua do Sistema de Gestão;
- Assegurar a sustentabilidade da organização promovendo a gestão por objetivos e análise dos fatores críticos de sucesso;
- Desenvolver e melhorar as competências dos colaboradores face aos objetivos do negócio;
- Disponibilizar os recursos relevantes às orientações da política nos negócios e à promoção da sua melhoria contínua;
- Privilegiar os ganhos de eficiência e de eficácia dos processos, assegurando a otimização dos mesmos e possibilitando maior competitividade;
- Garantir a satisfação dos clientes e gerir as suas necessidades e expectativas;

- Preservar a qualidade e segurança alimentar dos produtos, nas operações e serviços prestados, assegurando a comunicação com todas as partes intervenientes na cadeia alimentar: fornecedores, colaboradores, clientes e autoridades competentes;
- Promover um relacionamento transparente com as partes interessadas e a sociedade em geral.

O cumprimento destes princípios, bem como o definido nas metodologias dos Sistema de Gestão da Qualidade, são da responsabilidade de todos os colaboradores.

3.1.3.3. Estratégia Vigente

O setor da hotelaria depara-se com alguns desafios que vão surgindo na atualidade, nomeadamente a constante evolução e adaptação às necessidades do consumidor que, por sua vez, variam de acordo com as tendências económicas, as alterações dos padrões de consumo, a confiança na segurança e a qualidade dos produtos.

O Santana Hotel & SPA**** tem como estratégia principal a aposta na Qualidade dos serviços prestados e na diversificação da oferta. Esta estratégia implica, por um lado, um atendimento personalizado, respeitando ao máximo as necessidades do cliente e, por outro, proporcionar um bom ambiente de trabalho aos colaboradores, fornecendo-lhes os meios e recursos técnicos e humanos necessários ao bom desempenho das tarefas inerentes às suas funções.

3.1.3.4. Objetivos

A fim de assegurar a posição da empresa no mercado, constituem objetivos do Santana Hotel & SPA**** a curto-médio prazo:

1. Aumentar faturação e angariar novos clientes;
2. Conquistar novos mercados e aumentar a quota de mercado espanhol;
3. Aumentar a rentabilidade do hotel como empresa;
4. Monitorizar e assegurar elevados níveis de satisfação dos seus clientes.

Segundo dados facultados pela unidade hoteleira em análise, no seguimento da concretização dos objetivos traçados, a taxa de ocupação cresceu cerca de 9 pontos percentuais de 2016 para 2017, atingindo os 72% média anual. Em termos de segmentação divide-se entre 56% mercado português e 44% mercado estrangeiro. Receberam, aproximadamente, 34 mil hóspedes, com um preço médio próximo dos 50€ e um RevPar próximo dos 60€. O segmento Lazer é o que ocupa o primeiro lugar, com um peso superior a 70% no volume de faturação e apresentou uma tendência de crescimento, em detrimento do segmento Negócios associado a empresas e da receção de Grupos. Já o segmento Desporto, neste último ano, atingiu os 10% em detrimento do segmento Grupos, que diminuiu o seu peso, não chegando aos 5%. Ou seja, terminaram o ano 2017 com resultados superiores ao do Grande Porto, mencionados no ponto 2.3.3.

Em termos de nacionalidades, o *ranking* é liderado por portugueses, sendo seguidos pela nacionalidade espanhola. Destaca-se a evolução crescente dos hóspedes provenientes de França e Alemanha que têm vindo a considerar, cada vez mais, Vila do Conde como destino, como confirma o Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico realizado pela Câmara Municipal de Vila do Conde, já anteriormente mencionado.

3.1.3.5. Produtos e Serviços

Como componente da indústria turística, a hotelaria interage com os outros segmentos (alimentação, transporte, etc.), influenciando e sendo influenciada pelo desempenho de cada um deles. Todas as variáveis que afetam o turismo também afetam os estabelecimentos hoteleiros, em determinado local. Dessa forma, além de procurar a satisfação dos clientes, oferecendo produtos e serviços que atendam às suas necessidades, o hotel deve estar atento ao ambiente que o envolve e às alterações que ocorrem nesse meio.

Algumas especificidades dos serviços disponíveis no Santana Hotel & SPA****, já apresentados no ponto 3.1 deste capítulo, podem ser vistos na Tabela 1:

Tabela 1: Serviços disponíveis no Santana Hotel & SPA****

Alojamento	Ar Condicionado	Banheira de Hidromassagem	Minibar
	<i>Amenities</i>	Cama Suplementar ou Berço	Cofre
	Quartos adaptados para mobilidade reduzida	Receção 24h	<i>Room Service</i>

	TV Cabo	Wi-fi	Estacionamento
	Serviço de Lavandaria	Depósito de Bagagens	Serviço de <i>Concierge</i>
Food & Beverage	Restaurante Santa Clara	Açude Bar	Eventos: Sala Terraços do Ave
	Conferência e Reuniões: Sala (s) José Régio	Buffet Executivo com opção vegetariana	Fins de semana Gastronómicos
Saúde e Bem-estar	Sauna	Jacuzzi	Banho Turco
	Piscina aquecida e com jatos	SPA	Massagens
	Tratamentos	Aulas de Natação para crianças e adultos	Hidroginástica
	Hidroterapia	Personal Trainer	Ginástica Hipopressiva

Fonte: Equipa Santana Hotel & SPA****

De forma a ir de encontro às tendências do mercado e promover o *cross-selling*, o departamento Comercial desenvolveu *packs* que permitiram aumentar as vendas, sendo o mais vendido o que combina alojamento, refeição e massagem no SPA. A Booking.com é, de forma consolidada e consecutiva, um dos principais clientes. Contudo, fruto de esforços internos, os clientes por venda direta têm vindo a crescer consideravelmente, principalmente no que toca à segunda estada e a média de noites já ultrapassa as 2 noites.

3.1.3.6. Análise Concorrencial

Após uma análise de mercado no que toca a localização geográfica, em consonância com o departamento comercial, concluímos que os principais concorrentes são: Villa C Boutique Hotel **** também localizado em Vila do Conde, sendo os restantes 3 localizados na Póvoa de Varzim, Axis Vermar, Grande Hotel da Póvoa e São Félix Hotel Hillside & Nature. No que diz respeito aos serviços prestados por cada unidade hoteleira, a Tabela 2 apresenta-os de uma forma resumida:

Tabela 2: Análise Concorrencial do Santana Hotel & SPA****

Hotéis	Serviços						
	SPA	Restaurante	Ginásio	Piscina	Sala de Reuniões	Casino	Sala de jogos
Santana & SPA	x	x	x	x	x		
Villa C Boutique Hotel	x	x	x	x			
Axis Vermar	x	x	x	x	x		
Grande Hotel da Póvoa	x	x			x	x	
São Félix Hotel	x	x			x		X

Fonte: Equipa Santana Hotel & SPA****

3.2. Recolha e Tratamento dos Dados

3.2.1. Principais Modelos de Avaliação da Qualidade nos Serviços

Atualmente, acompanhando a preocupação crescente em superar as expectativas dos clientes, são diversos os investigadores que se têm dedicado ao estudo da Qualidade de serviços e vindo a desenvolver modelos de análise da mesma.

Atendendo aos modelos de Qualidade existentes, no desenvolvimento do corrente estudo foram selecionados três modelos de referência, nomeadamente:

1. Modelo de Grönroos;
2. Modelo de Gummensson;
3. Modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry.

3.2.1.1. Modelo de Grönroos

Este modelo foca-se na perceção da Qualidade de serviço, por parte do cliente, baseando-se na teoria de comportamento do consumidor, mais precisamente nas expectativas do consumidor em relação ao desempenho do produto em avaliações após consumo (Grönroos, 2001).

Segundo Grönroos (2001), a Qualidade Total Percebida provém da comparação de duas dimensões: Qualidade Esperada e Qualidade Experimentada, no momento da utilização do serviço. O saldo é favorável quando a Qualidade experimentada ultrapassa (ou, no mínimo, alcança) as expectativas do cliente (Qualidade esperada), ou seja, ao momento em que a

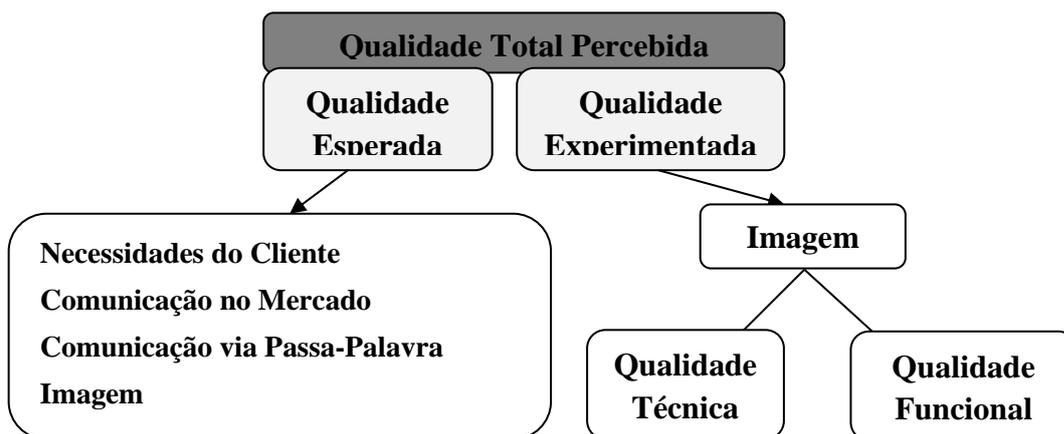
Qualidade experimentada vai de encontro as expectativas do cliente, isto é, à sua Qualidade esperada (Grönroos, 2001).

De acordo com o modelo, a Qualidade Experimentada subdivide-se em duas variáveis: técnica e funcional. A primeira diz respeito ao que o cliente absorve ao terminar sua interação com o prestador de serviços, os processos de produção e entrega. Ressalva-se novamente que, sendo os serviços processos experienciais, em que a produção e consumo ocorrem simultaneamente, o modo como transcorrem as interações tem impacto sobre a perceção do serviço. Por outro lado, a Qualidade funcional é o resultado final do processo, ou seja, a forma como a Qualidade é transferida ao cliente. Resumidamente:

1. Qualidade Técnica - consiste na qualidade que o cliente recebe – O quê?
2. Qualidade Funcional - resultante do modo como o cliente recebe o serviço – Como?

