

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



A QUALIDADE DO SERVIÇO NOS HOTÉIS DE CINCO ESTRELAS EM PORTUGAL

Ana Patrícia Cruz Gameiro da Palma de Oliveira

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Marketing

Orientador:

Prof. Doutor José Carlos de Castro Pinto, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Métodos Quantitativos

Março 2008

AGRADECIMENTOS

Quero, em primeiro lugar, agradecer ao principal apoio que tive, ao longo da realização deste trabalho – ao meu orientador, o Professor Doutor José Castro Pinto. Obrigada pela sua incansável preocupação com o foco e com a diferenciação deste trabalho, e pelo persistente incentivo à finalização desta tese. Obrigada ainda pela disponibilidade sempre demonstrada.

Em segundo lugar, quero agradecer à Neoturis (empresa de consultoria em turismo) pela parceria que foi feita, o que facilitou a entrada dos questionários nos hotéis. Agradeço, em particular, a Eduardo Abreu e Gavin Eccles que dela fazem parte e que contribuíram, com as suas vastas experiências profissionais em estudos de mercado e em turismo, para a realização do questionário que foi entregue nos hotéis que participaram no estudo.

Em terceiro lugar, agradeço aos responsáveis dos nove hotéis que acederam a participar neste estudo, permitindo a colocação dos questionários nas suas unidades hoteleiras, aos restantes funcionários que colaboraram, de uma forma ou outra, no sucesso do preenchimento dos questionários e a todos os hóspedes que válida e amavelmente responderam ao questionário.

Em quarto lugar, agradeço a Pei Mey Lau (Multimedia University – Malásia), pela generosidade e prontidão com que deu resposta ao meu pedido, enviando-me o questionário que utilizou no estudo que levou a cabo nos hotéis de luxo da Malásia.

Por último, quero agradecer os contributos não activos, mas não menos importantes: aos meus pais, por tudo (nem há palavras...); ao meu marido, pela paciência; e aos meus filhos – Gonçalo e Simone – porque são eles que me fazem querer ser melhor. São o meu maior incentivo.

RESUMO

Dado o crescente fenómeno competitivo da indústria hoteleira, o objectivo deste estudo foi aumentar a compreensão das percepções sobre a qualidade do serviço de um hotel, da perspectiva dos seus consumidores. Além disso, este estudo também pretendeu explorar a relação entre a satisfação global e oito factores de qualidade num serviço, sendo eles “higiene e limpeza”, “decoreação”, “conforto”, “funcionários”, “alimentação e bebidas”, “serviços de apoio”, “quarto”, e “preço”, no contexto dos hotéis de luxo em Portugal.

Esta pesquisa acedeu às percepções da qualidade do serviço nos hotéis de cinco estrelas em Portugal através da aplicação de um questionário. Este estudo incidiu em oito hotéis portugueses de cinco estrelas e abrangeu uma amostra de 155 respondentes (hóspedes desses hotéis que, de livre vontade, responderam, correctamente, ao questionário distribuído nos hotéis). Os dados recolhidos foram analisados em SPSS. Para aceder às variáveis com maior impacto na satisfação global recorreu-se a um modelo de regressão ordinal (Ordered Probit Model).

Verificámos os seguintes resultados: são os funcionários (primeiro lugar), o conforto (em segundo) e o preço (em terceiro) que mais influenciam a satisfação global, num hotel de cinco estrelas. É ainda importante salientar o nível de precisão do modelo estimado, o qual classificou correctamente 72.9% dos casos.

Palavras Chave: turismo, qualidade do serviço, modelo de regressão ordinal, determinantes de satisfação global.

Classificação do JEL: M31, M30.

ABSTRACT

Given the increasing competitive phenomenon of the hospitality industry, the aim of this study was to increase the comprehension of perceptions towards hotel service quality from the hotel customers' perspective. Besides, this study also intended to explore the relationship between the overall satisfaction and the eight service quality factors, namely "cleanness", "decoration", "comfort", "staff", "food/beverage", "support services", "bedroom", and "price", in the context of Portuguese's luxury hotels.

This research assessed the perceptions of service quality in Portugal's five stars hotels by applying a questionnaire. This study focused on eight five-star Portuguese hotels, and comprises a sample of 155 respondents (guests of those hotels that, responded, correctly, the questionnaire distributed in hotels). Data collected was analyzed using SPSS. We examined the variables that most influenced the overall satisfaction by using an ordinal regression model (Ordered Probit Model).

The findings indicated the following: staff (at first place), comfort (in second) and price (in the third) are the factors that most influence the overall satisfaction, in a five stars hotel. It is also important to note that the model correctly classified 72.9% of cases.

Key Words: tourism, service quality, ordered probit model, overall satisfaction predictors.

JEL Classification: M31, M30.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE.....	iv
LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE TABELAS	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
LISTA DE ABREVIATURAS E GLOSSÁRIO.....	ix
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. FASES DA INVESTIGAÇÃO.....	3
3. CONTEXTO GERAL	8
3.1. Turismo Global	8
3.2. Turismo em Portugal	13
4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE O TEMA DA INVESTIGAÇÃO: PRINCIPAIS ABORDAGENS	23
4.1. Qualidade de Serviço	24
4.2. Medição da qualidade do serviço.....	31
4.3. Atributos que influenciam a escolha de um hotel.....	36
4.4. Determinantes de Satisfação Global	38
4.5. Percepções	43
4.6. Satisfação do Consumidor	45
5. METODOLOGIA.....	48
5.1. O Questionário	48
5.1.1. Estrutura.....	48
5.1.2. Variáveis do questionário	49
5.1.3. Escala	50
5.2. O Modelo	50
6. RESULTADOS	53
6.1. Caracterização sociodemográfica da amostra.....	53
6.2. Satisfação específica com cada um dos factores.....	55
6.3. Satisfação Global	57
6.4. Satisfação global vs satisfação com cada factor	58
6.5. Outros Aspectos.....	62
6.5.1. Duração da Estadia	62

6.5.2. Razão da Estadia.....	62
6.5.3. Factores determinantes para a escolha do hotel.....	63
6.5.4. Satisfação das expectativas.....	64
6.5.5. Comparação com os outros.....	64
6.5.6. Factor mais atractivo num hotel de cinco estrelas.....	64
6.5.7. A mais valia dos nossos hotéis.....	65
7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	66
7.1. Limitações.....	67
7.2. Contribuições Científicas para a Comunidade Académica.....	67
7.3. Contribuições para o mundo empresarial.....	68
7.4. Sugestões para investigação futura.....	68
8. BIBLIOGRAFIA.....	70
9. ANEXOS.....	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Chegadas de turistas a nível global (milhões)	11
Figura 2 - Repartição de turistas por escalão etário e Despesa anual média per capita em férias na Europa	15
Figura 3 - Síntese das actuais performances por região turística	17
Figura 4 - Factores de diferenciação turística.....	19
Figura 5 - Crescimento médio anual previsto para os próximos 10 anos.....	20
Figura 6 - Receita potencial para Portugal	21
Figura 7 - Contribuição dos produtos para cada região.....	22
Figura 8 - Percepção da qualidade do serviço pelo consumidor	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Hotéis que participaram no estudo e número de questionários solicitado	6
Tabela 2 - Aspectos que compõem cada factor de satisfação.....	49
Tabela 3 - Model Fitting Information (todas as variáveis).....	59
Tabela 4 - Parameter Estimates (modelo estimado - todas as variáveis).....	59
Tabela 5 - Model Fitting Information (3 var.).....	59
Tabela 6 - Parameter Estimates (modelo estimado - 3 var.).....	60
Tabela 7 - Pseudo R-Square	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Satisfação média com cada factor	55
Gráfico 2 - Hóspedes que se situam em cada ponto da escala (%)	57
Gráfico 3 - Grau de satisfação geral (%)	57
Gráfico 4 - Esquematização de cada pontuação e dos scores médios de satisfação com os factores; comparação com a média de satisfação global.....	58
Gráfico 5 - Duração da estadia	62
Gráfico 6 - Razão da estadia.....	62
Gráfico 7 - Factores determinantes na escolha de um hotel	63

LISTA DE ABREVIATURAS E GLOSSÁRIO

ICEP – (actual AICEP) - Instituto das Empresas para os Mercados Externos. É um instituto público que exerce a sua actividade sob tutela funcional do Ministro da Economia e da Inovação e, em matéria relativa a diplomacia económica, sob a tutela do Ministro dos Negócios Estrangeiros.

IPK Internacional – Empresa multinacional, especialista em marketing e estudos de mercado para o turismo.

OIT – Organização Internacional do Trabalho.

OMT – Organização Mundial do Turismo.

PENT – Plano Estratégico Nacional para o Turismo.

PIB – Produto Interno Bruto.

SERVQUAL – Modelo, criado por Parasuraman, para medir a qualidade nos serviços, através do gap entre expectativas e percepções.

SIRA – Síndrome de Insuficiência Respiratória Aguda.

SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). É um sistema de posicionamento estratégico de uma empresa, no seu ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças).

TERN – Tourism Emergency Response Network.

THR – Turismo, Hotelería e Recreación. É uma empresa internacional de consultoria em turismo, com sede em Espanha.

1. INTRODUÇÃO

O tema desta investigação é “A Qualidade do Serviço nos Hóteis de cinco estrelas em Portugal”.

A importância deste estudo prende-se com o peso que o sector do Turismo representa na economia e com as alterações a que tem estado sujeito, motivadas por estratégias internas e por desenvolvimentos internacionais, tornando imprescindível que a sua análise seja o mais actual possível, pois pelo seu dinamismo, os padrões de exigência dos potenciais e actuais clientes estão sempre em mutação. Apenas assim, os responsáveis deste sector, podem saber o que alterar e adaptar, munindo-se de uma ferramenta essencial - o conhecimento do seu mercado e das suas tendências. A agilidade e pró-actividade nesta adaptação, serão o ponto chave na capacidade de poderem continuar a prover um serviço desejado e de qualidade, mantendo o sector Hoteleiro em Portugal actualizado e competitivo.

O principal objectivo deste estudo foi a identificação dos principais factores que explicam a satisfação global nos Hóteis de cinco estrelas em Portugal, com recurso a um modelo estatístico mais apropriado que o modelo tradicional de regressão linear.

Não obstante, este estudo permitiu-nos também aferir os atributos que estão por trás da escolha de um determinado hotel, a duração e motivo da estadia, o grau de satisfação específico com cada um dos factores considerados, o nível de satisfação global, o grau de encontro com as expectativas, a performance dos nossos hotéis relativamente aos de outros países europeus, quais os factores considerados mais atractivos num hotel de cinco estrelas, qual a mais valia dos nossos hotéis e algumas fraquezas a melhorar.

Tivemos como ponto de partida, que poderíamos apenas medir a qualidade com base nas percepções dos clientes e não como sendo essa uma medida absoluta, pois a sua subjectividade embora significativa, é a nosso ver a mais correcta. De facto, é a avaliação através da forma como se percebe determinado serviço que define a qualidade do mesmo. A capacidade de entender este aspecto, bem como a capacidade para obter esta informação são essenciais ao sucesso deste sector, tanto mais que tendo clientes de diversos contextos culturais, etários, educacionais, e pelas diversas experiências actuais e passadas, é ainda mais difícil encontrar um conceito de serviço que induza semelhantes percepções de qualidade em todos os clientes. Estas diferenças

contextuais, poderão afectar ambos os lados do serviço, o prestador e o tomador, dificultando um encontro de interesses. Já vários autores, noutros mercados, estudaram a influência que estas diferenças podem provocar no sector. No entanto, cada país, no mercado turístico, tem as suas especificidades e se em termos mais generalistas podemos avaliar determinadas tendências e adaptá-las ao mercado nacional, a correcta adaptação da oferta à procura exige um conhecimento mais profundo do mercado nacional. Portugal, enquanto país e destino turístico, tem uma cultura própria e uma maioria de visitantes identificada e com características próprias. Este conhecimento irá permitir que possamos definir as vantagens competitivas do nosso mercado no contexto global de mercado e definir quais os pontos em que se pode e deve ser forte e aqueles que enquadrando-se nas tendências actuais, Portugal tenha capacidade para fornecer, obrigando à sua melhoria.

2. FASES DA INVESTIGAÇÃO

Considerando que, nos nossos dias, mesmo os produtos físicos começam a ter associados diversos serviços, no apoio ao cliente, no pós-venda ou assistência e que, as exigências dos clientes e as variáveis que influenciam a qualidade do serviço a prover são cada vez maiores e mais decisivas para poder ganhar vantagem competitiva face aos concorrentes, torna-se realmente importante estudar a qualidade do serviço. O interesse neste tema é tanto maior quanto a não existência do consumo de um produto tangível, diluindo-se esse consumo num conjunto de interrelações pessoais, de interacção com o espaço e de processos. Isto levanta questões decisivas quanto à forma como poderá um prestador controlar essas variáveis, para criar um cliente satisfeito. É esta complexidade de relações que nos levou a optar por realizar esta tese no âmbito do Marketing de Serviços.

Uma vez definido o interesse em realizar uma tese de Mestrado no âmbito da qualidade do serviço, procedeu-se então a uma pesquisa bibliográfica que permitisse, ter em conta as diversas vertentes e correntes do Marketing de Serviços, para ter desde logo algum apoio na decisão que se teria de tomar face à Indústria a estudar e ao tipo de dados de que se iria necessitar e, ainda, se em determinadas indústrias o iríamos conseguir. Recolheu-se o maior número possível de elementos bibliográficos, com diferentes enfoques, que ofereceram um leque de informações bastante alargado.

Uma vez definida a base, faltava identificar para que indústria direccionar os esforços. Optou-se por levar a cabo um estudo que envolvesse uma indústria no contexto Português pela maior facilidade em obter dados posteriormente e procedeu-se a alguma análise da realidade nacional, tentando assim descortinar uma indústria de serviços que estivesse num processo de modernização, ou adaptação à modernidade, e que tivesse relevância na nossa economia.

A escolha acabou por recair na Indústria Hoteleira. Esta escolha foi quase obrigatória, uma vez que estamos perante uma Indústria que é, e sempre foi, muito importante para Portugal e que no futuro poderá assumir uma expressão ainda mais decisiva nos resultados económicos do País. Também porque depois de muitos anos de uma construção aleatória e sem qualquer estratégia, tem sido alvo de esforços concertados, com definições de políticas e objectivos bem definidos. A apresentação do Plano Estratégico Nacional para o Turismo (PENT), parece querer marcar um ponto de

viragem na falta de coordenação dos operadores e conseguir assim que Portugal e os empresários do sector façam opções que valorizem a retenção de clientes e consigam captar novos mercados. Quisemos assim, de certa forma, estar associados a este esforço, tentando conhecer os seus operadores, os seus clientes, a forma como estes interagem, os serviços oferecidos pelos fornecedores e quais as expectativas dos clientes.

No entanto, dentro desta indústria existem diversos segmentos, que pelas suas diferenças exigiriam optar por um específico. Optou-se, então, por estudar os Hóteis de 5 estrelas em Portugal, pois estes serão aqueles que conseguem captar turistas de maior valor e que terão a capacidade para proporcionarem aos seus clientes um leque de experiências mais distintivas, não só no âmbito do Sol e Mar, mas com a possibilidade de oferecerem novos tipos de propostas que reduzam a sazonalidade. Há que saber aproveitar a tendência, que se vem verificando, potenciada pelo aparecimento de inúmeras cadeias de voos “low-cost”, e de os turistas estarem hoje mais disponíveis para gastar mais na estadia do que na viagem.

Referiu-se acima que existe uma nova estratégia definida pelo PENT. É mencionado aqui, que “A visão para o Turismo em Portugal é uma visão estratégica ambiciosa, mas exequível, assente em 3 pilares:

- Portugal deverá ser um dos destinos de maior crescimento na Europa;
- O desenvolvimento será baseado na qualificação e competitividade da oferta;
- Transformação do sector num dos motores de crescimento da economia nacional.

Pretende-se lançar o programa “Qualidade Portugal”, com o objectivo de reforçar a qualidade do Turismo ao longo dos “momentos de verdade” da experiência do turista, através da implementação de um sistema de qualidade turística e da formação e valorização dos recursos humanos, desde o processo de recolha de informação antes da viagem, até ao contacto para *follow up*. As ofertas de qualidade deverão ser premiadas pela discriminação positiva das entidades que cumpram os *standards* exigidos. Existe ainda uma grande sazonalidade associada ao turismo em Portugal, pois o grande atributo que temos vendido até hoje tem sido o Sol e o Mar, o que apenas resulta na época estival.

A oferta hoteleira nacional é liderada por grupos locais verificando-se uma baixa presença de cadeias internacionais de referência, e existindo apenas cerca de 50 hotéis de cinco estrelas. Os baixos níveis de receitas por turista estão associados a uma necessidade de requalificação da oferta de alojamento.

Assim, aumentar as receitas por turista e diminuir a sazonalidade deve ser um desígnio deste PENT e pretende-se que este estudo possa, em certa medida ajudar a uma alteração de mentalidades e à descoberta de um novo caminho para tornar o Turismo ainda mais importante para a criação de riqueza em Portugal.

Poder ajudar a encontrar os pontos mais fracos e que deveriam ser reforçados na prossecução deste objectivo foi, neste estudo, uma motivação grande. Decidiu-se, então, estudar com maior profundidade este sector hoteleiro de Qualidade Superior.

A primeira abordagem ao mercado não foi deveras encorajadora, pois existe uma política fechada e sigilosa nesta categoria de hotéis e os seus responsáveis, estavam pouco receptivos a colaborações com mestrandos individualizados, embora considerassem o tema interessante. Esta reduzida vontade em colaborar devia-se essencialmente a dois factores: ou era política do grupo que só circulasse internamente comunicação do mesmo, ou porque o nível dos hóspedes exigia o mínimo de incómodo durante a estadia. Como forma de ultrapassar este obstáculo, em Julho de 2006, foi realizada uma parceria com uma empresa de consultoria em turismo, a *Neoturis*. Esta parceria permitiu-nos ter um contacto mais directo com 43 hotéis (19 na Grande Lisboa, 14 no Algarve e 10 na Madeira). É importante acrescentar que, em 2006, estavam referidos 55 hotéis de cinco estrelas em Portugal (dados do Ministério da Economia e Inovação), pelo que a parceria com a *Neoturis* nos proporcionou aceder a 78% do segmento de mercado seleccionado.

A primeira abordagem aos hotéis consistiu num e-mail, com o questionário em anexo para análise, dirigido aos responsáveis (director de marketing, director de alojamento ou director geral, consoante o caso específico de cada hotel) e em que era explicado o teor e o objectivo do estudo, assim como era dado um prazo para que respondessem positiva ou negativamente a esta proposta de participação. A segunda abordagem foi composta por telefonemas diversos, para os responsáveis acima descritos, tanto para confirmar ou não a participação dos que ainda não tinham respondido ao e-mail, como para esclarecer

dúvidas e acertar detalhes com os responsáveis dos hotéis que já haviam decidido participar.

Terminado o processo de angariação de hotéis participantes para este estudo, o resultado foi o que nos mostra a seguinte tabela, com número de questionários solicitado por cada hotel:

Tabela 1 - Hotéis que participaram no estudo e número de questionários solicitado

Hotel	Local	Nº Questionários	
		Port.	Ing.
Real Palácio	Lisboa	15	15
Palácio de Seteais	Sintra	30	30
Tivoli	Lisboa	15	15
Palácio do Estoril	Estoril	15	15
Albatroz	Cascais	20	20
Bairro Alto	Lisboa	11	21
Caesar Park Penha Longa	Sintra	10	40
Classic Savoy	Madeira	0	100
Vila Sol	Algarve	40	60
		156	316
9 Hotéis	=Total=	472	

Baseando-nos na revisão bibliográfica feita, foi desenvolvido um questionário que permitisse a avaliação de questões decisivas no âmbito da qualidade dos serviços hoteleiros. Este questionário foi desenvolvido com o apoio e a supervisão do orientador da tese e de dois consultores da *Neoturis* – Eduardo Abreu e Gavin Eccles.

No dia 28 de Setembro de 2006, teve início a distribuição dos questionários pelos hotéis. Os que se destinavam à Grande Lisboa foram entregues pessoalmente, os outros seguiram por correio, com envelope selado para a sua posterior devolução. Os questionários ficaram nos hotéis durante os meses de Outubro e Novembro de 2006.

A indicação era de que o hóspede deveria ser abordado no sentido do preenchimento do questionário durante o check-out, para um melhor controlo da correcta adesão. Nos casos em que esta directriz não foi acatada, tendo os questionários sido entregues aquando do check-in para posterior devolução ou recolha, a taxa de sucesso foi muito inferior.

Após a recolha e o tratamento de dados, foi construído um modelo para testar quais as variáveis explicativas da satisfação global. Foi efectuada uma regressão ordinal em SPSS (PLUM) e foram analisados os resultados.

Por último, foram elaboradas as conclusões e redigida a tese. Esta encontra-se estruturada da seguinte forma:

- Capítulo 1: explicação do tema desta investigação, do seu âmbito e dos objectivos pretendidos.
- Capítulo 2: explicação do processo de desenvolvimento desta investigação.
- Capítulo 3: dados do turismo, global e nacional.
- Capítulo 4: identificação dos principais autores que se debruçaram sobre o mesmo tema ou que trabalharam no mesmo âmbito, e breve exposição das conclusões de cada um.
- Capítulo 5: o questionário e o modelo utilizados neste estudo.
- Capítulo 6: resultados da análise dos outputs de SPSS.
- Capítulo 7: conclusões, limitações, contribuições para a comunidade académica e para o mundo empresarial, e sugestões para investigação futura.
- Capítulo 8: bibliografia utilizada.

3. CONTEXTO GERAL

Neste capítulo pretende-se uma revisão dos principais acontecimentos mundiais que nos últimos anos influenciaram o turismo e o turista de hoje, pois tem-se verificado uma mutação nos padrões de procura e comportamento dos consumidores e, não nos podemos esquecer, que as decisões estratégicas devem adoptar conceitos orientados para o consumidor. Ainda, define-se turismo e a forma como ele hoje se apresenta, bem como a importância que esta indústria representa para a economia nacional e internacional. Como não podia deixar de ser, depois da apresentação de uma perspectiva global, fazemos uma abordagem ao turismo em Portugal, com particular enfoque na descrição dos últimos desenvolvimentos, nos investimentos que têm sido feitos, nas receitas que gera, no tipo de turista que hoje nos visita, nos factores de atracção turística do país e nas estratégias que estão definidas para o sector, onde realçamos o PENT.

3.1. Turismo Global

O Turismo é, enquanto actividade económica, o maior gerador de riqueza e emprego do Mundo. Como tal, também no seio da União Europeia, é tido como essencial, através da sua decisiva contribuição para o Produto Interno Bruto, criação de emprego e no fomento de comércio externo em serviços (Paulo Rita, 2000).

A Organização Internacional do Trabalho, vem sustentar esta realidade, ao anunciar através de uma comunicação de 14 de Maio de 2003, que a redução do volume de viagens provocada pelos receios com o Síndrome de Insuficiência Respiratória Aguda (SIRA), associada à quebra económica poderiam provocar uma quebra de 5 milhões de postos de trabalho durante o ano de 2003, que se viriam a acumular aos 11,5 milhões perdidos desde 2001. Este panorama representaria a perda de cerca de 14% do Universo laboral do Turismo existente em 2001 (OIT, 2003).

Esta pressão na força de trabalho de viagens e turismo existe, no entanto, desde 2001, não sendo como tal apenas uma consequência do SIRA, mas igualmente provocada pelo aumento da actividade terrorista no mundo, com o ponto de partida no ataque terrorista em Nova Iorque. Estas ocorrências afectaram as viagens internacionais, com um impacto directo nas receitas do Turismo e consequentemente nos níveis de emprego

de todas as Indústrias e actividades conexas (Jorge Costa, 2004). Pey Mey Lau *et al.* (2005), ao 11 de Setembro e ao SIRA, acrescenta ainda a gripe das aves e os bombardeamentos em Bali, que afectaram o turismo na Malásia e são exemplos da transferência de turistas de uns destinos para outros.

Estas ameaças parecem ter alterado a forma de abordar o mercado por parte dos fornecedores de serviços turísticos, bem como a forma como a população mundial enfrenta o seu dia a dia e os seus momentos de lazer.

A situação parecia deveras preocupante, pois temos de ter consciência que a Indústria do Turismo e Viagens representa mais de 4% do PIB global e mais de 3% do total do Emprego Mundial. Se às actividades directas, adicionarmos os fornecedores e outras actividades económicas associadas, este peso atingiria os 11% do PIB e 8% do emprego a nível global. Temos assim, uma clara visão do quão preocupante poderão ser quaisquer depressões profundas nesta Indústria para a Economia Global (Belau, 2003).

Face a esta realidade e a uma mutação nos padrões de procura dos diversos produtos turísticos, podemos antecipar que a organização de grandes eventos conduzirá a novas tendências, que apontam para “férias perto de casa”, vistas como experiências novas, suportadas em atracções culturais ou em acontecimentos mais mediáticos e de grande dimensão como sejam, por exemplo, o Euro2004 (Jorge Costa, 2004).

Existindo alterações claras nos padrões de comportamento dos consumidores dos produtos turísticos, exige-se aos operadores e outros decisores que tomem decisões estratégicas que adoptem conceitos orientados para o consumidor, e poderão, assim, garantir uma efectiva gestão dos recursos (Kamdampully, 2000).

Especialistas do barómetro da OMT não acreditam que o crescimento que se tem verificado nos últimos anos vá continuar com os mesmos índices e uma das razões apontadas é o facto de que, apesar dos receios com a pandemia da gripe nos humanos terem vindo a ser infundados, a incerteza mantém-se. Alguns casos de gripe aviária foram reportados em diferentes regiões e os cientistas acreditam que pode haver uma mutação do vírus H5N1, o que pode resultar numa gripe de proporções massivas. Com o apoio da Organização Mundial da Saúde, a UNWTO tem estado a ajudar os seus membros a desenvolver planos de contingência para lidar com uma pandemia dessas, incluindo o desenvolvimento de uma rede de resposta urgente no turismo (TERN –

www.ternalert.org), que trabalha em coordenação com outros organismos internacionais, partilhando informação em tempo real e providenciando mensagens públicas claras, concisas e geograficamente precisas (OMT, 2007).