Em ambas as situações, é desenvolvida uma imagem associada ao prestador do serviço, pelos clientes atuais, potenciais e perdidos. Esta imagem acaba por funcionar como um filtro dos atributos que influenciarão a avaliação da Qualidade experimentada através do qual se seleccionam fatores influenciadores da Qualidade, como se pode ver na Figura 2 (Grönroos, 2001).

Figura 2: Fatores Influenciadores da Qualidade



Fonte: Adaptado de Grönroos (2001)

Se a organização está associada a uma imagem favorável na mente dos consumidores, estes irão desvalorizar pequenos erros; em oposição, se a imagem já for menos positiva, pequenos erros podem ser considerados de maior impacto (Grönroos, 2001). Deste modo, se a imagem

é má, o impacto de um erro vai ser considerado maior do que noutra circunstância (Grönroos, 2001).

Por conseguinte, como se consegue compreender através da Figura 2, o autor, em 2001, afirmou que a Qualidade Esperada resulta da combinação dos seguintes fatores: as próprias necessidades do cliente, a comunicação ao nível do mercado, o efeito ‘passa-palavra’ positivo e a sua própria imagem.

3.2.1.2. Modelo de Gummesson

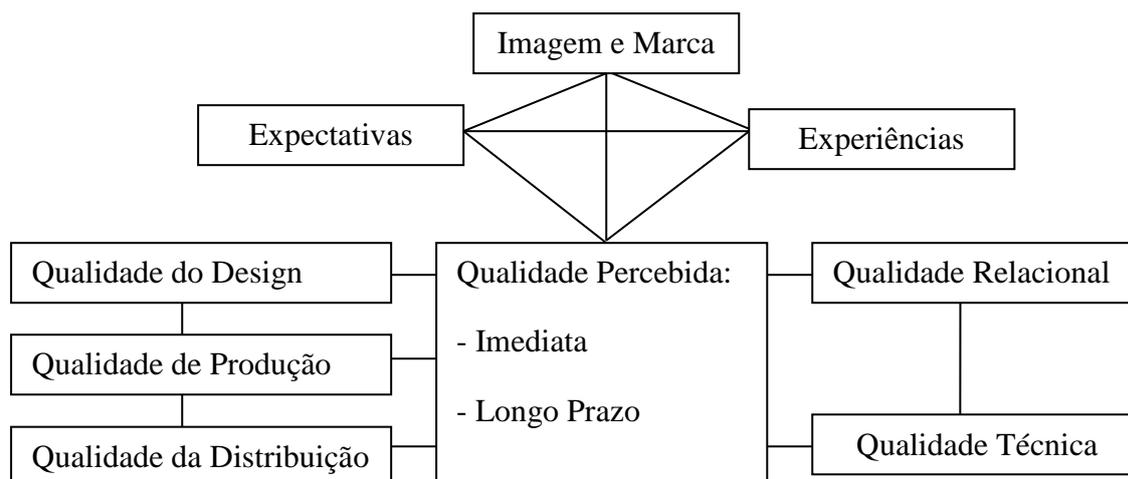
Em 1993, a multinacional Ericsson, como resultado de um estudo, apresentou o modelo de Gummesson. Inicialmente a abordagem focava somente a Qualidade dos bens; contudo, com a crescente importância de oferecer uma melhor e mais abrangente visão da Qualidade, considera-se que o modelo também passou a ser influenciado pelo serviço.

A perspetiva adotada pelo autor é idêntica à de Grönroos, ou seja, a Qualidade percebida corresponde ao nível de satisfação do cliente (Grönroos, 2001). Este modelo, denominado de Modelo dos 4 Q’s, coloca frente a frente os conceitos-chave como: expectativas, experiências e imagem (Figura 3), através do qual são identificados quatro tipos de Qualidade como origem da Qualidade percebida e Satisfação do cliente (Gummesson, 1993), nomeadamente:

- Qualidade de Projeto - serviços desenhados para efetuarem as funções desejadas pelos clientes;
- Qualidade de Produção - seguir com rigor o projeto previamente traçado;
- Qualidade de Entrega - distribuição do serviço no prazo, pontualidade, livre de defeitos e documentação correta;
- Qualidade Relacional - índice de sucesso na criação de relacionamentos externos e de redes de clientes, agentes e parceiros, bem como relações internas entre as diversas áreas do negócio.

Todos os colaboradores da organização, em maior ou menor extensão, contribuem para estas qualidades. Embora o modelo de Gummesson trate da qualidade de bens, os serviços contribuem expressivamente para cada um dos 4 Q’s.

Figura 3: Modelo dos 4 Q's



Fonte: Adaptado de Grönroos (2001)

3.2.1.3. Modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry

Tendo como base o Modelo de Qualidade Percebida de Grönroos anteriormente apresentado, Parasuraman, Zeithaml e Berry investigaram os determinantes da Qualidade de serviço e de que forma o cliente avalia essa mesma Qualidade.

Em 1985, os autores acima mencionados identificaram dez dimensões que caracterizam a Qualidade dos serviços, nomeadamente: fiabilidade, responsabilidade, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, tangibilidade e conhecimento do consumidor.

Por conseguinte, passados três anos, em 1988, numa segunda etapa da pesquisa que mais tarde deu origem ao modelo SERVQUAL (apresentado detalhadamente no ponto 3.2.2.3.), foram reduzidas a cinco as dimensões utilizadas pelos clientes para avaliar a Qualidade do serviço. São elas:

- Tangibilidade - associada à aparência dos elementos físicos e humanos;
- Confiabilidade - capacidade de prestar o serviço de forma digna e cuidada;
- Capacidade de resposta - disponibilidade para ajudar os clientes e prestar um serviço rápido;
- Garantia - conhecimento e cortesia dos empregados, a empresa fornece o serviço ao cliente sem erros e a entrega corresponde ao prometido no momento acordado;

- Empatia - o cuidado e atenção individual prestados ao cliente.

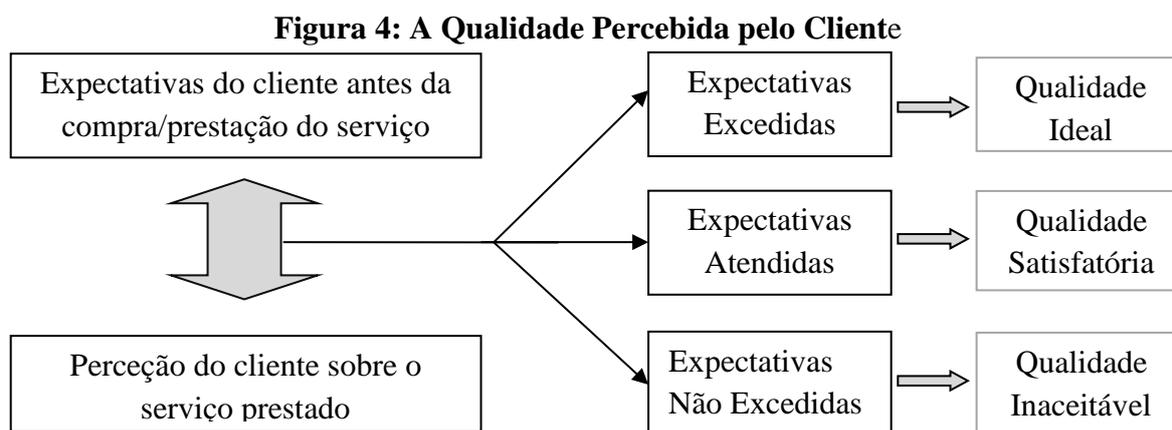
Com o estudo da Qualidade do serviço mencionado no ponto 2.2.2., Parasuraman *et al.* (1985) chegam a uma primeira conclusão: a Qualidade do serviço é percebida pelos clientes como o tamanho da discrepância entre suas expectativas ou desejos e suas efetivas percepções. Desta feita, a Qualidade percebida é representada pela seguinte equação:

$$Q = P - E \quad (1)$$

onde: Q = Qualidade Percebida, P = Percepções e E = Expectativas

Uma diferença (Q) com valor negativo indica que as percepções estão abaixo das expectativas, representando que o serviço prestado neste item está a gerar um resultado insatisfatório para o cliente. No sentido oposto, se Q apresenta resultado positivo indica que o serviço prestado é superior ao esperado, representando um fator de satisfação do cliente, ou seja a Qualidade Esperada.

Entre as expectativas criadas antes do usufruto do serviço e a percepção do cliente, Giansi e Correa (1994), dividiram entre expectativas excedidas, atendidas e não excedidas e associaram a uma tipologia de Qualidade, a ideal, satisfatória e inaceitável, respetivamente (ver Figura 4).