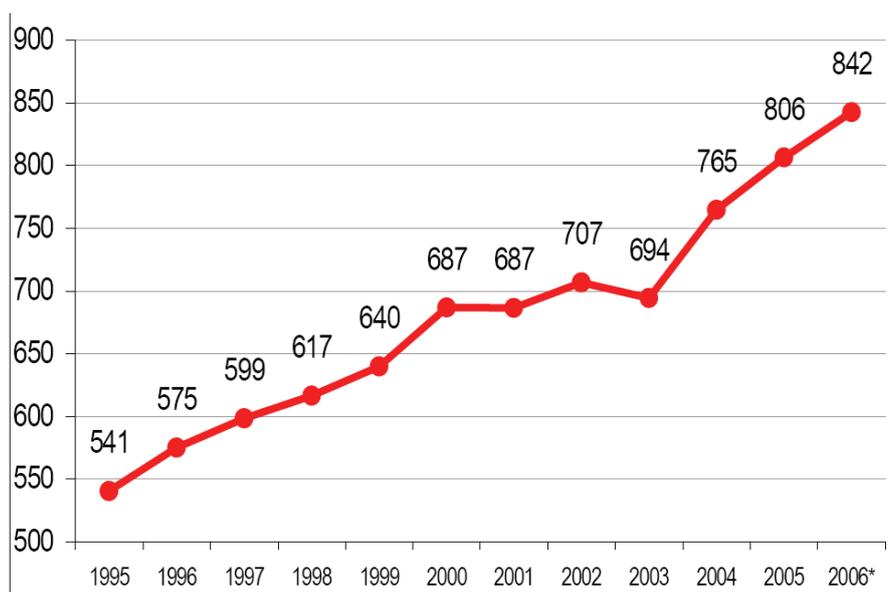
Uma das mudanças mais significativas, a nível social e económico, prende-se com um cada vez maior peso do aumento de gastos em serviços. O Turismo deixou de ser considerado um luxo nos países economicamente desenvolvidos. É hoje visto como um componente integrante do estilo de vida das suas populações, o que permite a esta indústria tornar-se realmente global, com fornecedores e consumidores espalhados por todo o mundo, e que se vão inter-deslocando, provocando fluxos monetários e criando riqueza, não só nos países onde vivem bem como nos seus destinos. Em muitos países, nomeadamente de economia mais débil, o turismo é um componente principal na prosperidade económica das populações, em algumas comunidades a única real fonte de receitas o que revela a ainda maior importância que esta indústria tem no desenvolvimento mundial e as consequências nefastas que a sua contracção pode ter na Economia mundial e na criação de riqueza (Kamdampully, 1995).

Os resultados de 2006, demonstram que a procura do mercado de turismo tem vindo a aumentar ao longo dos anos, de forma constante e a um ritmo bastante apreciável, depois da inflexão decorrida em 2003, pelos factores já referidos. Desde então, o aumento de volume de chegadas foi de 21%, mostrando que após os receios manifestados, a situação retomou a sua evolução, seja porque os consumidores retomaram a sua confiança, quer porque os fornecedores souberam adaptar a sua oferta aos receios dos consumidores, ultrapassando-os através de novas soluções. Será de referir que este declínio de 2003 tem essencialmente a ver com um declínio nas chegadas Ásia (de 117 milhões em 2002, para 103 milhões em 2003) , devido ao SIRA e a não evolução a partir de 2000, então aí sim, com os problemas de receios do terrorismo, pois existiu um declive nas chegadas às Américas (128 milhões em 2000 para 113 milhões em 2003), nomeadamente aos EUA, entre 2001 e 2004 (OMT, 2007). Este tempo entre 2001 e 2004, terá permitido aos operadores fazer a necessária adaptação aos novos paradigmas de consumo (Peters, 1994). A título de exemplo, podemos referir o crescimento de 700% em 9 anos (de 2% do total de vôos em 1998 , para 14% em 2007 – dos estimados) no recurso a Voos Low-Cost, nomeadamente na Europa.

Acredita-se que, mais uma vez a população mundial reagiu de forma contundente a uma ameaça global e depois de uma depressão, resolveram aumentar os seus níveis de diversão, como aconteceu, por exemplo, após a segunda Grande Guerra. Esta tendência revela-se uma espécie de catarse face aos acontecimentos negativos (IPK International).

Também não será estranho a este crescimento, a recuperação económica mundial e a forte capacidade do Euro face ao dólar que permite ao maior número de consumidores de turismo, os Europeus, irem mais para outros países (OMT, 2006).

Figura 1 - Chegadas de turistas a nível global (milhões)



Fonte : OMT, 2007

As indústrias de serviços são fonte de liderança económica e relacionam-se umbilicalmente com outros sectores da economia. O turismo é uma “driving-force” para melhorias efectivas noutros sectores, como os transportes, os serviços financeiros, as telecomunicações, o retalho, a saúde, etc. Mais uma vez esta conexão será ainda mais importante para países em desenvolvimento.

As alterações que surgiram, muito no seguimento dos acontecimentos que ameaçaram o mercado mundial de turismo já tinham de certa forma sido previstas, pois acreditava-se que as tendências do turismo iriam ser mais do que a presença, a experimentação, a aprendizagem e a participação no local que visitam (Pearce, 1988). O turismo pode ser definido como uma experiência de uma interligação de serviços, geralmente consubstanciados em diversas combinações de actividades, benefícios e interações. É

uma experiência durante a qual o visitante encontra e interage num nível profundo com o prestador e com factores exógenos à oferta, e sobre o qual o operador não tem controlo. Quando os pacotes da visita são desenhados pelos operadores de acordo com as necessidades e expectativas dos consumidores, os prestadores independentes do serviço serão, de facto, capazes de exceder as expectativas dos consumidores e, simultaneamente, acrescentar valor ao serviço oferecido e à imagem do destino.

Gröonos (1982), chama a atenção para a importância dos responsáveis dos serviços de turismo compreenderem a importância do envolvimento dos turistas nas diversas actividades. Esta integração e envolvimento é que cria nos turistas a percepção de terem estado envolvidos em algo diferente do corrente dia a dia e que valorizam o facto de estarem num determinado local e o que fazem naquele local. O estar lá, em si, com as alternativas tecnológicas que existem nos nossos dias, deixou de ser tão interessante. Apenas a globalidade das vivências da experiência turística poderá levar os turistas a deslocarem-se para um determinado local.

Isto provocou, nos últimos anos, um crescente notar de uma tendência que provoca que haja um maior foco no “o que se vai fazer” do que no “onde se vai”. Isto leva a que cada destino tente desenvolver experiências e actividades únicas que sejam o mais distintas possíveis (Abacus, 2006). Esta realidade, associada aos cada vez menores custos de transporte leva a que as pessoas, tendencialmente deixem de fazer uma viagem de longo prazo para fazerem diversas de menor abrangência, para que possam experimentar diversas actividades (OMT, 2006).

A democratização do turismo e a bipolarização cada vez maior das classes sociais (Atsushi, 2005), permitem que as classes mais altas, cada vez mais ricas, possam escolher soluções chamadas de turismo de luxo, pois tornaram-se para elas soluções e ofertas mais acessíveis.

Este fenómeno de consumidores com muito dinheiro e pouco tempo, ajudou a desenvolver um conjunto de resorts e destinos que integram diversos tipos de experiências que dificilmente podem ser vividos noutros locais. Isto é, o turismo de luxo passa hoje, mais que o local, a experiência ou o alojamento, pela integração de todos estes factores.

3.2. Turismo em Portugal

O sector do turismo é um dos mais importantes da economia portuguesa, representando entre 7% e 8% do PIB e absorvendo perto de 10% do emprego. O aumento do número de turistas e a importância estratégica deste sector, traduzida nas receitas que proporciona, na mão-de-obra que ocupa e nos efeitos multiplicadores que induz em várias áreas, tem levado os agentes económicos, perante a concorrência internacional, a adoptar um conjunto de medidas dinamizadoras, especialmente no âmbito da oferta.

Podem considerar-se factores-chave da atracção de Portugal como destino turístico, o agradável clima português e a beleza da sua costa marítima de 1.792 km. Acresce que a paisagem do litoral e do interior, a cultura, os monumentos e locais históricos, o ambiente hospitaleiro, as infra-estruturas para a prática de desportos náuticos e radicais, e sobretudo do golfe, para a realização de grandes eventos, bem como o nível da hotelaria são aspectos importantes na qualidade do turismo em Portugal.

Portugal tem conseguido manter a sua participação a nível mundial, ao contrário do que se verifica com muitos dos seus concorrentes europeus, apesar da emergência de novos destinos que têm afastado os turistas dos mercados tradicionais. A Europa do Sul e Mediterrânica sofreu um menor crescimento no último ano (2006) em grande parte provocada pela queda de 7% de chegadas à Turquia. Naturalmente isto pode ser atribuído em parte à tensão política resultante do conflito Israel-Líbano, muito embora a Turquia tenha também sofrido de ataques terroristas e ameaças, já para não referir a enorme confusão provocada pelas caricaturas dinamarquezas no início do ano. A variação da procura turística da costa Leste para a costa Oeste do Mediterrâneo, tal como Espanha (+4,5%), Itália (+11%) ou Portugal (+7,5%) continuou em 2006, igualmente influenciada pela crise do Médio Oriente. As receitas de turismo em Portugal têm registado acréscimos nos últimos anos, tendo chegado a 2005 com 6,4 mil milhões de euros, um incremento de 1,1% em relação ao ano anterior., em que o país se tinha posicionado, na 21ª posição no “ranking” das receitas e em 19º lugar no “ranking” dos principais destinos turísticos, com 11,6 milhões de turistas (UNWTO, 2007).

Segundo o Orçamento do Estado para 2007, o Plano Estratégico Nacional de Turismo prevê a criação de medidas para aumentar, qualificar e diversificar a procura de turismo em Portugal, no contexto do projecto Destino Portugal, no sentido de captar fluxos

turísticos acima da média europeia e reforçar a receita média por turista/dia. Para tal, em 2007, o Governo pretende reforçar a área do Turismo, estimulando a convergência estratégica e a eficiência dos investimentos promocionais, concentrando a actuação promocional em mercados externos mais relevantes para Portugal e nos quais os destinos e produtos nacionais detenham uma melhor posição competitiva, mas não descurando os mercados emergentes que se mostrem mais promissores e o público alvo constituído pelos luso-descendentes.

Portugal possui recursos e potencialidades turísticas extraordinárias sobre as quais se tem vindo a desenvolver uma actividade relevante e com peso crescente na economia do país. Para o reforço do posicionamento competitivo do cluster Turismo-Lazer em Portugal, tendo como base a qualificação da oferta turística, a modernização da gestão turística e das formas de acesso ao mercado, as medidas a implementar, em 2007, integram o lançamento de um novo quadro de apoio financeiro ao investimento, público e privado, centrado no desenvolvimento de novos pólos turísticos de excelência e na requalificação das zonas turísticas consolidadas, bem como através do Plano de Intervenção Turística para melhoramento das condições gerais dos espaços públicos e dos equipamentos de interesse turístico (ICEP, 2006).

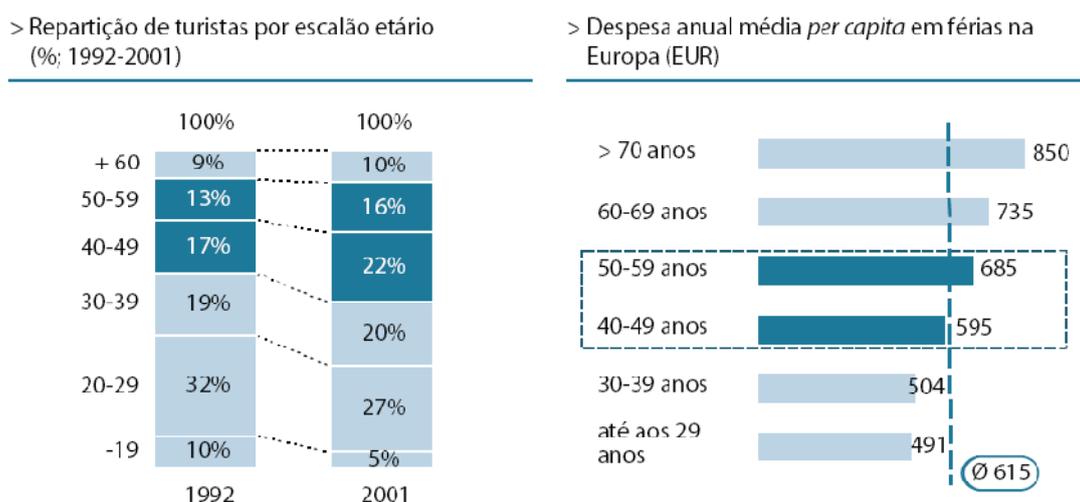
Buscam-se assim novos perfis para aqueles que nos procuram, como destino turístico. E de certa forma tem-se conseguido. De facto, os turistas que nos visitam têm-se tornado mais exigentes em termos da oferta, têm um maior nível de educação, gostam mais de viajar, têm mais capacidade económica e gozam períodos mais curtos (Ramos *et al*, 2004).

Temos, em Portugal, conseguido de certa forma criar uma oferta de maior qualidade, com experiências diversas e únicas. Temos, por exemplo, a capacidade de oferecer golfe o ano inteiro a uma imensa massa de praticantes, que vêm em Portugal a possibilidade de o poderem praticar quase todo o ano em excelentes condições. Temos tido uma aposta cada vez maior em Hotéis de Luxo, nomeadamente a Sul e uma cada vez maior rede de Hotéis de Charme, de Habitação ou de Pousadas em Locais Históricos que permitem uma oferta única que se pretende difícil de igualar. Depois de décadas em que as nossas condições geográficas e atmosféricas eram a única oferta de Portugal ao mercado turístico, o país tenta agora definir o caminho a trilhar e tenta captar consumidores de elevado valor.

Exige-se acima de tudo que se identifiquem as tendências e os segmentos que mais se destacam.

Para além de um crescendo nos padrões de exigência dos turistas que chegam, nota-se um acréscimo do turismo senior, um pouco como acontece em todo o mundo, devido ao que é um dado demográfico emergente nos países desenvolvidos, o envelhecimento da população e a existência de população não activa com enorme mobilidade e capacidade financeira. Deverá este grupo ser estudado com atenção, para que se permita desenvolver uma oferta de qualidade, aumento de profissionalismo e diversificação de produtos únicos que potenciem a atractividade da nossa oferta. (Ramos *et al*, 2004).

Figura 2 - Repartição de turistas por escalão etário e Despesa anual média per capita em férias na Europa



Fonte: UNWTO, 2003

Para Salazar *et al* (2004), a situação do sector nacional de hotelaria não é a desejável, pois o seu desenvolvimento foi sempre feito sem qualquer preocupação em avaliar a procura, ou seja, um crescimento não sustentado e não assente numa estratégia clara de desenvolvimento do sector. Esta situação provoca um excesso de investimento, desordenado, sem a criação das estruturas de apoio necessárias e mesmo sem uma estrutura de gestão, que permitam criar um sector focado na melhoria da indústria do Turismo, que possa liderar um caminho de mudança nas práticas estabelecidas. Para estes autores, importante neste momento será uma convergência de interesses que vise a inovação no mercado turístico nacional, não apenas em termos de oferta de estruturas,

bem como de serviços e experiências, apontadas a um novo tipo de turista, que se pretende de maior valor acrescentado.

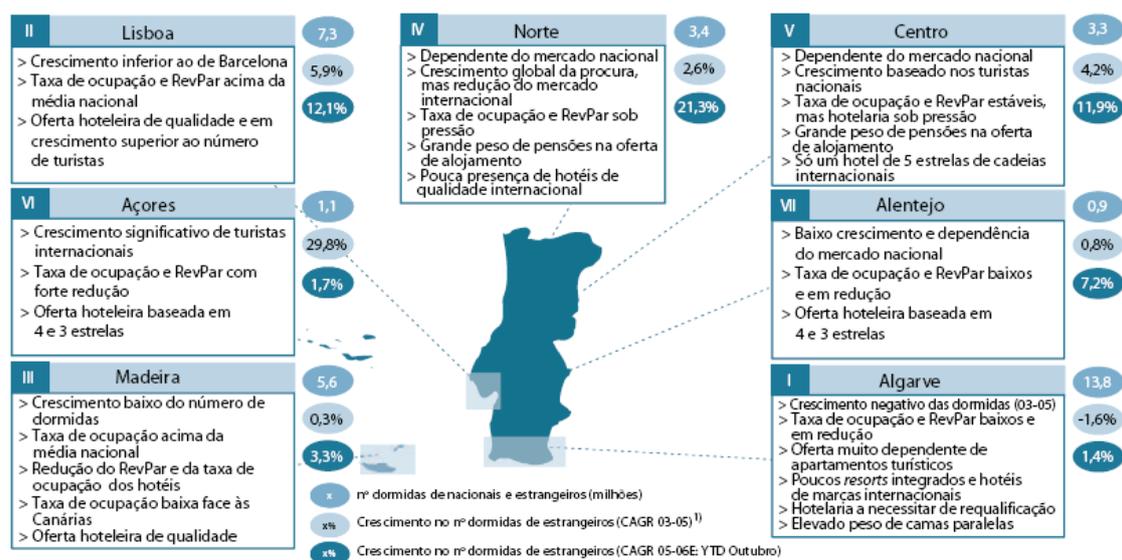
Já em 1993, Cavaco realçou que a velha e conhecida hospitalidade do povo português, acrescida do sol e areia, não pode ser o único argumento do Turismo nacional. Esta ideia, cristalizada nas mentes nacionais, provoca uma perda para outros mercados concorrentes, que apostam, ou começam a apostar, em qualidade, serviços conexos e uma capacidade de gestão que permitam oferecer ao público o que ele procura. Temos de saber levar aos consumidores o que eles procuram e não esperar que estes se ajustem ao que temos de oferecer. A cada momento, as tendências de mercado alteram-se e ter um sector que se saiba adaptar a estas alterações é o que pode garantir o sucesso a longo prazo. Isto sem perder a identidade das nossas características, que deverão ser potenciadas, mas enquadradas nas exigências do mercado. Nesta perspectiva, Portugal tentou, ao longo dos últimos anos, criar novos paradigmas na mente do mercado mundial de turismo, organizando grandes eventos de visibilidade mundial, que exigem elevada capacidade de gestão e de organização associadas a uma política agressiva de actividades promocionais, como sejam a Expo98, o Euro2004 ou o RockinRio2004. Estes eventos, poderão não trazer ao turismo nacional resultados imediatos, mas apostar na realização de 1 a 2 mega-eventos por década pode contribuir para uma melhoria da oferta, bem como para a projecção e notoriedade do destino. Também a organização e a promoção de um calendário nacional de eventos, composto por 10 a 12 grandes eventos de projecção internacional podem contribuir para o reforço da proposta de valor e para a imagem de marca do destino, ao mesmo tempo que ajuda a criar estruturas humanas, organizativas e tecnológicas preparadas para enfrentar o desafio de renovação que este sector terá de enfrentar.

As alterações estruturais terão de ser acompanhadas por acções que visem a qualificação profissional dos diversos níveis profissionais que concorrem no sector. O objectivo primário desta qualificação terá de ser construído com base num pressuposto essencial - a qualidade.

Visando um claro conhecimento do mercado turístico nacional, para que assim se possam definir os caminhos, Paulo Ramos *et al.* (2000), levaram a cabo uma análise SWOT do sector português do Turismo. A análise entre as principais forças e tendências indicaram um mercado demasiado dependente do ambiente e sujeito às suas

alterações. As forças identificadas foram a diversidade de contextos, o clima, a hospitalidade e simpatia, alimentação e bebidas e o património cultural. Estas são, no entanto, ameaçadas por alguns aspectos como sejam a ainda excessiva dependência governamental na organização de mudanças, a excessiva dependência de fundos, falta de capacidade organizativa enquanto sector, que provoca também uma incapacidade de atingir novos mercados. O sector deverá, com menor apoio do Estado, ser capaz de definir uma estratégia clara que procure criar uma oferta distintiva e de qualidade, que dificilmente possa ser copiada e que se ajuste à procura actual dos mercados que se enquadrem nas nossas características. As estruturas a criar deverão aproveitar estas ideias base e depois serem declinadas nas suas diversas possibilidades.

Figura 3 - Síntese das actuais performances por região turística



1) Novas NUTs II

Fonte: INE; Direcção-Geral de Turismo (DGT); Impactur; Proturismo

É importante aqui voltarmos a referir a criação do PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo, em 2006, que reforça a importância do sector e as apostas que deverão ser feitas na qualidade e aproveitamento de vantagens competitivas.

O turismo tem uma importância verdadeiramente estratégica para a economia portuguesa em virtude da sua capacidade em criar riqueza e emprego. Trata-se de um sector em que temos vantagens competitivas claras como sucede com poucos outros. Está a ter lugar uma grande aposta no turismo por parte do Governo e dos empresários

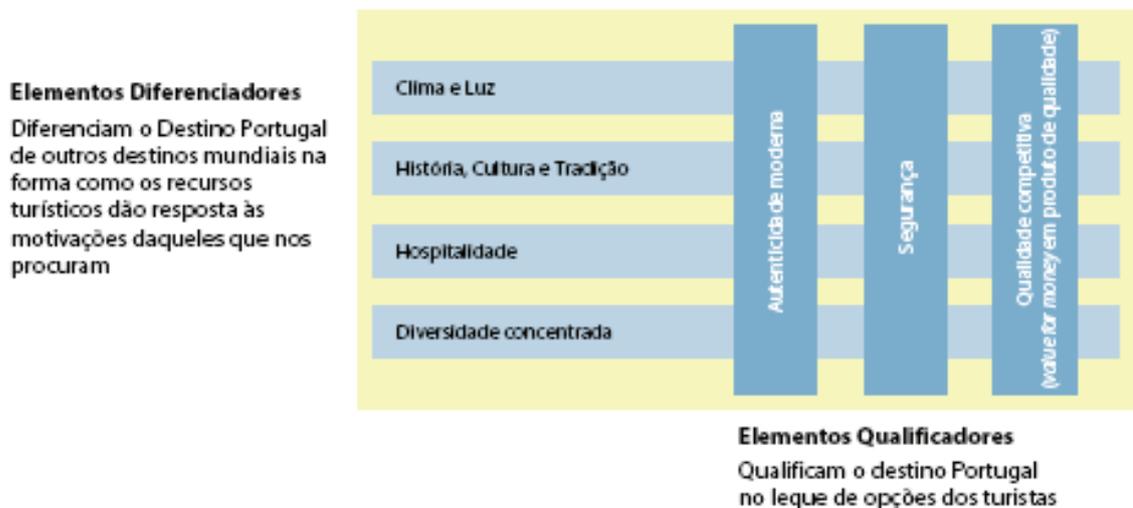
do sector. Mas ainda há muito para fazer, desde segmentar melhor as propostas de valor a aumentar a oferta de qualidade, melhorar as acessibilidades, desenvolver o turismo residencial e de saúde, criar uma imagem mais forte junto dos clientes exigentes, facilitar o licenciamento e reduzir o peso da burocracia. O PENT não foca apenas os objectivos de longo prazo para o sector. Também se exigem resultados no curto e no médio prazo. Tem de se subir na escala do valor com aposta nos recursos excepcionais em termos de localização, segurança do País, património histórico e cultural, afabilidade e adaptabilidade dos portugueses, qualidade das praias, potencial em desenvolver o golfe e as actividades náuticas (Manuel Pinho, Ministro da Economia e Inovação, 2006).

Como já foi dito, a visão para o Turismo em Portugal é uma visão estratégica ambiciosa, mas exequível, assente em 3 pilares:

- Portugal deverá ser um dos destinos de maior crescimento na Europa;
- O desenvolvimento será baseado na qualificação e na competitividade da oferta;
- Transformação do sector num dos motores de crescimento da economia nacional.

A proposta de valor de Portugal irá apostar nos factores que mais nos diferenciam de outros destinos concorrentes – “Clima e luz”, “História, Cultura e Tradição”, “Hospitalidade” e “Diversidade concentrada” – e em elementos que qualificam Portugal para o leque de opções dos turistas – “Autenticidade moderna”, “Segurança” e “Qualidade competitiva”. É fundamental actuar ao nível do enriquecimento da oferta, desenvolvendo e inovando conteúdos tradicionais portugueses que constituam factores de diferenciação turística.

Figura 4 - Factores de diferenciação turística



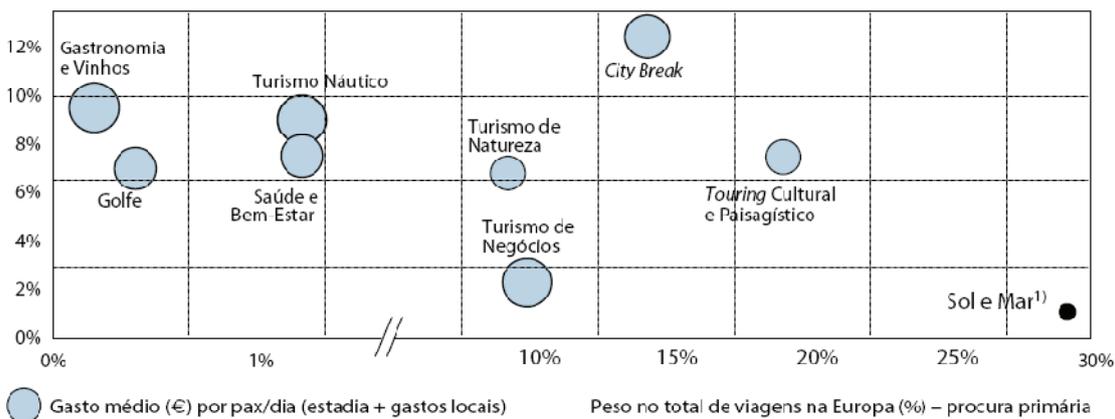
Em resumo, tendo por base a análise das grandes tendências da procura internacional, o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) definiu 10 produtos seleccionados em função da sua quota de mercado e potencial de crescimento, bem como da aptidão e potencial competitivo de Portugal, nos quais deverão assentar as políticas de desenvolvimento e capacitação da nossa oferta turística.

Esses 10 produtos turísticos estratégicos são (THR para Turismo de Portugal, 2006):

- Sol e Mar
- Turismo de Natureza
- Turismo Náutico
- Resorts Integrados e Turismo Residencial
- Turismo de Negócios
- Golfe
- Gastronomia e Vinhos
- Saúde e Bem-Estar
- Touring Cultural e Paisagístico
- City Breaks

Figura 5 - Crescimento médio anual previsto para os próximos 10 anos

> **Crescimento** médio anual **previsto** para os próximos 10 anos



1) Valores de gasto médio não disponíveis

Nota: Para os *Resorts* Integrados e Turismo Residencial não existe informação sobre o peso no total de viagens na Europa, sabendo-se no entanto que cerca de 3 milhões de europeus têm propriedades de alojamento turístico no estrangeiro e que este mercado tem um crescimento previsto de 8-12%/ano

Fonte: Turismo de Portugal, ip

Cabrá agora aos diversos operadores saberem potenciar estes produtos para que possam daí retirar vantagens claras face aos seus concorrentes, sabendo desde logo que requalificar o produto Sol e Mar, em especial no Algarve, e apostar em ofertas complementares que reforcem a proposta de valor para o turista, é desde logo essencial.

No PENT, estão bem definidos quais deverão ser os mercados prioritários para Portugal devendo os operadores apontarem claramente para estes, por forma a conseguirem o melhor retorno possível dos seus investimentos. Deverão apostar na captação de turistas de 20 mercados emissores internacionais e no desenvolvimento do Turismo interno. Deverão também desenvolver um portfolio de mercados internacionais que permita ter um elevado crescimento de receitas a curto, médio e longo prazo, que assegure a presença em mercados de elevado potencial a médio/longo prazo, que capte o potencial dos mercados de proximidade e que contribua para a redução da sazonalidade.