Fonte: Adaptado de Giansi e Correa, 1994

No ano de 1985, com base nas conclusões que alcançaram, os autores desenvolveram um modelo, denominado de Modelo de Qualidade de Serviço, que mede alguns *Gap's*:

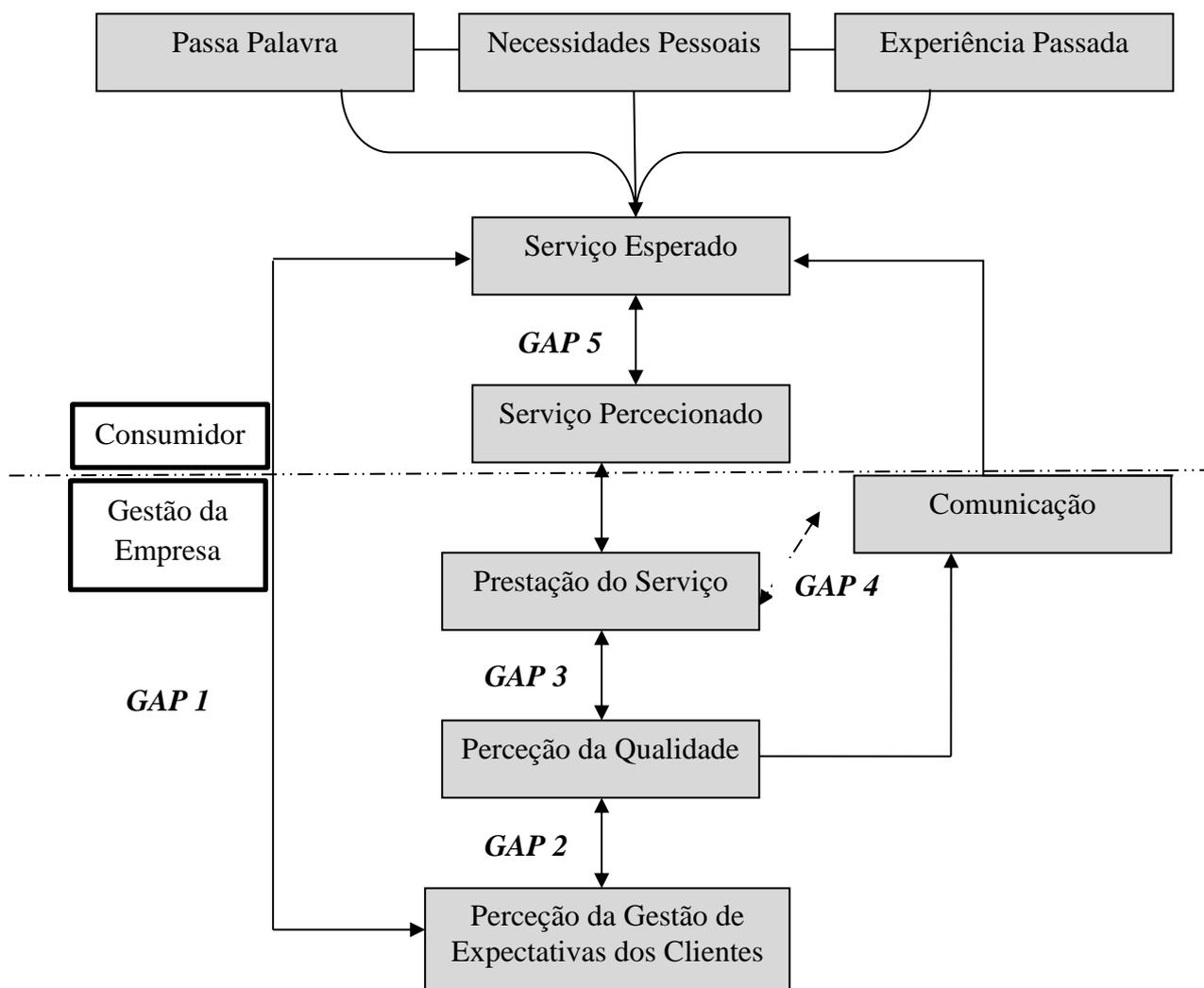
1. Posicionamento: Diferença entre as expectativas dos clientes e a percepção que os gestores têm sobre as mesmas expectativas. Correção: Procurar compreender as

expectativas, através da análise de reclamações e promover a proximidade de contacto com os clientes.

2. Especificação: Diferença entre a perceção dos gestores sobre as expectativas dos clientes e a especificação de como deve ser prestado o serviço para as cumprir. Correção: Investir em padrões de Qualidade de serviço adequados, assegurar o compromisso dos gestores para com a Qualidade, na ótica do cliente e, por último, medir e analisar os resultados periodicamente.
3. Prestação do Serviço: Diferença entre a especificação de como deve ser prestado o serviço e a prestação desse mesmo serviço. Correção: Assegurar que o serviço é cumprido em conformidade com as especificações, definir funções, promover a formação, ajustar o perfil e capacidades dos colaboradores, recrutar e reter bons profissionais, fomentar o desempenho interno proactivo e com orientação para o cliente.
4. Comunicação: Diferença entre o serviço prestado e o nível de serviço comunicado e prometido aos clientes. Correção: Assegurar o equilíbrio entre o prometido e o cumprido, procurar o contributo das áreas operacionais no desenho de programas publicitários, tomando em consideração as reais capacidades dos colaboradores.
5. Perceção: Diferença entre a Qualidade que o cliente espera e aquela que percebe ao receber o serviço. Correção: Esperar resultados a este nível que surgem como consequência das ações realizadas nas anteriores 4 deficiências.

Tendo em conta o modelo acima descrito, Grönroos, em 2001, desenvolveu um modelo no qual estabelece relações entre os diferentes *Gap's* e nos permite compreender quais são afetos ao consumidor e quais estão associados à gestão da empresa (ver Figura 5).

Figura 5: Modelo dos 5 Gap's



Fonte: Adaptado de Grönroos (2001)

Sucintamente, quando as Percepções são superiores às Expectativas (ou seja, $\text{Percepções} - \text{Expectativas} > 0$) encontram-se as seguintes dificuldades:

- Falta de visibilidade – problemas de Qualidade não são facilmente visíveis ao prestador do serviço na medida em que o consumidor apenas raramente reclama;
- Atribuição de responsabilidades específicas – a percepção total da Qualidade é influenciada pela experiência das diferentes etapas da prestação do serviço.

Quando as Percepções são inferiores às Expectativas ($\text{Percepções} - \text{Expectativa} < 0$) encontram-se as seguintes dificuldades:

- O tempo necessário para aperfeiçoar a Qualidade do Serviço – os problemas de Qualidade requerem um esforço suplementar durante um longo período de tempo para serem resolvidos;
- Incertezas da prestação – o controlo da prestação do serviço e da Qualidade são complicadas pela natureza individual e imprevisível das pessoas.

Neste sentido, em que a Qualidade é uma comparação entre expectativas e desempenho (Parasuramant *et al.*, 1985), conclui-se que, em termos de processo de avaliação da Qualidade, há uma dependência de duas variáveis: o serviço esperado e o serviço percebido, processo de avaliação no qual o consumidor compara as suas expectativas com o serviço que ele percebe ter recebido (Grönroos, 1982). Este modelo de Qualidade teve como base de investigação exploratória os principais atributos da Qualidade de serviços, segundo a percepção de gestores de empresas prestadoras e os problemas e as tarefas envolvidos na prestação de serviços de alta Qualidade (Parasuramant *et al.*, 1985).

Por conseguinte, o estudo permitiu alcançar outra descoberta, nomeadamente que as expectativas dos clientes são formadas pela comunicação “passa-palavra” sobre o serviço experimentado por outros, pelas suas necessidades pessoais, pela sua própria experiência de serviços passados e, finalmente, pelas comunicações externas realizadas pelo próprio fornecedor (Parasuramant *et al.*, 1985).

Através do estudo destes autores, constatou-se que, mesmo para diferentes tipos de serviço, o consumidor recorre a critérios ou dimensões semelhantes na avaliação da Qualidade, isto é: Tangíveis, Confiabilidade, Reatividade, Competência, Cortesia, Credibilidade, Segurança, Acessibilidade, Comunicação e Compreensão. Estas permitem avaliar a lacuna entre as expectativas e as percepções do serviço prestado. Contudo, devido à intangibilidade característica dos serviços, existe uma dificuldade acrescida para compreender como os consumidores percebem os próprios serviços e a sua Qualidade e, como tal, a sugestão poderá passar por influenciar essas avaliações numa direção desejável (Grönroos, 1982).

3.2.2. Principais Instrumentos de Mensuração da Qualidade de Serviços

Nesta secção apresentam-se os principais instrumentos de mensuração da Qualidade de serviço, nomeadamente: SERVPERF, Avaliação da Performance (EP) e SERVQUAL.

3.2.2.1. Modelo SERVPERF

Este modelo de análise da Qualidade de serviço foi desenvolvido por Cronin e Taylor em 1992 (Paiva, 2013). Esta metodologia não tem em consideração a análise das expectativas, mas somente as perceções do cliente relativamente às cinco dimensões da Qualidade de serviço apresentadas por Parasuraman *et al.* (1988). Segundo os autores, a Qualidade do serviço pode ser representada por:

$$\text{Qualidade de Serviço} = \text{Performance de Serviço Percebido} \quad (2)$$

Ou seja,

$$\text{Qualidade de Serviço} = \text{Importância da Dimensão} \times \text{Performance da Dimensão de Serviço Percebido} \quad (3)$$

Este modelo, tal como o SERVQUAL que expomos no ponto 3.2.2.3., apresenta-se sob a forma de uma escala, isto é, baseia-se nos mesmos itens, mas com a exclusão das Expectativas e concentrada na *performance* (Paiva, 2013).

3.2.2.2. Modelo de Avaliação da Performance (EP)

Mais tarde, em 1993, Teas apresenta o Modelo de Avaliação da Performance. Este modelo considera a Qualidade de serviço como o resultado da experiência recebida pelo cliente, em que os atributos do serviço são congruentes com as suas características conforme idealizado pelos clientes (Paiva, 2013). Assim, o prestador deverá perceber qual o nível ideal de atributos do serviço que o cliente deseja receber, verificar a quantidade dos mesmos que foram percecionados pelo cliente, ponderar a importância concedida pelo cliente para a determinação da qualidade percebida (Teas, 1993). O modelo pode ser representado pela seguinte fórmula:

$$Q_i = -1 \left[n \sum_{j=1} W_j |A_{ij} - I_j| \right] \quad (4)$$

Q_i = Qualidade individual de serviço percebida do objeto i

W_j = Importância do atributo j como um determinante da qualidade percebida

A_{ij} = Quantidade do atributo j no objeto i

I_j = Quantidade ideal do atributo j

n = Número de atributos

Através da multiplicação do lado direito da equação por -1, constata-se que os maiores valores de Q_i estão associados a níveis mais altos de qualidade percebida (Teas, 1993).

Adicionalmente, tendo como base as ideias desenvolvidas por Parasuraman *et al.* (1990), sobre os eventuais desvios entre a Qualidade esperada numa perspetiva ideal (Should) e uma perspetiva de excelência (Would), o autor apresenta, de forma integrada, o modelo de Qualidade normativa (NQ – Normative Quality Model). Este modelo traduz a diferença entre os dois cenários (ideal e excelência) para a avaliação da performance, através da seguinte representação algébrica:

$$NQ_i = n \sum_{j=1} W_j (A_{ij} - A_{ej}) \quad (5)$$

NQ_i = índice da qualidade normativa do objeto i

A_{ej} = Quantidade individual do atributo j num cenário de excelência

3.2.2.3. Modelo SERVQUAL

Com base no Modelo dos 5 *Gap's* já exposto no capítulo 3.2.1.3., Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) desenvolveram um questionário denominado de Modelo SERVQUAL, como uma escala para avaliar a perceção de Qualidade de Serviço por parte do cliente, com base nas cinco dimensões expostas. Desta feita, tendo por base as dimensões anteriormente descritas, este questionário, que pode ser aplicado a um leque amplo de serviços, mede o *Gap* existente entre as expectativas dos consumidores (antes da aquisição) e a sua perceção dos serviços (pós-compra), numa escala de Likert que varia entre 1 e 7 (discordo totalmente a concordo totalmente, respetivamente) (Paiva, 2013). Com este formato base de avaliação, além da compreensão da importância relativa das cinco dimensões, ainda é possível incluir uma questão sobre a satisfação global.