Para a selecção e classificação dos mercados (válida para o período 2007-2009) foram utilizados 4 critérios:

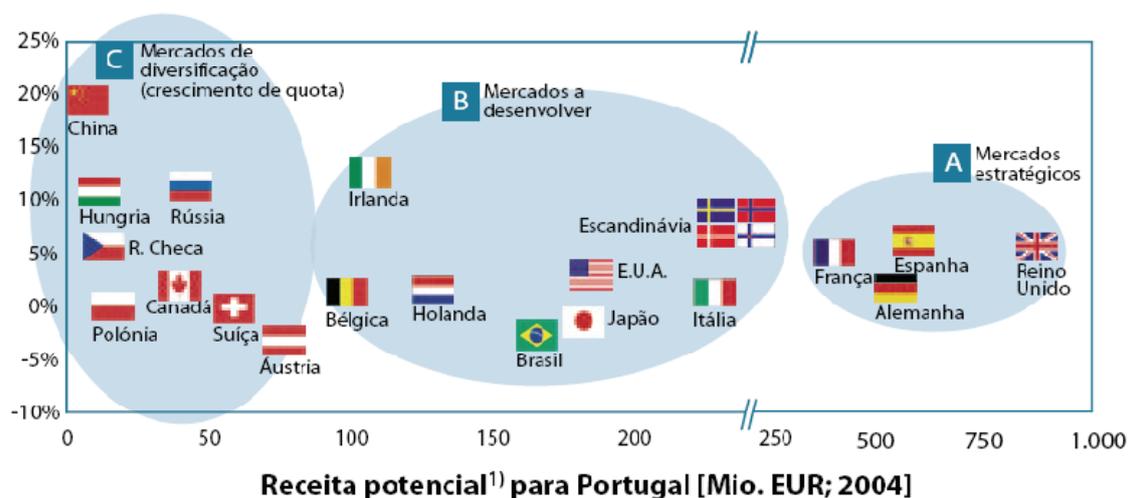
- Receita potencial – escala para efeitos de abordagem a nível de promoção e distribuição segmentada por produto;
- Crescimento – perspectivas de potencial futuro;

- Proximidade – países a menos de 3h de voo (distância até à qual as companhias low cost são mais eficientes) e com possibilidade de múltiplas viagens ao longo do ano;
- Sazonalidade – contributo para a redução da sazonalidade.

O mercado nacional constitui um mercado estratégico por excelência. No que diz respeito aos mercados emissores internacionais, estes foram classificados em 3 grupos – mercados estratégicos, mercados a desenvolver e mercados de diversificação – de acordo com o potencial de receitas que apresentam:

- Os mercados estratégicos são mercados já desenvolvidos e responsáveis por uma elevada percentagem da receita para Portugal – receita potencial superior a 400 milhões de euros;
- Os mercados a desenvolver são mercados que já apresentam alguma importância para Portugal – potencial de receita entre os 100 e os 250 milhões de euros;
- Os mercados de diversificação (crescimento de quota de mercado) são mercados atractivos pela sua elevada dimensão e/ou crescimento, onde Portugal tem ainda uma posição marginal, mas que deverá ser reforçada no futuro – potencial de receita até 100 milhões de euros.

Figura 6 - Receita potencial para Portugal



1) Receita potencial = despesa média por viagem do turista multiplicada pelo nº de hóspedes em Portugal; Despesa média por viagem exclui despesas com transporte para entrada no país

Fonte: UNWTO; INE

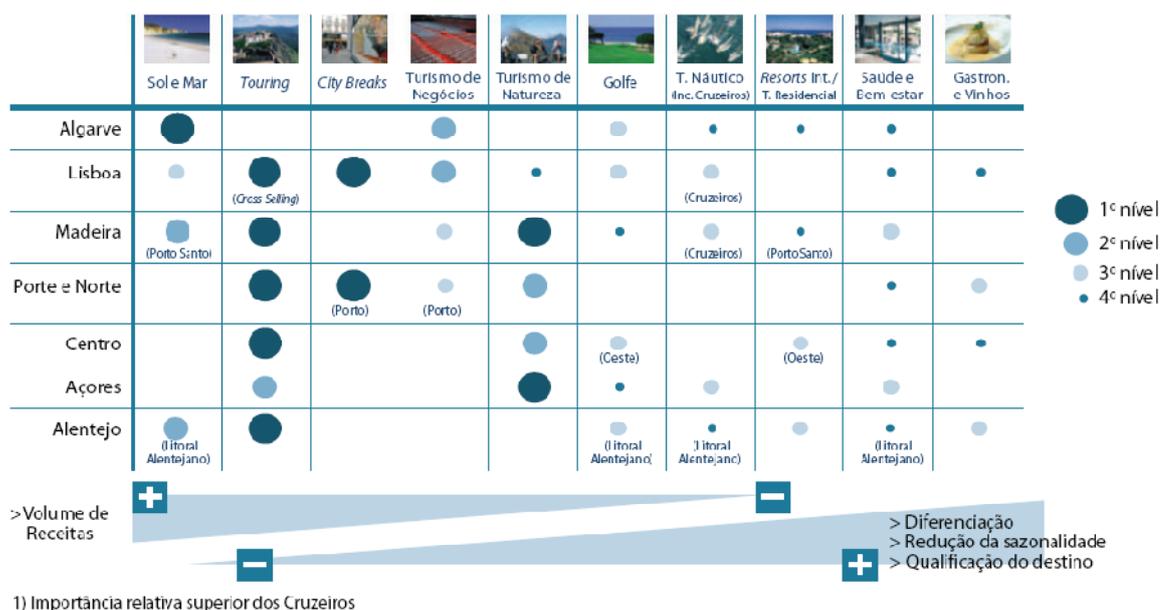
Da análise efectuada podemos dividir os países em 2 grupos, no que diz respeito aos objectivos de crescimento de emissão para Portugal:

- **Crescer e reduzir a sazonalidade** – nos países onde, actualmente, Portugal já tem alguma notoriedade, mas com uma procura muito sazonal, o objectivo é conseguir um forte crescimento (beneficiando da notoriedade de que Portugal goza) acompanhado por uma redução na sazonalidade da procura – Reino Unido, Espanha, Alemanha, França, Itália, Holanda, Irlanda e Bélgica.
- **Crescer** – nos países onde Portugal tem alguma notoriedade e que concentram a procura na época baixa, assim como nos países em que a notoriedade é reduzida, o objectivo é crescer e aumentar a quota de mercado e reforçar a notoriedade – países escandinavos, Japão, Estados Unidos da América, Brasil, Áustria, Suíça, Rússia, Canadá, Polónia, República Checa, China e Hungria.

Relativamente a um mercado de luxo em Portugal e dentro dos eixos fundamentais definidos pelo PENT, podemos observar que temos alguns pontos que a oferta dos operadores deverá integrar, para que possa ser atractivo para os seus potenciais clientes up-scale. Estes são os que estão à direita do quadro abaixo, que são diferenciadores face à oferta mais massiva.

Figura 7 - Contribuição dos produtos para cada região

Contribuição dos produtos para cada região



4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE O TEMA DA INVESTIGAÇÃO: PRINCIPAIS ABORDAGENS

Este capítulo encontra-se subdividido em seis subcapítulos:

- Qualidade do serviço - começamos por introduzir as características dos serviços e por definir qualidade, e partimos, depois, para esta definição associada ao serviço, bem como para a explicação da importância da sua existência. Falamos ainda da importância das expectativas, das percepções e da diferença entre ambas.
- Medição da qualidade do serviço - falamos essencialmente do Modelo SERVQUAL por ser o mais amplamente conhecido e por os seus autores serem líderes na investigação desta matéria. Falamos também de determinantes da qualidade do serviço e das cinco dimensões propostas pelos autores desse modelo.
- Atributos que influenciam a escolha de um hotel - apresentamos estudos de diversos autores para justificar a escolha dos atributos no desenvolvimento do nosso questionário.
- Determinantes de satisfação global – apresentamos determinantes propostos por autores que estudaram esta matéria e dos resultados dos seus estudos, para que se possa perceber as diferenças em relação a este estudo, uma vez que este tema foi objecto da nossa investigação.
- Percepções – pequena abordagem a esta matéria, onde salientamos a sua dependência em relação às expectativas, pois são os dois lados que afectam e definem a qualidade de um serviço para o consumidor. A avaliação da qualidade depende da percepção dos consumidores e das suas expectativas.
- Satisfação do consumidor – terminamos com este subcapítulo pois é o resultado final que se pretende. Todos os esforços que são feitos pelos responsáveis visam a satisfação do consumidor e os estudos que são levados a cabo também não fariam muito sentido, seriam mesmo quase inúteis, se não pudessem servir esses responsáveis a atingir os seus objectivos.

Ao longo do capítulo focamos ainda o tema das diferenças culturais, cuja pertinência se deve ao facto da sua grande influência nos resultados de quem estuda e analisa, expectativas, percepções e satisfação.

4.1. Qualidade de Serviço

A definição geral de serviços sugere que a intangibilidade é o factor chave para a decisão se determinada oferta é um serviço (Zeithaml, e Bitner, 2003). Os serviços são geralmente descritos em termos de quatro características únicas: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade, e perecibilidade. A intangibilidade pode-se definir como algo que não pode ser tocado, visto, provado ou ouvido, ou sentido da mesma maneira que o podem ser os produtos (Groth e Dye, 2000). Santos (2002) referiu que a intangibilidade é a diferença mais importante entre produtos e serviços. Devido a esta característica dos serviços, a empresa poderá achar difícil a compreensão da forma como os consumidores percebem o seu serviço e avaliam a qualidade do mesmo (Parasuraman, Zeithaml, e Berry, 1985).

A inseparabilidade é outra característica dos serviços, uma vez que o provedor do serviço o presta simultaneamente ao seu consumo. Não é assim possível ao prestador esconder algum erro ou quebra na qualidade. Além disso, o envolvimento do consumidor no processo de entrega do serviço, faz com que o prestador não tenha total controlo na experiência do serviço (Ghobadian, Speller, e Jones, 1994). Nesta condição, o input do consumidor torna-se vital para a qualidade na performance do serviço (Parasuraman, Zeithaml, e Berry, 1985).

Existem vários níveis de variabilidade na performance dos serviços. Estes são difíceis de standardizar, em contraste com os produtos. A qualidade de um serviço pode variar de prestador para prestador, de cliente para cliente, ou de dia para dia (O'Brien e Deans, 1996). Os gestores têm de confiar em grande medida na capacidade dos seus funcionários para compreender os requisitos do consumidor e reagir da forma apropriada (Ghobadian, Speller, e Jones, 1994).

A perecibilidade é a característica dos serviços que os impede de serem armazenados ou inventariados (Lamb, Hair, e McDaneil, 2000). Ao contrário dos produtos, é impossível ter uma inspecção final à qualidade. Tem de ser feito bem à primeira (Ghobadian, Speller, e Jones, 1994).

King (1995) referiu que a hospitalidade no sentido comercial é um tipo de relacionamento entre indivíduos, que neste contexto são o prestador do serviço de

hospitalidade e o consumidor. Nesta relação, o anfitrião compreende as necessidades e vontades do hóspede, o que agrada a este e aumenta o seu conforto e bem estar. O objectivo é aumentar a satisfação do consumidor e gerar a repetição de compra.

Falamos de acréscimos de qualidade como um factor essencial para o desenvolvimento do Turismo, obriga-nos a definir o que é na realidade a “Qualidade de Serviço”. Muitos esforços têm sido feitos nesse sentido, embora sempre com um sucesso limitado (Comissão Europeia, 1999), pois esta qualidade depende da percepção dos consumidores e das suas expectativas, bem como da especificidade do serviço do qual estamos a medir a qualidade.

Para Ghobadian *et al.* (1994), podemos classificar a avaliação da qualidade em cinco categorias: Transcendente, Foco no Produto, Foco no Processo ou Fornecimento, Foco no Consumidor e Foco no Valor. A categoria “Foco no Consumidor” deverá ser aquela que serve de base à avaliação de qualidade em serviços turísticos, pois será o indivíduo consumidor quem tomará contacto com o serviço e quem o irá avaliar e, como tal, tem de ficar satisfeito com a sua prestação. O Foco é externo.

Qualidade seria então, a capacidade de conseguir fazer com que os consumidores percepcionem os diversos requisitos conseguindo, no mínimo, igualar as suas expectativas prévias à prestação (Meister, 1990). Isto porque a Qualidade é um produto intangível, que apenas pode ser julgado após a sua aquisição.

Mas isto pode ser complicado, pois as percepções sensoriais podem ser influenciadas por outros acontecimentos externos, para os quais os prestadores não têm solução. Assim, temos de conseguir substituir as expectativas por requisitos. Isto é, temos de conseguir conhecer os reais interesses e racionalizar os requisitos comuns a determinado grupo de consumidores, ou mercado. Esta racionalização permite “medir” melhor os níveis de satisfação, pois estamos a falar de algo mensurável.

Obrigam-se, como tal, os diversos operadores, a conseguirem definir antecipadamente quais são esses requisitos e expectativas, para que possam estar um passo à frente dos consumidores e deixá-los satisfeitos com a prestação do serviço adquirido.

Outros autores têm também tentado chegar a uma definição de qualidade de serviço. Por exemplo, Moore (1987), Creedon (1988) e Lewis (1989) consideram que se trata de um processo nunca acabado de construção e manutenção de relações, através da avaliação,

da antecipação e do preenchimento de necessidades declaradas ou implícitas. Já Oakland (2000) define a qualidade como uma forma de gerir os processos do negócio, que garanta a completa satisfação do consumidor em todas as fases, interna e externamente.

A qualidade do serviço é considerada um determinante crítico de competitividade (Lewis, 1989). A atenção à qualidade do serviço pode ajudar as organizações a diferenciarem-se da concorrência e a ganhar vantagem competitiva (Moore, 1987). Uma qualidade de serviço superior é uma chave para aumentar o lucro, e não um custo do negócio. Deve ser vista como um investimento. Tem sido sugerido que a qualidade do serviço tem um efeito directo no lucro das organizações, uma vez que está positivamente relacionada com a retenção dos consumidores e com a sua lealdade (Baker e Crompton, 2000; Zeithaml e Bitner, 2000).

A qualidade do serviço afecta as intenções de repetição de compra dos actuais e potenciais consumidores (Abby Ghobadian *et al.*, 1994), reduzindo as necessidades de captar novos consumidores, com vantagens nos custos de comunicação e esforço promocional. Estudos de mercado têm mostrado que os consumidores insatisfeitos com um serviço divulgam as suas experiências a mais do que três pessoas (Horovitz, 1990). Contrariar esta má publicidade, e assim possibilitando que os nossos clientes satisfeitos sejam a melhor base de captação de novos consumidores, é essencial no sucesso do sector. De acordo com o Projecto de Pesquisa de Assistência Técnica, custa cerca de quatro vezes mais atrair novos consumidores. Um boca-a-boca positivo pode ser uma ferramenta muito poderosa para atrair novos consumidores. Um boca-a-boca negativo pode ter um impacto devastador na credibilidade e na eficácia dos esforços de uma organização para atrair novos consumidores.

Além disso, as expectativas dos consumidores com o serviço estão constantemente a aumentar, enquanto a sua tolerância para com um serviço pobre está a decair (Smith e Lewis, 1989). Hoje, os consumidores já não contam ser mal servidos, apenas aceitam ser melhor ou menos bem servidos. E basta, muitas vezes uma pequena falha para deitar tudo a perder. Nesta medida há que ter em atenção quais são os diversos aspectos que cada tipo de consumidor associa a um serviço de qualidade. Mais que uma definição, há que definir para cada segmento, para cada serviço, quais são os requisitos essenciais para manter clientes satisfeitos. Estes serão diferentes, em cada sector, em cada oferta.

Mas em todos eles há que saber cumprir da melhor forma, no mínimo, o expectável e preferencialmente ultrapassando o óbvio, conseguindo oferecer um nível de serviço superior ao standard de cada oferta. Assim se ganham poderosos aliados nos nossos clientes. Este comportamento tem de ser constante e dinâmico.

A qualidade de serviço, é, inquestionavelmente, crucial para o sucesso dos fornecedores em diversas valências, mas como vimos, não é plausível termos uma definição clara do que é essa mesma qualidade de serviço, e muito menos uma descrição uniformemente aceite. Esta é diferente, sector a sector e como tal, a melhor altura para a compreender é avaliando *in loco* a interacção que ocorre entre o cliente e o prestador de serviços (Brown *et al.*, 1991). Este momento é definido por Shostack, em 1985, como o “Encontro de Serviço”. Este momento representa o período de tempo em que existe uma interacção directa entre um cliente e um prestador de serviço e onde decorre a prestação. Este momento e esta prestação é um produto intangível, difícil de desassociar de todos os outros factores que o rodeiam e que concorrem na avaliação da qualidade que o cliente fará. Esses factores serão o pessoal, as instalações, os diversos componentes do pacote de valor e o próprio processo de prestação de serviço.

Num contexto em que mais do que o local contam as experiências vividas, para a satisfação dos clientes, a qualidade de serviço percebida torna-se o grande argumento de diferenciação, a arma mais poderosa na sua competitividade (Berry *et al.*, 1988). O poder desta arma, vem directamente do poder que os consumidores têm na actualidade. A sua percepção do serviço vai além do serviço, propriamente dito. É o efeito do serviço nessa percepção final que conta (Douglas e Connor, 2003), pois os seus comentários têm o potencial de criar, manter ou destruir reputações. Um potencial cliente, será mais permeável a um comentário negativo de um consumidor insatisfeito que qualquer comunicação da empresa. O inverso também é real. Isto implica que se tenha de criar nos consumidores actuais um nível de satisfação tão elevado que se torne numa eficiente força de vendas. Avaliar estas percepções é então essencial. Só com base neste trabalho se pode compreender os pontos mais fortes, os mais fracos e actuar para melhorar essas percepções. As diferenças encontradas podem resultar de discrepâncias entre quais são as reais expectativas dos consumidores e quais as percepções que os gestores têm dessas mesmas expectativas. Poderão os operadores valorizar um aspecto do serviço que não é tão importante para o cliente. Muitas vezes, mais que os aspectos tangíveis, são os intangíveis que modelam as percepções (Douglas e Connor, 2003) e

que diferenciam as ofertas (Gundersen *et al.*, 1996). A qualidade, em última análise, é quando se conseguem anular os *Gaps* entre expectativas e percepções (Parasuraman, 1985).

Lehtinen e Lehtinen (1982), também estudando a mesma temática, propuseram duas áreas na qualidade do serviço: a qualidade do processo e a qualidade do output. Estes autores defenderam que ao examinar os determinantes de qualidade é necessário diferenciar entre a qualidade associada ao processo de entrega do serviço e a qualidade associada ao resultado final do serviço prestado, e também encontraram três dimensões para a qualidade do serviço:

- Qualidade física: inclui itens como a condição dos edifícios e equipamentos apropriados;
- Qualidade corporativa: refere-se à imagem e perfil da empresa;
- Qualidade interactiva: deriva da interacção entre o pessoal da empresa de serviços e o cliente, bem como da interacção entre os clientes.

Similarmente, Grönroos (1983) propõe que a experiência que o consumidor tem do serviço depende de duas dimensões chave:

- A qualidade técnica do resultado (o que foi providenciado): o que o consumidor efectivamente recebe e este resultado pode ser medido pelo consumidor de forma objectiva
- A qualidade funcional da transacção/processo (como foi providenciado): este elemento de qualidade está relacionado com a interacção entre o prestador e o tomador e é muitas vezes percebido de forma subjectiva, e está relacionado também com as explicações que são dadas sobre o que é preciso fazer

em 1984, acrescenta outra dimensão:

- A imagem corporativa: relaciona-se com as percepções que os clientes têm da empresa prestadora do serviço (a imagem depende da qualidade técnica e funcional, do preço, da comunicação externa, da localização, da aparência, e da competência e comportamento dos funcionários da empresa).

Podemos ter qualidade superior em todos os níveis da oferta, pois a qualidade depende do grau de expectativas (Asher, 1996). É para isso determinante conhecer o cliente alvo

do nosso serviço, saber o que considera exigível para a sua percepção de qualidade e saber prover uma oferta que o possa satisfazer relacionando os atributos do serviço propriamente dito, e a forma como esses atributos desenvolvem percepções positivas do serviço.

Conhecer o cliente é essencial em todos os momentos da definição da oferta de valor ao mercado. Não só no momento em que a relação directa e a prestação existem, mas sim desde o momento em que se tenta captar a necessidade do cliente na nossa proposta. Nash (1988), define que a contratação de um serviço se inicia na necessidade. Assim, toda a comunicação e processo de difusão da oferta terão de estar enquadrados na criação de um enquadramento real entre as expectativas dos consumidores e a forma como se vai conseguir que eles percepcionem a oferta como capaz de preencher os requisitos diversos que têm para determinada expectativa. Uma vez criada a expectativa, e captado o cliente, será determinante conseguir cumprir a promessa de valor, preenchendo a sua percepção, sob pena de o perder definitivamente.

Esta missão enfrenta diversos obstáculos, que têm a ver com a própria natureza do serviço. Não sendo absolutamente tangível, qualquer factor não ponderado pode ser avaliado pelo cliente, o que dificulta a identificação de fontes de criação de percepções negativas e a consequente capacidade para melhorar a qualidade percebida.

Exige-se então um constante foco no mercado e no cliente, funcionários de linha da frente bem treinados e motivados, um processo bem desenhado, deixando pouco ao acaso, a atribuição de responsabilidades e autonomia a quem lida directamente com os clientes, comunicação interna e externa eficaz e clara e acima de tudo uma capacidade de controlo dinâmico, com agilidade para rapidamente proceder a ajustes nos pontos que se identifiquem como prejudiciais às percepções dos clientes.

O comprometimento com a qualidade de serviço tem de ser transversal a todos os que integram uma empresa de serviços, pois todos são alvo da avaliação dos consumidores no processo de construção de percepções e como tal na percepção de qualidade. Todos deverão ter consciência das expectativas que os clientes terão acerca das diversas vertentes do serviço, para que possam a cada momento tomar as acções mais assertivas no cumprimento das solicitações dos clientes. Estas preocupações têm de se estender a todas as estruturas, pessoais, organizativas e físicas.

A capacidade de reter clientes nas indústrias de serviços, advém do nível de lealdade que o agente passivo terá para com o prestador. Esta lealdade cria-se, em grande medida, através do desenvolvimento de relacionamentos interpessoais e interações personalizadas entre os clientes e os membros do pessoal que são um elemento essencial no marketing de serviços (Czepiel e Gilmore, 1987; Surprenant e Solomon, 1987; Crosby *et al.*, 1990; Zeithmal *et al.*, 1983).

Cada encontro entre um cliente e um funcionário do hotel é uma oportunidade para o cliente avaliar o nível de serviço prestado. Os funcionários dos hotéis desempenham então um papel fundamental nos níveis de satisfação dos clientes dos hotéis. A capacidade de retenção dos próprios funcionários é também ela essencial, pois a relação criada entre funcionários e clientes é importante, não esquecendo que a destreza com que os que dão a cara são capazes de cumprir a promessa de oferta é também ela essencial.

Como demonstrado num estudo sobre os hotéis, de McCain *et al.* (2005), os responsáveis de topo e os restantes funcionários podem potenciar a lealdade dos clientes demonstrando a sua competência e entregando o que prometeram. Convém a cada momento, a gestão perceber se os clientes tiveram a correcta percepção do que foi prometido, sob pena de estar a cumprir uma promessa que o cliente percepcionou de forma diversa e que como tal não cumpre a expectativa que criou.

O estudo de Rayka Presbury *et al.* (2005) encontrou, como impedimentos à entrega de um serviço de qualidade, os constrangimentos financeiros, as atitudes dos funcionários e a falta de monitorização. A auto-disciplina nos serviços prometidos tem de ser grande, para que não se ofereça o que se sabe não ser capaz ou não ter capacidade real para cumprir, ou, pior ainda, que o faça só para efeitos publicitários. Valerá sempre mais uma expectativa cumprida num nível mais baixo, que uma não cumprida num nível mais alto.

A importância da qualidade do serviço para a satisfação dos clientes, para o enaltecimento da reputação do hotel, e para a retenção dos clientes não pode ser negligenciada. Oliver (1999) argumentou que a lealdade do cliente, a qualidade do serviço e a satisfação estão ligadas e são parte de um processo cognitivo.

Um estudo de Bloemer *et al.* (1999) ligou as recomendações e a preferência com o serviço personalizado, e associou isto com uma mais favorável tolerância ao preço por parte dos clientes.

O sucesso em reter uma base firme de clientes fiéis, juntamente com a atracção de novos clientes através da promoção boca-a-boca, requiere um comprometimento sustentável com a qualidade do serviço (Rayka Presbury *et al.*, 2005).

4.2. Medição da qualidade do serviço

Se pudermos medir a diferença entre expectativas e percepções, que se define como qualidade percebida, então podemos determinar o nível de satisfação (Lewis, 1987). O autor acrescenta ainda que a medição dos gaps pode ser uma ferramenta de marketing significativa. Pioneiro neste conceito foi Parasuraman (1985), com o seu modelo de qualidade do serviço.

A monitorização da satisfação dos clientes, bem como das suas expectativas e percepções tem de ser constante e dinâmica. Os parâmetros de exigência dos clientes alteram-se com alguma regularidade e como tal é essencial conseguir controlar estas alterações e para tal tem de existir uma capacidade de medir estas variações.

A necessidade de entender e medir a qualidade do serviço está relacionada com o crescente reconhecimento de que é mais rentável reter clientes satisfeitos do que estar constantemente a tentar recrutar novos clientes para substituir os que se perderam (Buchanan e Gillies, 1990; Fornell, 1992).

Segundo Douglas e Connor (2003), os protagonistas líderes nos estudos de medição nos serviços têm sido Parasuraman *et al.* (1985), com o desenvolvimento e posterior refinamento em 1991 do procedimento SERVQUAL. Estes autores eram da opinião que a qualidade do serviço podia ser medida, mas só pelo consumidor. Eles expandiram o conceito de que um serviço é de elevada qualidade quando a sua prestação encontra ou ultrapassa as expectativas dos consumidores. O modelo SERVQUAL sugere que a qualidade do serviço pode ser medida identificando os gaps entre as expectativas e as percepções dos consumidores relativamente à performance do serviço. Uma das críticas

é a natureza genérica deste instrumento. Foi sugerido que este instrumento de investigação precisava de ser customizado para ser usado em indústrias específicas, através da inclusão de questões relacionadas adicionais (Carman, 1990; Babakus e Boller, 1992; Brown *et al.*, 1993).