A escala SERVQUAL, segundo Lopes *et al.* (2009), deve ser usada para:

- Avaliar o nível de satisfação dos clientes em relação a cada componente e critério;
- Rastrear a evolução no tempo das expectativas e perceções dos clientes;
- Comparar a performance de uma empresa com concorrentes ou referências;
- Identificar e estudar segmentos de mercado com diferenças significativas;
- Avaliar a prestação de serviços realizada por departamentos internos.

O modelo SERVQUAL tem a vantagem de ser válido para uma ampla variedade de empresas de serviços. Contudo, quando aplicado a um único formato empresarial, não poderá prescindir de adaptações nas suas variáveis para se ajustar à realidade do serviço estudado, ou seja, serão necessárias pequenas modificações nas 22 questões, ajustando a sua redação ao contexto específico (Parasuram *et al.*, 1988). Dada a possibilidade de aplicar este modelo a uma vasta tipologia de serviços, este modelo tem-se tornado muito popular (Lopes *et al.*, 2009). Contudo, esta mesma facilidade é apontada por Lovelock (1996) como uma menos valia, porque considera que não se pode aplicar a mesma escala a serviços que necessitam de diferentes estratégias de gestão e de *marketing*.

Lopes *et al.* (2009), citando Cronin e Taylor, expõe algumas limitações deste modelo de mensuração, sobretudo porque crê que a Qualidade percebida, por si só, explica o desempenho do prestador do serviço bem como a satisfação do cliente, tornando a mensuração do desempenho desnecessária. Este mesmo autor garante que este instrumento conciso e qualitativo é de boa confiabilidade e comprovada validade e que permite o melhor entendimento das expectativas e percepções dos clientes e, com isso, a melhoria do serviço prestado.

Na Tabela 3, conseguimos encontrar uma síntese de críticas ao modelo em estudo, ao nível teórico e ao nível operacional.

Tabela 3: Críticas ao Modelo SERVQUAL

Teóricas	Operacionais
Baseado num paradigma da desconformidade	O termo Expectativa é polémico
Evidência pouco significativa de que os clientes avaliam a Qualidade do serviço em termos de diferença entre Perspetivas e Expectativas	Dimensões são variáveis
Foca no processo e não nos resultados	A avaliação do cliente pode variar em diferentes momentos
As 5 dimensões não são universais	Polaridade reversa dos itens pode induzir em erro de resposta
	Existência de 2 momentos de aplicação pode causar confusão e/ou aborrecimento
	Variância deve ser considerada medida de validade - tendem a produzir níveis mais elevados

Fonte: Adaptado de Buttle, 1996.

Sucintamente, tal como visto anteriormente, os investigadores Parasuraman, Zeithaml e Berry, ao longo das diversas publicações mencionadas anteriormente, propõem essencialmente uma ferramenta de pesquisa aplicada em dois momentos: um primeiro junto de um grupo de clientes para compreender as suas expectativas e um segundo, para avaliar a real perceção do cliente sobre o serviço efetivamente prestado pela organização avaliada.

Segundo, Parasuraman *et al.* (1988), o modelo SERVQUAL resulta da aplicação de 22 perguntas acerca dos atributos relacionados à Qualidade de serviço e que avaliam as cinco determinantes da Qualidade, apresentadas na Tabela 4:

Tabela 4: Questões do Modelo SERVQUAL

TANGÍVEIS	1. Equipamentos modernos
	2. Instalações físicas apelativas
	3. Funcionários com aparência asseada
	4. Papéis e materiais de apoio apelativos
CONFIABILIDADE	5. Realizar as promessas no prazo acordado
	6. Interesse sincero na solução dos problemas
	7. Serviços realizados certos da primeira vez
	8. Realizar serviço no prazo acertado
	9. Insistir em registos sem erros
CAPACIDADE DE RESPOSTA	10. Funcionários Informam exatamente quando o serviço será prestado
	11. Funcionários entregam serviços prontamente
	12. Funcionários sempre desejam ajudar
GARANTIA	13. Funcionários nunca estão ocupados demais para atender pedidos
	14. Comportamento dos funcionários inspira confiança
	15. Clientes sentem-se seguros em suas transações
	16. Funcionários são consistentemente corteses
EMPATIA	17. Funcionários têm conhecimento para responder as questões
	18. Fornece atenção individual ao cliente
	19. Funciona em horários convenientes para todos os seus clientes
	20. Funcionários dão atenção pessoal
	21. Têm verdadeiramente o melhor interesse nos clientes
	22. Funcionários entendem as necessidades dos consumidores

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry , 1988.

Consequentemente, segundo Lopes et al (2009), as questões explanadas anteriormente podem ser adaptadas a cada caso específico, tendo em consideração as seguintes premissas básicas:

- Criar envolvimento do respondente;

- Comunicar de forma adequada com o respondente;
- Permitir que o respondente desenvolva suas respostas;
- Evitar criar viés ou tendências de qualquer tipo;
- Promover a tarefa do entrevistador de forma fácil;
- Indagar o processamento automatizado das respostas.

Deste modo, Lopes et al (2009) referiu que a escala adotada, embora seja padronizada, pode ser aplicada em qualquer organização que preste serviço, sendo apenas necessário promover adaptações na redação das afirmativas para que reflitam melhor a realidade de cada caso.

Segundo Zeithaml & Parasuraman (1990), uma excelência consistente dos serviços pode ser alcançada se os gestores providenciarem a liderança necessária, tendo em conta que o único avaliador da Qualidade do serviço é o cliente, e implementando as respostas às cinco dimensões do SERVQUAL:

- (1) Definir o papel do serviço;
- (2) Competir pelos melhores talentos;
- (3) Dar ênfase às equipas de trabalho;
- (4) Procurar a fiabilidade;
- (5) Ser bom na resolução de problemas.

Desta feita, o Modelo SERVQUAL foi utilizado para mensuração da Qualidade na unidade hoteleira em estudo, uma vez que é o método mais reconhecido e vantajoso para se aplicar a uma organização semelhante ao Santana Hotel & SPA****.

3.3. Questionário: Elaboração e Gestão

O questionário foi direcionado a hóspedes e clientes que vivenciaram uma experiência, em termos de serviço, no Santana Hotel & SPA****. Dentro dos serviços prestados, dividiu-se as experiências em três possibilidades: Lazer, Negócios e Eventos. Esta divisão deve-se ao facto de o Hotel receber clientes numa esfera alargada, com motivações que consideramos serem enquadradas nestes três segmentos.

No Lazer foram agregadas as respostas dos clientes que optaram por alojamento, tratamento no SPA, e/ou um jantar no Restaurante Santa Clara; já a opção Negócios relativo a tudo o que envolva empresas como uma reunião de negócios formal ou um evento de *team building*; Eventos focamos no tipo de clientes que procuram para realizar um banquete, desde casamentos, batizados, aniversários, etc.

Através da aplicação do Google, Google Docs, foi disponibilizado, em português e inglês, o Questionário composto por 22 questões que se baseassem nas cinco dimensões do Modelo SERVQUAL (ver Anexo 3), nomeadamente:

Questão 1	Os equipamentos são modernos e estão em bom estado de conservação?
Questão 2	A decoração/ambiente do Hotel é confortável e acolhedor (a)?
Questão 3	Os nossos colaboradores estão fardados de forma adequada para um Hotel & SPA ****de cidade?
Questão 4	A oferta ao nível da restauração excede as expectativas?
Questão 5	Considera que os quartos e demais espaços do Hotel são visualmente agradáveis e atrativas?
Questão 6	Os nossos colaboradores prestaram-lhe as informações que pretendia de forma clara e concisa?
Questão 7	Os nossos colaboradores estiveram disponíveis sempre que precisou de ajuda?
Questão 8	Os nossos colaboradores comportaram-se sempre de forma atenciosa e cordial?
Questão 9	Foram cumpridos todos os pressupostos associados à sua reserva?
Questão 10	Encontrou a informação que precisava sobre os equipamentos e facilidades do nosso Hotel?
Questão 11	A informação que lhe foi disponibilizada é precisa e com o detalhe que esperava?
Questão 12	Os nossos colaboradores comunicaram consigo no idioma com o qual se lhes dirigiu?
Questão 13	Os nossos colaboradores prestaram-lhe o serviço com correção e educação esperada?
Questão 14	O seu atendimento foi rápido e eficaz?
Questão 15	Sempre que solicitado, os nossos colaboradores prestaram-lhe informação correta?
Questão 16	Os nossos colaboradores transmitem confiança e fiabilidade nas informações e sugestões que prestam?
Questão 17	Os nossos colaboradores que lidaram consigo comportaram-se de forma educada e prestável?
Questão 18	Os nossos colaboradores prestaram-lhe sempre o serviço que lhes solicitou?

Questão 19	Os nossos colaboradores foram ao encontro dos seus pedidos pessoais?
Questão 20	Os nossos colaboradores antecipam as necessidades/sentimentos do cliente?
Questão 21	Os nossos colaboradores carregam consigo os interesses do cliente e têm-nos como principal interesse?
Questão 22	Os serviços do Hotel funcionam em horários convenientes para o cliente?

O preenchimento do questionário foi disponibilizado em formato digital, através da plataforma Google Docs, num *tablet* disponível para o efeito ou, quando solicitado, via *e-mail*.

A amostra, para ser considerada relevante, teria que ter, no mínimo, uma dimensão equivalente a cinco vezes o número das respostas, ou seja, um total de 110 questionários devidamente respondidos (5 x 22 questões = 110 respostas) (Pestana e Gageiro, 2014).

Por conseguinte, o questionário foi aplicado no período compreendido entre 20 de fevereiro e 8 de março de 2018, tendo sido obtidas 203 respostas válidas sobre as quais foi incidida a análise de resultados. Relativamente à escala utilizada, a mesma decorre sobre a forma da escala de Likert graduada em 7 níveis, do 1 ao 7 para cada questão, em que 1 – “Discordo Totalmente” e 7 – “Concordo Totalmente”.

A escala de Likert é uma metodologia de pesquisa desenvolvida pelo norte-americano Rensis Likert, em 1932, para medir as atitudes e o grau de conformidade do inquirido com a questão, ou seja, é uma ferramenta muito comum para pesquisas associadas à medição de níveis de satisfação (Likert, 1932). A cada resposta é atribuído um número que reflete a atitude do respondente em relação à afirmação (Likert, 1932).

3.4. Análise dos Dados

Como se pode verificar através da tabela 5, a faixa etária sobre a qual se obteve um maior número de respostas tem idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos (53,69%). Sendo precedida pela faixa compreendida entre os 35 aos 44 anos (26,11%).

De salientar que não eram aceites respostas de menores de idade e a pessoa mais velha que respondeu nasceu no ano de 1940, ou seja, com 78 anos.

Tabela 5: Idades		
Anos	Nº de respostas	%
25-34 anos	109	53,69%
35-44 anos	53	26,11%
45-54 anos	19	9,36%
18-24 anos	14	6,90%
55-64 anos	5	2,46%
+64 anos	3	1,48%
Total	203	100,00%

No que diz respeito ao género, foi rececionada uma divisão equitativa entre o feminino e o masculino (49,3% e 50,7% respetivamente).

Em termos de país de origem, Portugal foi o país que mais se destacou com valores perto de 89%, contudo conseguimos encontrar um total de mais 9 países diferentes, nomeadamente: Alemanha, África do Sul, Brasil, Bulgária, Espanha, Emirados Árabes Unidos, França, Inglaterra e Suíça. Dividimos a análise em termos de países de origem, dada a relevância em: 89,2% para Portugal e 10,8% para os restantes países. No que concerne à representatividade de cada um dos países emergiu a Espanha, a Suíça e a Inglaterra (ver tabela 6).

Tabela 6: Nacionalidades		
País	Nº de respostas	%
Espanha	7	31,82%
Suíça	4	18,18%
Inglaterra	3	13,64%
Brasil	2	9,09%
França	2	9,09%
África do Sul	1	4,55%
Alemanha	1	4,55%
Bulgária	1	4,55%
EAU	1	4,55%
Total	22	100,00%

Relativamente às respostas obtidas por nacionais, foi efetuada uma análise às cidades de origem, como está patente na tabela 7, das quais se destacam, entre as 32 cidades obtidas, Vila do Conde, Porto, Póvoa de Varzim, Trofa e Guimarães (ver tabela 7):

Tabela 7: Cidades de Portugal		
Vila do Conde	54	29,83%
Porto	38	20,99%
Póvoa de Varzim	20	11,05%
Trofa	10	5,52%
Guimarães	5	2,76%
Lisboa	4	2,21%
Maia	4	2,21%
Matosinhos	4	2,21%
Braga	3	1,66%
Esposende	3	1,66%
Gondomar	3	1,66%
Paredes	3	1,66%
Amarante	2	1,10%
Lamego	2	1,10%
Mondim de Basto	2	1,10%
Penafiel	2	1,10%
Ponta Delgada	2	1,10%
Santo Tirso	2	1,10%
Tomar	2	1,10%
Valongo	2	1,10%
Vila Nova de Famalicão	2	1,10%
Vila Real	2	1,10%
Barcelos	1	0,55%
Cantanhede	1	0,55%
Celorico de Basto	1	0,55%
Coimbra	1	0,55%
Évora	1	0,55%
Mealhada	1	0,55%
Peso da Régua	1	0,55%
Ponte de Lima	1	0,55%
Santa Maria da Feira	1	0,55%
Vila Nova de Gaia	1	0,55%
Total	181	100,00%

No que tange ao motivo da visita, entre os três motivos, o Lazer destaca-se com cerca de 59 % das respostas obtidas, sendo precedido pelos Eventos com 30% e por último os Negócios com 10% (ver tabela 8).

Tabela 8: Motivo da Visita		
Lazer	119	58,62%
Eventos	64	31,53%
Negócios	20	9,85%
Total	203	100,00%

CAPÍTULO 4: ANÁLISE DE RESULTADOS

Tal como apresentado no capítulo anterior, desenvolveu-se um Inquérito por Questionário com base no Modelo SERVQUAL, composto por 22 questões, relativas às 5 dimensões da Qualidade previamente apresentadas na Revisão de Literatura: Tangibilidade, Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Garantia e Empatia.

De forma a compreender e analisar a realidade, foram validadas as 203 respostas do inquérito por questionário de hóspedes e clientes do Santana Hotel & SPA****. Dentro da escala de Likert, de 1 a 7, todas as dimensões tiveram resultados médios entre 6.1 e 6.6.

A dimensão Tangível é a que representa a taxa mais baixa e, com o maior desvio padrão associado (1), a maior dispersão face à média. Conclui-se que, de forma clara, esta é a esfera que carece de maior intervenção e prioridade de tratamento. Não só por ser ao nível estrutural e, como tal, visível e palpável, causa um efeito imediato nas expectativas dos clientes. Esta conclusão foi visível em todos os segmentos que procuram o Hotel, desde o Lazer, aos Negócios e Eventos.

Quer em termos de Confiabilidade quer em termos de Capacidade de Resposta, a média foi de 6,5 em 7, o que representa resultados próximos da melhor nota possível. A dimensão com melhor pontuação foi a associada à Garantia, a média foi de 6.6 e o desvio-padrão o mais baixo (0,78), ou seja, o serviço prestado vai de encontro ao que foi previamente acordado.

Em termos de Empatia, a média associada é de 6.3, em que a principal questão a melhorar está associada à antecipação de necessidades. São sempre pontos que se podem melhorar, contudo emergem também dificuldades oriundas do constante alargamento de canais de venda. O Hotel defende que o funcionamento do dia-a-dia e o *feedback* dos clientes tem um papel fulcral nestas dimensões que não são tão visíveis. Aqui se reflete a importância do “passa-palavra” anteriormente mencionado, contudo dada a sensibilidade de ser intrínsecas as questões sensoriais e intuitivas de cada cliente, a sua leitura e antecipação é de elevada dificuldade e precisão. Torna-se uma importante ferramenta em que o Hotel em estudo se pode debruçar, dado que lhe permitirá potenciar os seus resultados e fidelizar um número crescente de clientes.

Os resultados apresentados de seguida foram divididos de acordo com as 5 dimensões apresentadas no Modelo SERVQUAL, sobre as quais foram incididas as 22 questões enunciadas. Deste modo, com o intuito de promoção da análise dos dados recebidos, foi calculada a média e o respetivo desvio padrão. Quanto menor o desvio-padrão, mais homogénea será a amostra, ou seja, menos dispersas foram as respostas dadas.

4.1. Dimensão 1: Tangibilidade

Dimensão		Questão		Média	Desvio-Padrão
1	Tangível	Questão 1	Os equipamentos são modernos e estão em bom estado de conservação	5,8	1,05
		Questão 2	A decoração/ambiente do Hotel é confortável e acolhedor (a)	6,2	0,98
		Questão 3	Os nossos colaboradores estão fardados de forma adequada para um Hotel & SPA de cidade	6,4	0,79
		Questão 4	A oferta ao nível da restauração excede as expectativas	5,9	1,01
		Questão 5	Considera que os quartos e demais espaços do Hotel são visualmente agradáveis e atrativas	6	1
Total				6,1	1

Em termos de análise global, a dimensão 1, ao nível Tangível foi a que teve resultados médios mais baixos - 6.1. Desta análise destaca-se o fardamento pela positiva pois a média foi de 6,4 enquanto que os equipamentos apresentam uma gradação média mais baixa, embora ambas apresentem resultados favoráveis.

Por conseguinte, há que salientar que o principal peso menos positivo correspondeu sobretudo à Questão 1 e 4, sobretudo associado ao segmento Lazer. Sob o ponto de vista do Desvio-Padrão, é nesta dimensão que se encontram os maiores valores, ou seja, onde as respostas obtidas através da amostra são menos homogéneas.

Em termos gerais, podemos concluir que a pontuação média geral é de cerca de 6.1, ou seja, uma pontuação média elevada associada a uma boa experiência de expectativas.

Relativamente à questão 4, que questiona se as expectativas ao nível de restauração são superadas. Nesta questão existiu um inquirido que respondeu 1, o que afetou diretamente a média da resposta.

Contudo, tal como se consegue compreender, as apostas de melhoria centram-se sobretudo na modernização e conservação dos equipamentos. A unidade hoteleira em análise reconhece a fragilidade exposta sobre a qual tem vindo a desenvolver esforços de forma a supera-la, tendo já iniciado remodelações faseadas em 2015. A primeira grande intervenção foi ao nível do SPA, oferecendo novos serviços com uma perceção de qualidade superior. Apesar de algumas melhorias já terem sido efetuadas ao nível do Alojamento como renovação dos atalhados, roupa de quarto, colchões, televisores, sistema de TV Cabo e sistema *wifi*, a estrutura em si carece de fortes intervenções a nível estrutural.

Dada a grandeza das necessidades de intervenção, quer em termos de obra quer em termos de investimento, a Administração do hotel demonstrou que se tem candidatado a fundos europeus ao nível do Portugal 2020 e está pendente de decisão. Também mostrou preocupação ao nível de conciliar a remodelação com a minimização dos constrangimentos para os hóspedes, dado que não é possível o fecho completo.

4.2. Dimensão 2: Confiabilidade

Dimensão		Questão	Média	Desvio-Padrão	
2	Confiabilidade	Questão 6	Os nossos colaboradores prestaram-lhe as informações que pretendia de forma clara e concisa	6,4	0,77
		Questão 7	Os nossos colaboradores estiveram disponíveis sempre que precisou de ajuda	6,5	0,76
		Questão 8	Os nossos colaboradores comportaram-se sempre de forma atenciosa e cordial	6,6	0,72
		Questão 9	Foram cumpridos todos os pressupostos associados à sua reserva	6,5	0,81
		Questão 10	Encontrou a informação que precisava sobre os equipamentos e facilidades do nosso Hotel	6,4	0,82
Total			6,5	0,78	

A Confiabilidade apresentou uma média de 6,5, que foi a segunda mais baixa, contudo com pesos por questão muito próximos, como se pode comprovar pelo desvio-padrão associado.