Voltando a Parasuraman *et al.*, eles propuseram, em 1985, dez critérios que servissem de base à avaliação da qualidade dos serviços:

- **Fiabilidade:** a capacidade de prestar o serviço prometido, no tempo certo;
- **Capacidade de resposta:** a capacidade de lidar eficazmente com reclamações e a prontidão do serviço;
- **Customização:** a vontade e habilidade para ajustar o serviço de forma a que ele encaixe nas necessidades do cliente;
- **Credibilidade:** confiança no serviço;
- **Competência:** os funcionários devem possuir o conhecimento, a informação e a capacidade para prestar eficazmente o serviço;
- **Acessibilidade:** facilidade de contacto e aproximação;
- **Cortesia:** a educação, o respeito e a simpatia do pessoal para com os clientes;
- **Segurança:** liberdade de perigo, risco e dúvida (isto envolve segurança física, segurança financeira e confidencialidade);
- **Comunicação:** manter os clientes informados numa linguagem que eles entendam e ouvi-los;
- **Tangíveis:** produtos oferecidos, condições físicas do edifício e da envolvente, aparência do pessoal e condições do equipamento;

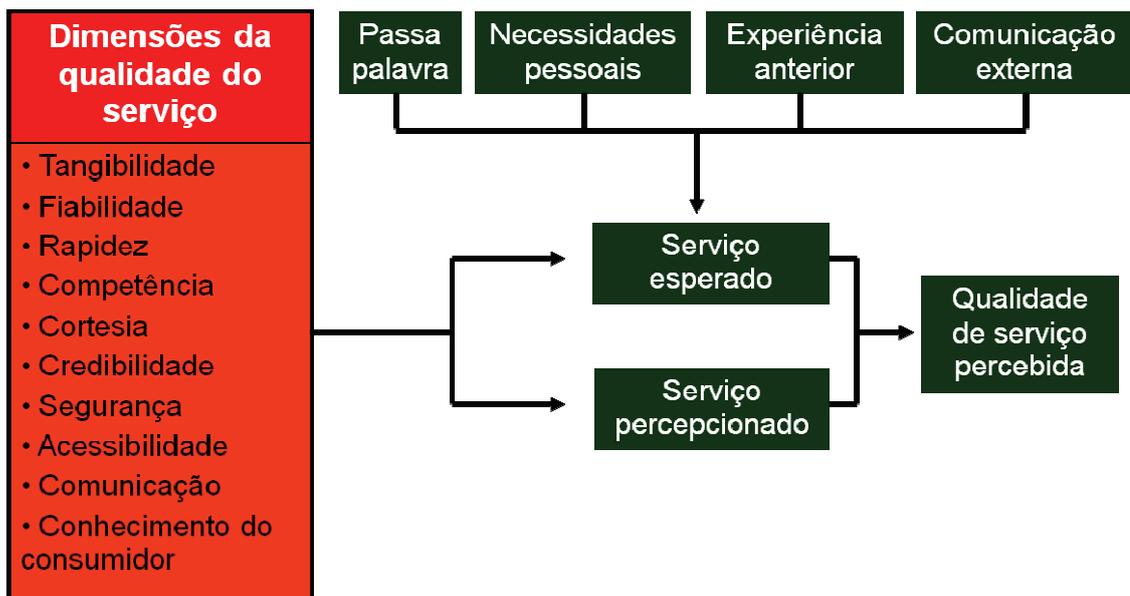
Compreender e conhecer o consumidor: envolve a compreensão das necessidades dos clientes e dos seus requisitos específicos, providenciar atenção individualizada e reconhecer o cliente regular/habitual.

A qualidade, em última análise, é quando se conseguem anular os *Gaps* entre expectativas e percepções (Parasuraman, 1985). Estes gaps são geralmente definidos como:

- **Gap 1 (o gap do posicionamento)** – relaciona-se com a percepção que os gestores têm das expectativas dos consumidores e da importância relativa que os consumidores atribuem às dimensões da qualidade;

- Gap 2 (o gap da especificação) – relaciona-se com a diferença entre o que os gestores acreditam que o consumidor quer e o que os consumidores esperam que o negócio lhes dê;
- Gap 3 (o gap da entrega/prestação) – relaciona-se com a diferença entre o serviço prestado pelo funcionário do negócio e as especificações definidas pela gestão;
- Gap 4 (o gap da comunicação) – existe quando as promessas comunicadas pelo negócio ao consumidor não vão ao encontro das expectativas que os consumidores têm dessas promessas externas;
- Gap 5 (o gap da percepção) – é a diferença entre a percepção e a expectativa dos consumidores do serviço (Zeithaml *et al.*, 1990).

Figura 8 - Percepção da qualidade do serviço pelo consumidor



Fonte: Mercator XXI

Já em 1988, os mesmos autores, usaram o termo “tangível” no seu modelo SERVQUAL como uma das dimensões “sólidas” usadas para aceder à qualidade do serviço. E Jessica Santos (2002) confirmou que quanto maiores os componentes tangíveis de um serviço, maior a importância da dimensão tangível nesse serviço. Existe uma relação positiva entre o nível de componentes tangíveis numa indústria de serviços e a importância da

dimensão tangível. Uma das propostas do instrumento SERVQUAL é aceder ao nível de qualidade do serviço, baseando-se nas cinco dimensões chave e identificar a existência ou não de gaps no serviço e em que medida.

Parasuraman *et al.* (1988), bem como Berry e Parasuraman (1991) sugerem a qualidade do serviço como um conceito multi-dimensional, consistindo em cinco dimensões: Fiabilidade, Empatia, Tangibilidade, Capacidade de Resposta e Segurança. Estas dimensões representam a forma como os consumidores organizam na sua mente a informação sobre a qualidade do serviço. Entre estas, a fiabilidade (entrega de acordo com a promessa) tem sido mostrada consistentemente como o determinante mais importante (Zeithaml e Bitner, 2000). A fiabilidade é geralmente definida como a capacidade de prestar o serviço prometido. A capacidade de resposta é a vontade em ajudar os clientes e a prestação do serviço prontamente. A segurança cobre o conhecimento dos funcionários, bem como a sua habilidade em transmitir confiança. Empatia é definida como a provisão do cuidado com os clientes e de lhes prestar atenção individualizada. A última dimensão, os elementos tangíveis, representa a aparência das instalações, do equipamento, do pessoal, e os materiais de comunicação (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 1994).

Paralelamente ao modelo SERVQUAL, surgiram outras correntes de pensamento com o mesmo objectivo de medir o grau de qualidade dos serviços.

Num estudo levado a cabo por Ami Mei *et al.* (1999), três factores emergiram como dimensões da qualidade do serviço na indústria hospitaleira, e dois destes são similares aos do modelo SERVQUAL. Baseado na análise de variáveis, estes elementos apareceram como contribuidores particularmente importantes para a avaliação da qualidade do serviço na indústria hospitaleira. Os resultados do estudo de Ami Mei *et al.* (1999) identificaram como factores decisivos os “funcionários” (factor 1), os “elementos tangíveis” (factor 2) e a “fiabilidade” (factor 3).

Então, os melhores indicadores da qualidade global do serviço consistirão essencialmente na capacidade de resposta, na segurança e na empatia, já que são itens relacionados com os funcionários.

As implicações deste estudo sugerem que os responsáveis dos hotéis devem concentrar os seus esforços em melhorar os itens dos funcionários (factor 1), o que consiste mais

nos aspectos funcionais da qualidade do serviço (como é feito) do que nos aspectos técnicos (o que é feito).

A dimensão dos tangíveis também é um indicador significativo da qualidade global do serviço e isto implica que os responsáveis dos hotéis devem assegurar que o seu hotel seja apelativo e atractivo, e com equipamento actualizado, limpo e confortável.

Estas diferentes correntes pairam de certa forma à volta das mesmas ideias base, que se podem resumidamente expressar na importância de entregar o que foi prometido cumprindo com as expectativas dos clientes e na importância de todas as variáveis paralelas que concorrem para a percepção dos consumidores, com especial enfoque nos recursos humanos associados à prestação do serviço.

4.3. Atributos que influenciam a escolha de um hotel

A pesquisa levada a cabo acerca dos critérios de selecção de um hotel tem estado focada na relação entre as variáveis “satisfação do consumidor”, “qualidade da prestação de serviços”, e “instalações” (Tat Choi e Raymond Chu, 2000).

As características de um serviço, como sejam a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade, podem levar a que os clientes na avaliação das variáveis que usam como critérios de satisfação incluam aspectos contextuais, que formam decisões de compra, quer tenham ou não experimentado os produtos e serviços do hotel previamente (Parasuraman *et al.*, 1985; Bitner, 1990).

Alpert (1971) e Kivela (1996) olharam para os produtos e serviços ao consumidor como um conjunto de atributos, características e benefícios. Definiram que esses atributos que influenciam directamente a escolha do consumidor fossem chamados atributos “determinantes”. Estes atributos, que podem ser diferentes dos pacotes das ofertas concorrentes, podem ser factores chave na determinação das intenções dos consumidores em relação a compras futuras. Wuest *et al.* (1996) definiram percepções dos atributos do hotel como o grau de importância que os visitantes atribuem aos vários serviços e instalações, na promoção da sua satisfação com a estadia no hotel.

Têm havido muitos estudos sobre as necessidades e características dos viajantes. Os resultados empíricos resultantes têm-se de certa forma agrupado e diversos autores acabam por chegar a resultados semelhantes. Autores como Lewis (1984; 1985); Atkinson, Knutson, Cadotte e Turgeon, Wilensky e Buttle (1988); Burton (1990); Rivers *et al.* (1991); Ananth *et al.* (1992); Marshall, McCleary *et al.*, Weaver e Heung (1993); Clow *et al.* (1994); ou LeBlanc e Nguyen (1996) sugerem que a maioria dos viajantes considerariam os seguintes atributos de um hotel, no momento da sua decisão de escolha: limpeza, localização, preço, quarto, segurança, qualidade do serviço e reputação do hotel ou cadeia.

Atkinson (1988) defende que a limpeza, seguida da segurança, relação qualidade-preço, e cortesia e prontidão dos funcionários eram os atributos de topo para os viajantes na selecção do hotel. Wilensky e Buttle (1988) referiram que os funcionários, a atractividade dos elementos tangíveis, oportunidades de relaxamento, serviços standard,

imagem apelativa, e relação qualidade-preço eram significativamente avaliados pelos viajantes. Rivers *et al.* (1991) examinaram as decisões de selecção de um hotel de membros e não membros de programas de clientes frequentes. Os seus resultados mostraram que a conveniência da localização e o serviço global tiveram a maior percentagem. Os resultados de Ananth *et al.* (1992) mostraram que o “preço” e a “qualidade” foram considerados os atributos mais importantes em todas as categorias de idades, seguidos pelos atributos relacionados com a “segurança” e a “conveniência da localização”. LeBlanc e Nguyen (1996) examinaram os cinco factores do hotel que podem significar a imagem do hotel para os viajantes: envolvente física, identidade corporativa, funcionários, qualidade dos serviços e acessibilidade. Eles sugeriram que os esforços de marketing deveriam ser dirigidos de forma a realçar os aspectos da envolvente de forma a atrair novos consumidores, pois esta é a face mais tangível da oferta, o que facilita a possibilidade de comunicação de atributos aos potenciais clientes. Os outros factores serão mais facilmente perceptíveis com uma avaliação local.

Antes de terminarmos este sub-capítulo, gostaríamos ainda de salientar a importância de ter em atenção as diferenças culturais quando se estudam estas matérias porque, como nos salienta Anne-Mette Hjalager, em 2001, “a qualidade é interpretada de maneira diferente por diferentes turistas”. Já em 1993, Bauer *et al.* se debruçaram sobre esta temática, examinando as diferenças entre os viajantes asiáticos e os não asiáticos em relação à sua procura dos serviços de um hotel. Eles descobriram que as maiores diferenças entre os turistas asiáticos e os não asiáticos residiam no facto de os asiáticos preferirem mais entretenimento (ex. karaoke), enquanto os não asiáticos estavam mais preocupados com serviços relacionados com o bem estar.

Outro ponto que também é importante ter em atenção e que é muito recorrente na literatura é a questão da motivação (qual a razão pela qual determinado consumidor está a adquirir determinado serviço). Exemplo desta preocupação e da análise diferenciada que pode ser feita neste sentido é a comparação dos atributos de um hotel para turistas em lazer *vs* em negócios. Autores como Lewis (1984; 1985), Cadotte e Turgeon (1988), Taninecz (1990), Ananth *et al.* (1992), Barsky e Labagh (1992), Clow *et al.* (1994), Gilbert e Morris (1995) e Gundersen *et al.* (1996), fizeram esta comparação.

4.4. Determinantes de Satisfação Global

Embora pouca, alguma investigação tem sido levada a cabo com este foco. Para isso, os seus autores têm tentado reunir um conjunto de factores que possam ser considerados determinantes para a satisfação global do hóspede turista com a sua estadia.

Em 1985, Olshavsky constata que o preço tem sido geralmente aceite como sendo uma das questões extrínsecas mais importantes para a qualidade do serviço.

Em 1995, num estudo levado a cabo na Turquia, Perran Akan desenvolveu um questionário com o objectivo de identificar os atributos causadores de expectativas, satisfação e insatisfação. Na primeira parte do questionário era perguntado aos respondentes quais os tipos de serviços que eles usaram no hotel, a frequência de uso, e as suas preferências entre preço e qualidade. Depois, era-lhes perguntado quais as suas expectativas em relação aos serviços do hotel (questões abertas). Seguidamente, foi perguntado aos respondentes as suas razões de satisfação e insatisfação com os serviços do hotel, também através de questões abertas. As questões sobre expectativas foram deliberadamente colocadas antes das questões derivadas do SERVQUAL e as razões para a satisfação e insatisfação foram deliberadamente colocadas depois, para ver se a exposição às dimensões incluídas no modelo alteravam a percepção.

Perran Akan identificou sete factores em ordem descendente de importância, e classificou-os da seguinte forma:

- Cortesia e competência do pessoal: o conhecimento, experiência, treino e aparência física dos funcionários, qualidades como a simpatia, o respeito e a compreensão, bem como a habilidade de discurso;
- Comunicação e transacções: informações relativas ao serviço do hotel, informação antecipada sobre preços, ouvir o consumidor, informação que seja fácil de compreender, rapidez das transacções e facilidade de acesso ao pessoal;
- Elementos tangíveis: aparência interna e externa, mobília, facilidade de acesso, produtos oferecidos para uso, e reputação/imagem do hotel;
- Conhecimento e compreensão do consumidor;
- Rectidão e rapidez do serviço;
- Soluções aos problemas;

- Rectidão nas reservas do hotel.