Todas as respostas foram muito próximas da média, não havendo nenhum destaque específico a não ser a questão 8 que “os nossos colaboradores comportam-se de forma atenciosa e cordial”.

Deste modo, da análise efetuada à dimensão da Confiabilidade podemos concluir que a unidade hoteleira em evidência apresenta uma elevada confiança.

4.3. Dimensão 3: Capacidade de Resposta

Dimensão		Questão		Média	Desvio-Padrão
3	Capacidade de Resposta	Questão 11	A informação que lhe foi disponibilizada é precisa e com o detalhe que esperava	6,3	0,85
		Questão 12	Os nossos colaboradores comunicaram consigo no idioma com o qual se lhes dirigiu	6,7	0,65
		Questão 13	Os nossos colaboradores prestaram-lhe o serviço com correção e educação esperada	6,6	0,73
		Questão 14	O seu atendimento foi rápido e eficaz	6,4	0,81
Total				6,5	0,78

Dentro da terceira esfera, Capacidade de Resposta, a média associada foi de 6,5, sendo que duas das questões, a 11 e a 14 apresentam a média mais baixa desta dimensão, de 6.3 e 6.4 respetivamente.

Nesta dimensão, o que influencia a média de forma menos positiva é a precisão, detalhe e eficácia da resposta. Em contacto com o Departamento de Reservas foi consensual uma partilha de dificuldade associada às respostas e processos definidos irem de encontro à versatilidade de expectativas e interpretações dos clientes.

Contudo, em termos de conclusão, sob a ótica dos clientes, estamos perante uma elevada capacidade de resposta.

4.4. Dimensão 4: Garantia

Dimensão		Questão		Média	Desvio- Padrão
4	Garantia	Questão 15	Sempre que solicitado, os nossos colaboradores prestaram-lhe informação correta	6,6	0,73
		Questão 16	Os nossos colaboradores transmitem confiança e fiabilidade nas informações e sugestões que prestam	6,5	0,68
		Questão 17	Os nossos colaboradores que lidaram consigo comportaram-se de forma educada e prestável	6,6	0,69
		Questão 18	Os nossos colaboradores prestaram-lhe sempre o serviço que lhes solicitou	6,6	0,73
Total				6,6	0,7

A quarta dimensão, Garantia, foi onde se obteve pontuação média mais alta 6.6. Todas as questões estiveram próximas da média, exceto ao nível da transmissão de confiança e fiabilidade, que está ligeiramente abaixo.

Em suma, conclui-se que, na sua generalidade, os clientes têm garantidas as condições acordadas ou informadas.

4.5. Dimensão 5: Empatia

Dimensão		Questão		Média	Desvio- Padrão
5	Empatia	Questão 19	Os nossos colaboradores foram ao encontro dos seus pedidos pessoais	6,5	0,75
		Questão 20	Os nossos colaboradores antecipam as necessidades/sentimentos do cliente	6	1,08
		Questão 21	Os nossos colaboradores carregam consigo os interesses do cliente e têm-nos como principal interesse	6,2	0,91
		Questão 22	Os serviços do Hotel funcionam em horários convenientes para o cliente	6,5	0,8
Total				6,3	0,96

A última dimensão, Empatia, obteve-se média de 6.3, com peso abaixo da média sobretudo a questão 20. Em termos individuais, as médias por questão foram bastante díspares e o valor do desvio-padrão, tal como na dimensão 1, é mais próximo de 1, ou seja, há menor homogeneidade nas respostas observadas.

Por último, a questão que se destaca é a 20, ao nível da antecipação de necessidades. Contudo, operacionalmente, quando exposto à equipa do Hotel, transmitem que é uma questão deliciada uma vez que o lema de 'o cliente tem sempre razão' não pode ser uma máxima, acima de tudo. Procuram ir de encontro aos interesses do hotel e prestar um bom serviço, mas isto não pode prejudicar nem causar prejuízos à entidade que representam.

CAPÍTULO 5: LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO PROJETO

5.1. Recomendações

Em termos de análise do questionário, há uma Escala de Likert alternativa que se refere à Escala de Likert Modificada, em que são adicionadas opções como 'Não se Aplica'. Esta tipologia da Escala de Likert permite clarificar o posicionamento quando este não o é claro, face às hipóteses apresentadas, o que não se colocou em causa no nosso estudo.

Em alternativa, em 2003, surge uma nova escala, a *Net Promoter Score* (NPS), já considerada por alguns como grande referência mundial de indicadores de satisfação de clientes (<https://satisfacaodeclientes.com/escala-likert/>). Ao contrário da Escala de Likert, que permite obter um conhecimento mais aprofundado de um tema específico, o NPS propõe um questionário mais simplificado e com uma visão global da experiência do cliente, isto é, parte de uma questão (qualitativa) mais ampla para uma resposta (quantitativa) mais específica. Desta forma, segundo os autores, é possível obter respostas mais alargadas além do previsto segundo a Escala de Likert, o que não era o pretendido para a nossa análise.

5.2. Limitações e Linhas Futuras de Investigação

No final da realização dos questionários, aquando da sua análise, deparamo-nos com uma necessidade de compreender individualmente a Qualidade da prestação dos serviços, dentro das diferentes esferas (Lazer, Negócios e Eventos). Ou seja, deparamo-nos com uma dificuldade de compreensão de que serviços tinham usufruído especificamente: Alojamento, Restauração, Eventos e/ou SPA. Esta limitação podia ainda ser mais complexa se estivermos perante uma experiência que implique uma combinação de diferentes esferas, por exemplo, uma estada em meia-pensão, ou usufruto de um *pack* de alojamento com SPA.

Em termos de linhas futuras de investigação, tendo em conta as recomendações e limitações acima mencionadas, seria pertinente fazer o mesmo tipo de inquérito por questionário, após a remodelação das infraestruturas. Esta sugestão deve-se ao facto de a dimensão Tangível ser, atualmente, a que apresenta maior potencial de evolução positiva dos resultados. Preferencialmente, com um modelo mais completo de análise que permite diferenciar os clientes dos diferentes tipos de serviço. De salientar que o público de faixas etárias superiores, apesar da facilidade e apoio prestado para o preenchimento do questionário demonstraram alguma resistência.

Seria também pertinente, caso se pretenda apostar num mercado específico, por exemplo o mercado asiático, recolher *feedback* somente junto de todos os clientes pontuais semelhantes desse mercado e através do resultado adaptar a equipa e estrutura à oferta. Dada a inexistência de estudos anteriores, não foi possível fazer um estudo comparativo, contudo este nosso estudo poderá servir de modelo para aferir a evolução.

Adicionalmente, como opção de estudo futuro, poder-se-ia realizar um estudo comparativo com outros hotéis ou indústrias da área da hotelaria, de forma a aferir e compreender fragilidades e potencialidades.

Outra questão que começa a ser alvo de alguma atenção centra-se com o fenómeno *Overtourism* ou saturação turística. Isto é, refere-se a locais onde consideram que há uma concentração excessiva de pessoas e que a qualidade de vida do destino ou da experiência se deteriorou de forma inaceitável. Alguns desafios identificados:

- Privatização de espaços públicos;
- Congestionamento;
- Aumento da especulação imobiliária;
- Perda de poder de compra dos residentes;
- Perda de autenticidade;
- Perda de população residente nos centros dos destinos.

Apesar de 2017 ter sido o Ano Internacional do Turismo Sustentável para o Desenvolvimento, há uma crescente preocupação com o excesso de crescimento e má gestão do mesmo. Este fator, que afeta diretamente a qualidade do serviço, é atualmente um fator decisivo, quer na escolha do destino, quer da escolha do hotel. Exemplos de cidades europeias que, dado o crescimento exponencial da esfera turística, foram obrigadas a tomar medidas de forma a preservar as cidades do *Overtourism*, são Amesterdão, Veneza e Barcelona. Em Portugal, segundo o Barómetro 2018 realizado pelo IPDT, Lisboa e Porto começam a evidenciar sinais de desconforto e instalou-se o receio da perda da autenticidade. Descentralizar é uma das soluções apresentadas como estratégia para combater este fenómeno e para minimizar os efeitos diretos sobre as populações residentes. Algumas soluções apresentadas no Barómetro 2018, do IPDT, são:

- Estratégia de Preços de acordo com a sazonalidade – quer das atrações quer das taxas municipais;
- Direcionar as campanhas de *marketing* - mais foco no planeamento do que na promoção do destino;
- Descentralizar a procura do destino – complementar com outras zonas no destino;
- Garantir que o controlo do turismo é local e não internacional;
- Mudar o paradigma: mais turistas não são melhor turismo.

Em termos motivacionais, surge a prática do ‘*Bleisure*’, isto é, turistas que viajam por motivos profissionais e que prolongam a estadia para conhecer melhor o destino (IPDT, 2018). Denota-se também a transição de gerações, apresentadas abaixo na Figura 6, da *Millennials* para a geração Z. Esta mesma fonte defende que, em 2020, os Z’s representarão 40% do total dos consumidores e terão todo o rendimento disponível alocado ao turismo. Portanto, importa às empresas ligadas ao setor do turismo conhecer e compreender esta geração ligada a *shareability* e *influencers*.

Figura 6: Gerações

Nascidos entre 1943 – 1960: <i>Baby Boomers</i>
Nascidos entre 1960 – 1980: <i>Geração X</i>
Nascidos entre 1980 – 2000: <i>Millennials (Y)</i>
Nascidos entre 2000 - +: <i>Geração Z</i>

Fonte: Adaptado de Reith, 2005

Portanto, torna-se fundamental acompanhar o desenvolvimento tecnológico e que a Inovação tenha protagonismo nas estratégias futuras. Segundo o IPDT (2018), esta geração vai exigir:

- Estar – Presença *Online*
- Ser Autêntico – Oferta de Experiências
- Ser Rápido – Rapidez na Resposta

Em termos estruturais, tal como integra o Plano Estratégico da Administração do Hotel, o processo de remodelação sobretudo ao nível do Alojamento é uma prioridade dado o impacto nos níveis de Satisfação dos Clientes. Portanto, uma recomendação como linha futura de investigação passa por aplicar novamente este estudo após a remodelação e tirar conclusões quanto à evolução dos resultados das 5 dimensões da Qualidade.

CAPÍTULO 6: CONCLUSÃO

Reforçando o que já havíamos introduzido, este estudo permitiu concluir que, quer o peso dos Serviços, quer, dentro deste segmento, o Turismo, bem como o setor de Hotelaria, estão em franco crescimento e representam já um peso significativo no PIB português.

Há uma crescente preocupação com a melhoria contínua associada à prestação do serviço, dado que este se tornou um impulsionador da maximização das receitas, bem como da fidelização dos clientes.

Pretendeu-se com esta investigação estudar o serviço prestado pelo Santana Hotel & SPA****, através da aplicação do Modelo do SERVQUAL, ao nível de dimensões como: Tangibilidade, Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Garantia e Empatia.

A população alvo deste estudo correspondeu a clientes que tivessem vivenciado uma experiência recente, com idade igual ou superior a 18 anos.

Em termos metodológicos, foi realizado um inquérito por questionário, constituído por 22 questões. Este questionário foi disponibilizado, sob a forma de *Google Docs*, a clientes e hóspedes durante 17 dias, no momento do *checkout*, pequeno-almoço ou via correio eletrónico quando solicitado. Foram rececionadas 203 respostas que nos permitiram tirar ilações que comprovam a adequação da estratégia desenvolvida pela Administração do Hotel, nomeadamente, que a dimensão mais crítica se prende com a estrutura física e tangível.

Para concluir, foram deixadas algumas recomendações bem como expostas as limitações que sentimos. Desta forma, foi aqui desenvolvida uma ferramenta útil que pode ser aplicada novamente de forma a criar-se um estudo evolutivo sobre a Qualidade do serviço prestado.

A realização deste trabalho revelou-se uma experiência enriquecedora, permitindo simultaneamente cumprir os objetivos inicialmente propostos e aprofundar os conhecimentos sobre o tema. Existiam diversos formatos de avaliar a Qualidade e o modelo utilizado foi coerente com os objetivos desta investigação.

BIBLIOGRAFIA

AICEP, Portugal global - Ficha do país (Março), <https://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf>. Acedido em dezembro de 2017.

Albrecht, K. 1998. *Revolução nos serviços – Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes* (5ª ed.). São Paulo: Editora Pioneira.

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. 1990. The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54: 71-84.

Booking.com, Vila do Conde: 40 alojamentos encontrados, www.booking.com/searchresults.pt-pt.html?aid=304085;label=vila-do-conde-pt-FA*frSjdKuoWQc83eGR1kAS105546388101%3Ap1%3Aa%3Ap115%3Ap2%3Aac%3Aapl1t1%3Aneg%3Afi%3Atikwd-13432920243%3Alp1011762%3Ali%3Adec%3Adm;sid=10020d0d471f468aeebe9329383d0137;city=-2179489;keep_landing=1;redirected=1;src=city;gclid=EAJaIQobChMIqPGCjJOc2gIVbQDTCh34YAs7EAAAYASAAEgKMwfD_BwE;ptlrs=1. Acedido em março de 2018.

Buttle, F. 1996. SERVQUAL: Review, critique, research agenda, *European Journal of Marketing*, 30 (1): 8 – 32.

Câmara Municipal de Vila do Conde, Plano Estratégico de Marketing Turístico de Vila do Conde, <http://www.cm-viladoconde.pt/pages/964>. Acedido em novembro 2017.

Coutinho, C. P. 2011. *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. Coimbra: Edições Almedina.

Domingues, I. 2003. *Gestão de qualidade nas organizações industriais*. Oeiras: Celta Editora.

Garvin, D. A. 2002.. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Gerson, R. F. 2001. *Medir a qualidade e a satisfação do cliente*. Lousã: Monitor.

Gianesi, I. G. N., & Corrêa, H. L. 1994. *Administração estratégica de serviços: Operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas.

Goetsch, D., & Davis, S. 1997. *Introduction to total quality*. New Jersey: Prentice-Hall.

Grönroos, C. 1982. An applied service marketing theory. *European Journal of Marketing*, 16 (7): 30-41.

Grönroos, C. 2000. *Service management and marketing – A customer relationship management approach*. Chichester: John Wiley & Sons Lda.

Grönroos, C. 2001. The perceived service quality concept - A mistake? *Journal of Service Theory and Practice*, 11 (3):150-15.

Grönroos, C. 2006. Um modelo de qualidade de serviço e suas implicações para o marketing. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 46 (4): 88-95.

Gummesson, E.1993. *Quality management in service organizations*. New York: ISQA International Service Quality Association.

INE - Instituto Nacional de Estatística, Estatística do Turismo – 2016, https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=277048338&PUBLICACOESmodo=2. Acedido em novembro 2017.

Instituto Português da Qualidade. 1994. *ISO 8042 – Gestão da qualidade e garantia da qualidade - Vocabulário*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade

Instituto Português da Qualidade. 2000. *ISO 9000 - Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.

Instituto Português da Qualidade. 2000. *ISO 9001 - Sistemas de gestão da qualidade: requisitos*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.

Instituto Português da Qualidade. 2008. *ISO 9001 - Sistemas de gestão da qualidade: requisitos*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.

Instituto Português da Qualidade. 2015. *ISO 9001 - Sistemas de gestão da qualidade: requisitos*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.

IPDT, Barómetros do Turismo 2017, www.ipdt.pt/?p=login&redair=http://ipdt.pt/download.php?fuuid=899f3e80-b46d-b7c9-7aea-f222c4a3db7b%26lang=4. Acedido em novembro 2017.

IPDT. 2018. *Anuário de tendências turismo'18*. Anuário apresentado no XIII Fórum Internacional de Turismo. Porto

Kotler, P., & Gary, A. 1994. *Principles of marketing* (6ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P. 1998. *Administração de marketing: Análise, planeamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.

Kotler, P., & Keller, K. L. 2012. *Administração de marketing* (14ª ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Likert, R. 1932. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22 (140): 55.

Lito, D. S. 2015. *Satisfação de clientes: Um estudo de caso*, dissertação de mestrado em gestão, Universidade de Coimbra.

Lopes, E.; Hernandez, J. & Nohara, J. 2009. Escalas concorrentes para a mensuração da Qualidade percebida: Uma comparação entre a SERVQUAL e a RSQ. *Revista de Administração de Empresas*, 49 (4): 401-416.

- Lovelock, C. H. 1996. *Service marketing* (3ª ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Machado, M. D; Queiroz, T. R. & Martins, M. F. 2006. Mensuração da qualidade de serviço em empresas de fast food. *Gestão & Produção*, 13 (2):261-270.
- Matias, A. 2007. *Economia do turismo - Teoria e prática*. Lisboa: Instituto Piaget.
- OMT - Turismo em Portugal é um pilar de crescimento, www.eco.pt/2017/05/31/omt-turismo-em-portugal-e-um-pilar-de-crescimento/. Acedido em novembro 2017.
- Organização Mundial de Turismo, 2017 – International year of sustainable tourism for development, www.tourism4development2017.org/infographics/. Acedido em Novembro de 2017
- Paiva, G. A. S. 2013. *Avaliação da qualidade dos serviços no setor bancário português-banca a retalho*, dissertação de mestrado em gestão comercial, Universidade do Porto
- Parasuraman, A. & Grewal, D. 2000. The impact of technology on the quality-value- loyalty chain: a research agenda. *Journal of academic of Marketing Science*, 28: 168-174.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4): 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1988. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of quality. *Journal of Retailing*, 64: 12-37.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. 1990. *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1994a. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of Marketing*, 58 (1): 111-124.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1994b. Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70: 201-230.
- Parasuraman, A. Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1996. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60: 31-46.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 2006. Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro. *Revista de Administração de Empresa*, 46 (4): 96-108.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. 2014. *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. 1998. *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações.

Reeves, C. A., & Bednar, D. A. 1994. Defining quality: Alternatives and implications. *The Academy of Management Review*, 19 (3): 419-445.

Reith, J. 2005. Understanding and appreciating the communication styles of the millennial generation. *American Counseling Association*, 70: 94.

Rossi, C. A. & Slongo, L. A. 1998. Pesquisa de satisfação de clientes: O estado-da-arte e *proposição de um método brasileiro*. RAC, 2 (1): 101-125.

Santana Hotel & SPA****: www.santanahotel.pt. Acedido ao longo do mês de janeiro e de fevereiro de 2018.

Survey Monkey, A escala de Likert explicada, <https://pt.surveymonkey.com/mp/likert-scale/> Acedido em fevereiro de 2018.

Teas, R.K. 1993. Expectations, performance, evaluation, and consumers perceptions of quality. *Journal of Marketing*, 57 (4): 18-34.

Thayer-Hart, N., J., Dykema, K., Elver, N. C., Schaeffer & J. 2010. Stevenson, Survey fundamentals - A guide to designing and implementing surveys, Office of Quality Improvement, https://oqi.wisc.edu/resourcelibrary/uploads/resources/Survey_Guide.pdf. Acedido em abril 2018.

United Nations, General Assembly, International Year of Sustainable Tourism for Development, 2017 http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/193&referer=/english/&Lang=E. Acedido em Novembro de 2017.

WEF – World Economic Forum 2017. *The Global Competitiveness Report*. Geneve: WEF.

Zeithaml, V., & Bitner, M. J. 2000. *Services marketing: in-tegrating customer across the firm*. New York: McGraw-Hill.

Zeithaml V., Parasuraman A. 1990. *Service quality*. Cambridge: Marketing Science Institute.

ANEXOS

Anexo 1: Booking.com em Vila do Conde



Santana Hotel & SPA ★★★★★

[Vila do Conde – Mostrar no mapa](#) (750 m do centro)

Este spa hotel está localizado junto ao Rio Ave, em Vila do Conde, e disponibiliza uma piscina interior, uma banheira de hidromassagem e uma sauna.

Com muita procura!

Bom 7,4

1 725 comentários

Mostrar preços



Villa C Boutique Hotel ★★★★★

[Vila do Conde – Mostrar no mapa](#) (900 m do centro)

A Villa C Boutique Hotel está localizada na margem sul do Rio Ave, em Azurara. Esta propriedade de 4 estrelas dispõe de um spa luxuoso e de quartos com uma varanda.

Última reserva: há 1 hora

Fabuloso 8,9

348 comentários

Mostrar preços



Hotel Brazao ★★★

[Vila do Conde – Mostrar no mapa](#) (No centro da cidade)

O Hotel Brazao está situado no coração de Vila do Conde, numa antiga vila de pescadores, e dispõe de elegantes quartos. Fica apenas a 900 metros da praia e beneficia de acesso Wi-Fi gratuito.

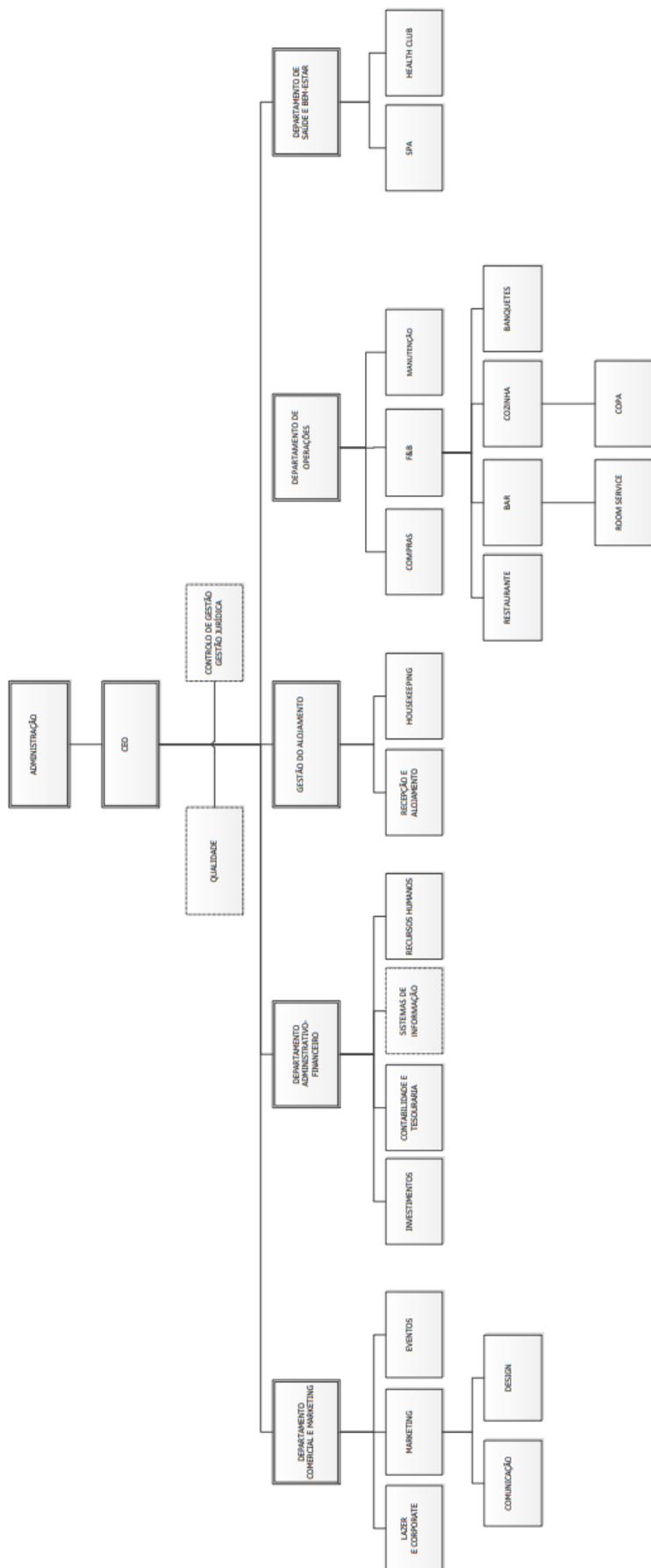
Ótimo 8,4

550 comentários

Mostrar preços

Fonte: Adaptado de Booking.com, 2018.

Anexo 2: Organograma



Anexo 3: Questionário

Questionário: Qualidade | Santana Hotel & SPA

O Santana Hotel & SPA é uma unidade hoteleira de 4* que procura proporcionar aos seus clientes a melhor experiência de alojamento turístico na sua classe. Como tal, a sua opinião e a sua satisfação individual são para nós fundamentais para sermos capazes de fazer sempre e cada vez melhor.

*Obrigatório

1. Data de Nascimento | Date of Birth *

Exemplo: 15 de dezembro 2012

2. Género | Gender: *

Marcar apenas uma oval.

- F
- M

3. País | Country *

4. Cidade | City *

5. Motivo da Visita | Purpose of your Stay *

Marcar apenas uma oval.

- Lazer | Leisure
- Negócios | Business
- Eventos | Events
- Outro | Other

6. 1. Os equipamentos são modernos e estão em bom estado de conservação | The equipment is modern and in good condition *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente Totally Disagree	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente Totally Agree						

7. 2. A decoração/ambiente do Hotel é confortável e acolhedor(a) | The decor/ambiance of the Hotel is comfortable and welcoming *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>							
Discordo Totalmente Discordo Totalmente Totally Disagree								Concordo Totalmente Concordo Totalmente Totally Agree

8. 3. Os nossos colaboradores estão fardados de forma adequada para um Hotel & SPA de cidade | Our employees are properly dressed for a city Hotel & SPA *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>							
Discordo Totalmente Totally Disagree								Concordo Totalmente Totally Agree

9. 4. A oferta ao nível da restauração excede as expectativas | Food & Beverages supply exceeds your expectations *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>							
Discordo Totalmente Totally Disagree								Concordo Totalmente Totally Agree

10. 5. Considera que os quartos e demais espaços do Hotel são visualmente agradáveis e atrativas | Considers that the rooms and other spaces in the Hotel are visually pleasing and attractive *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>							
Discordo Totalmente Totally Disagree								Concordo Totalmente Totally Agree

11. 6. Os nossos colaboradores prestaram-lhe as informações que pretendia de forma clara e concisa | Our employees gave you the information that you wanted in a clear and concise manner *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>							
Discordo Totalmente Totally Disagree								Concordo Totalmente Totally Agree

12. 7. Os nossos colaboradores estiveram disponíveis sempre que precisou de ajuda | Our employees were available whenever you needed help *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente Totally Disagree	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente Totally Agree						

13. 8. Os nossos colaboradores comportaram-se sempre de forma atenciosa e cordial | Our employees always behaved in an attentive and cordial manner *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente Totally Disagree	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente Totally Agree						

14. 9. Foram cumpridos todos os pressupostos associados à sua reserva | All the assumptions associated with your reservation have been fulfilled *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente Totally Disagree	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente Totally Agree						

15. 10. Encontrou a informação que precisava sobre os equipamentos e facilidades do nosso Hotel | Found the information you needed about the equipment and facilities of our Hotel *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente Totally Disagree	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente Totally Agree						

16. 11. A informação que lhe foi disponibilizada é precisa e com o detalhe que esperava | The information you have been provided is accurate and with the detail you expected *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente Totally Disagree	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente Totally Agree						

17. 12. Os nossos colaboradores comunicaram consigo no idioma com o qual se lhes dirigiu | Our staff communicated with you in the same language as you *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente Totally Disagree	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente Totally Agree						

18. 13. Os nossos colaboradores prestaram-lhe o serviço com correção e educação esperada | Our employees provided the service with correctness and education expected *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente Totally Disagree	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente Totally Agree						

19. 14. O seu atendimento foi rápido e eficaz | Your service was fast and efficient *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente Totally Disagree	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente Totally Agree						

20. 15. Sempre que solicitado, os nossos colaboradores prestaram-lhe informação correta | Whenever requested, our employees provided you with correct information *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente Totally Disagree	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente Totally Agree						

21. 16. Os nossos colaboradores transmitem confiança e fiabilidade nas informações e sugestões que prestam | Our employees convey trust and reliability in the information and suggestions they provide *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente Totally Disagree	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente Totally Agree						

22. 17. Os nossos colaboradores que lidaram consigo comportaram-se de forma educada e prestável | Our employees who dealt with you behaved in a polite and helpful manner *
 Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente Totally Disagree	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente Totally Agree						

23. 18. Os nossos colaboradores prestaram-lhe sempre o serviço que lhes solicitou | Our employees always gave you the service you requested *
 Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente Totally Disagree	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente Totally Agree						

24. 19. Os nossos colaboradores foram ao encontro dos seus pedidos pessoais | Our employees met your personal requests *
 Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente Totally Disagree	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente Totally Agree						

25. 20. Os nossos colaboradores antecipam as necessidades/sentimentos do cliente | Our employees anticipate customer needs/feelings *
 Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente Totally Disagree	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente Totally Agree						

26. 21. Os nossos colaboradores carregam consigo os interesses do cliente e têm-nos como principal interesse | Our employees carry the client's interests with them and have us as their main interest *
 Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>	Concordo						

27. 22. Os serviços do Hotel funcionam em horários convenientes para o cliente | Hotel services work at convenient times for the client *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente Totally Disagree	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente Totally Agree						

Os seus comentários ou sugestões | Your comments or suggestions

Nota | Note:

* é de preenchimento obrigatório | this is mandatory

Com o preenchimento destes campos é expressamente consentida a recolha e tratamento dos dados fornecidos e autorizada a sua inserção numa base própria destinando-se a mesma a ser utilizada em ações de marketing e de contacto por parte do Santana Hotel & SPA. É garantido o tratamento confidencial dos dados fornecidos e não divulgados a terceiros, nos termos da lei em vigor. Será garantida a retificação dos dados ou a remoção da base de dados sempre que o titular o solicitar por email. | By filling this questionnaire, you are allowing the collection and processing of the information supplied as well authorising its insertion into a database, which will be used by the Santana Hotel & Spa for exclusive marketing and communication purposes. In accordance with the legislation, all information will be treated as confidential and will not be supplied to third parties. It is also guaranteed that information will be available to correct or to remove from the database; for that matter the information's holder should send an email.

Com tecnologia

 Google Forms