Ao editar as respostas às questões sobre as expectativas e os atributos causadores de maior satisfação e insatisfação, verificou-se que as respostas dadas coincidiam largamente. De acordo com isso, foram desenvolvidas categorias para analisar a frequência dos atributos mencionados para expectativas, satisfação e insatisfação. Daí resultou que o atributo “aracterísticas e comportamento dos funcionários” foi o mencionado com maior frequência em cada uma das três áreas (expectativas/satisfação/insatisfação). Seguiu-se o “preço/valor”, em segundo, como expectativa. A “limpeza” apareceu também em segundo, mas como um atributo de satisfação, mantendo a posição como atributo de insatisfação. Em igual posição como causa de descontentamento dos clientes veio o “tempo de realização das tarefas” (não necessariamente prontidão, porque também foi considerado importante a altura certa de fazer as coisas). Isto mostra-nos que as “características e o comportamento dos funcionários” podem ser fonte tanto de satisfação como de insatisfação, dependendo da altura, de forma similar à existência ou não de limpeza. O posicionamento da “limpeza” é interessante uma vêz que é um atributo que antes não havia sido mencionado em literatura sobre a qualidade do serviço mas que é evidentemente um contribuidor importante para a qualidade do serviço nos hotéis. “Preço/valor” para o consumidor turco é um atributo de expectativa e de satisfação. A frequência com que os elementos de qualidade do serviço são mencionados como causadores de insatisfação é superior ao número de vezes em que são mencionados como causadores de expectativas ou de satisfação, implicando que as pessoas serão mais sensíveis à falta de qualidade do que à sua existência.

Baseando-se na sugestão feita pelo Guia de Viagem da Associação Automóvel Americana (1995) para avaliar o serviço, Hokey Min e Hyesung Min (1997) incluíram no seu estudo, a limpeza do quarto, o conforto das camas, a atmosfera do quarto (iluminação adequada e decoração agradável), e a suficiência e qualidade das utilidades do quarto (como toalhas e secador).

Com base em literatura e informação retirada de profissionais e *focus groups*, Sherrie Wei *et al.* (1999) incluíram sete atributos genéricos para averiguar a sua percepção pelos mais velhos e pelos responsáveis de marketing. Estes sete atributos foram: o preço, a localização, as instalações, a alimentação no restaurante do hotel, o mobiliário

do quarto, a eficiência do pessoal da linha da frente, e a atitude dos funcionários. Um aspecto interessante neste estudo foi que os mais velhos consideraram as instalações mais importantes do que o preço.

Uns anos mais tarde, em 2003, num estudo levado a cabo por Lesley Douglas e Robert Connor, também se analisou este foco, mas diferenciando os consumidores dos responsáveis dos hotéis, tentando-se que fizessem uma ordenação dos determinantes por grau de importância. O resultado foi que os consumidores ordenaram os atributos como segurança, fiabilidade, capacidade de resposta, empatia e tangíveis, enquanto os gestores ordenaram os atributos como tangíveis, fiabilidade, empatia, segurança e capacidade de resposta. Os resultados deste estudo mostraram a existência de um gap entre as percepções dos gestores sobre as expectativas dos consumidores e as expectativas dos consumidores (Gap 1). Os consumidores consideraram a dimensão tangível como a menos importante na sua expectativa sobre a qualidade do serviço, ao contrário dos gestores.

Em resumo, apesar de seguirem diversos caminhos, podemos referir que todos eles acabam por chegar a resultados de certa forma similares, existindo diversos atributos determinantes que correm transversalmente as diversas conclusões dos autores. Estes resultados são uma generalização para o total de mercado. Uma análise mais focada, segmento a segmento, poderia transmitir dados diferentes.

No entanto, existem autores que defendem uma abordagem menos normalizada e optam por tentar encontrar diferentes padrões de expectativas, consoante as características de cada grupo de turistas. Para estes autores não podemos generalizar pois os segmentos, mesmo dentro de mercados semelhantes são essenciais nas expectativas criadas e na forma como percebem a oferta recebida e conseqüentemente a qualidade percebida.

Também neste âmbito é importante perceber e levar em conta as diferenças culturais. Vários autores referiram esta importância e alguns estudos tiveram uma perspectiva cultural em relação às percepções dos turistas sobre os atributos dos hotéis.

Em 1992, Hoon mencionou a existência de uma diferença inter-cultural em termos das expectativas relativas às instalações e serviços de um hotel. Em 1999, Espinoza referia que as características culturais afectam a qualidade percebida do serviço porque diferentes grupos culturais podem ter diferentes níveis de expectativas e percepções em

termos das dimensões da qualidade do serviço. Em 2000, Tat Choi e Raymond Chu fizeram uma análise de regressão em sete factores hoteleiros para determinar a sua relativa importância na contribuição para os níveis de satisfação dos turistas asiáticos e dos não asiáticos. Os asiáticos tinham níveis positivos e elevados de satisfação global nos sete factores. Os turistas ocidentais consideraram a qualidade do quarto como o factor de maior influência na determinação dos níveis de satisfação global nos hotéis em Hong Kong. A qualidade de serviço dos funcionários foi considerado o segundo factor de maior influência pelas duas categorias de turistas. Outros factores pareceram ter menor importância estratégica, como as *amenities*, serviços para negócios, segurança e ligações internacionais directas. Este estudo identificou sete factores hoteleiros que sublinham as percepções dos turistas, tanto asiáticos como ocidentais, respeitantes à qualidade dos serviços e instalações providenciadas pelos hotéis em Hong Kong. Estes sete factores hoteleiros são: qualidade do serviço dos funcionários, qualidade do quarto, *amenities*, serviços de negócios, valor, segurança, e ligações internacionais directas. O estudo examinou a importância relativa de cada um dos factores e determinou os níveis de satisfação tanto para os turistas asiáticos como para os ocidentais. O valor é o factor de maior influência para a satisfação global dos turistas asiáticos, enquanto a qualidade do serviço dos funcionários é o mais importante para os ocidentais.

Se o sucesso em qualquer negócio depende da compreensão dos factores principais que determinam a satisfação dos consumidores, e do assegurar que o negócio cubra ou exceda as expectativas dos consumidores, é necessário ter o máximo de informação possível para conseguir encontrar o nível de serviço e quais os factores a trabalhar, para que em cada segmento de mercado se possa oferecer aquilo que os seus alvos procuram e os faça sentir atraídos pela oferta em questão. Esta análise deve ser o mais profunda e extensiva possível, pois mesmo dentro de um mesmo segmento existem diferentes matrizes de atributos que os clientes terão como chave de percepção de qualidade. Num mesmo segmento sócio-cultural, poderão existir diferentes razões para a opção por determinada solução de consumo. É por isso importante a gestão encontrar métodos que lhe permita conhecer os seus clientes para poderem conseguir uma aderência o mais perfeita possível entre a sua proposta de valor para determinado sub-segmento e os atributos que esse mesmo conjunto de clientes valoriza.

LeBlanc (1992) afirmou que analisar as percepções da qualidade do serviço respeitando os diferentes segmentos de consumidores pode ajudar os responsáveis dos hotéis a

desenvolver e formular estratégias de marketing que vão ao encontro das necessidades de cada segmento específico, mais eficazmente. Assim que os requisitos dos consumidores estejam claramente identificados e compreendidos, os responsáveis dos hotéis poderão melhor antecipar os desejos e necessidades dos seus consumidores, em vez de apenas reagirem à sua insatisfação (Oberoi e Hales, 1990).

O prestador do serviço e o cliente desse serviço não vêm necessariamente do mesmo background cultural (Stauss, 1999). Um encontro de serviço (service encounter) intercultural existe tipicamente quando os envolvidos no serviço, tanto prestador como tomador, pertencem a diferentes culturas (Stauss, 1999).

Devereux (1996): dependendo da proximidade/distância cultural, diferentes segmentos de turistas podem ter diferentes expectativas e atitudes perante os serviços do turismo e perante a qualidade do serviço.

Vários estudos sobre os hotéis e a indústria hoteleira investigaram e descobriram diferenças culturais nas expectativas da qualidade do serviço e nos julgamentos (Luk *et al.*, 1993; Pizam e Sussmann, 1995).

Esta análise torna-se mais difícil num serviço como o turismo. Se em produtos, temos uma tangibilidade que permite uma melhor definição de oferta de qualidade, mesmo em outros serviços temos uma proposta de valor que tem um menor leque de variáveis influenciadoras da qualidade percebida. No mercado de turismo interagem tipicamente com um alargado conjunto de serviços e variáveis que, juntos, constituem a experiência de consumo. Assim, os turistas tendem a basear os seus julgamentos acerca da qualidade e satisfação atingida na sua experiência, enquadrando a forma como todos os aspectos da oferta se relacionaram para lhe proporcionar um serviço de qualidade. Existindo este complexo sistema de componentes torna-se mais difícil controlar todos e é um trabalho que necessita de uma grande coordenação e planificação para não deixar nenhum dos aspectos essenciais deixados ao acaso. Bastará muitas vezes que apenas um dos pontos chave seja percebido como negativo, para que toda a experiência de consumo seja afectada, ainda que tudo o resto funcione na perfeição. Se pensarmos que todos estes cuidados têm de ser enquadrados num sistema em que existe uma pleíade de sub-segmentos, cada qual com os seus paradigmas de qualidade, ficamos com a certeza que só conhecendo muito bem o cliente e a nossa estrutura podemos a cada momento oferecer um serviço de qualidade excepcional. Estudar o mercado actual e potencial,

estudar as capacidades actuais e as desejáveis de cada unidade turística e conseguir enquadrar estes dados é a única forma de conseguir obter sucesso num mercado tão exigente e complexo. Esta análise deverá ser feita mais que em cada segmento, em cada unidade hoteleira para poder refinar as conclusões do estudo de determinado segmento ou sub-segmento em que cada qual se enquadra.

O estudo das atitudes e das preferências constitui um objetivo primordial para a compreensão do comportamento, pois, é um importante determinante do mesmo, afirma Certo (2003). Atitudes são um estado mental de prontidão aprendido, uma maneira pela qual indivíduos constroem seus próprios mundos de modo que, quando confrontados com um estímulo, agem de uma certa maneira (Baker, 2005). Assim, o conhecimento sobre as atitudes é determinante para a compreensão do comportamento, razão pela qual alguns métodos e técnicas para medição de atitudes e avaliação da percepção têm sido usadas em pesquisas de marketing, para verificar o modo como as pessoas percebem algo, o que se reflete no comportamento.

4.5. Percepções

Deveremos considerar duas ideias base como ponto de partida para a definição de quais são os aspectos determinantes da percepção da qualidade. A primeira é que a Qualidade não é um fenómeno singular mas sim multi-dimensional (Abby Ghobadian *et al.*, 1994), que é essencialmente um aspecto determinado pelo consumidor e não pelos prestadores (Martin O'Neill *et al.*, 2000). Só tendo bem presentes estes parâmetros, podemos definir correctamente quais as variáveis determinantes da qualidade do serviço na Indústria Hoteleira. Sem a consciência que temos de tomar como variáveis de qualidade aquelas que os consumidores adoptam e que elas são diversas que muitas vezes interagem num mesmo momento, nunca se obterão resultados conclusivos por muitos estudos que se façam.

Já foi referido que a avaliação qualitativa de um serviço, mais que uma medida qualificável e passível de medição clara é antes o resultado de dois aspectos essenciais, a expectativa e a percepção do agente passivo desta interrelação. Na realidade, toda a qualidade de serviço está condicionada a uma certa subjectividade decorrente do

processo mental de cada cliente, ao seu enquadramento e contexto cultural. A questão não é tanto do lado do prestador, na medida em que este poderá estar a prestar um serviço que julgue de qualidade mas que o cliente não o entenda como tal. Assim sendo, é determinante para os prestadores de serviços terem uma clara ideia da percepção que os clientes retêm. Para isso temos de definir o que é a percepção do cliente e que factores contribuem para a sua definição.

Sheth *et al.* (1999), definindo uma visão do papel das percepções no comportamento do consumidor, afirmam que a percepção não é somente uma questão de absorção objectiva de um estímulo presente na envolvente, e que é uma combinação de três factores que ajuda a desenhar as percepções do cliente:

- Características do estímulo – as pessoas percebem um estímulo de forma diferente, de acordo as suas características sensoriais e informação contida e um estímulo que difere dos que estão à sua volta é mais facilmente notado (Solomon, 1999);
- Contexto – na percepção de um estímulo com um determinado conjunto de características, os clientes serão também influenciados pelo contexto do estímulo (Biswas e Blair, 1991);
- Variáveis situacionais em que a informação é recebida, incluindo características sociais, culturais e/ou pessoais – as percepções são muito influenciadas pelas características pessoais do consumidor, a mais obvia das quais é a experiência anterior com um determinado produto ou serviço.

A experiência anterior e o conhecimento têm peso na forma como o consumidor sente uma oferta de produto ou serviço, porque alimenta as suas expectativas relativamente a um determinado processo de troca. As expectativas, por sua vez, influenciam as percepções que os consumidores acabam por ter, vendo o que esperam ver (Oliver, 1980).

Abby Ghobadian *et al.* (1994) falam-nos que a natureza da maioria dos serviços é tal que o consumidor está presente no processo de entrega. Isto significa que a percepção da qualidade é influenciada não apenas pelo resultado, mas também pelo processo. A expectativa anterior do cliente é a imagem *a priori* do que será recebido quando um cliente compra um serviço. Vários factores influenciam a imagem *a priori*. Isto inclui as necessidades pessoais, a experiência passada, o boca-a-boca, a comunicação externa, a

imagem e o preço. Assim, o prestador do serviço pode ser proactivo, ao desenhar as expectativas dos consumidores, através dos seus esforços de marketing e de comunicação externa.

4.6. Satisfação do Consumidor

O objectivo final de qualquer análise de mercado, em termos de marketing, deverá ser a obtenção de dados que permitam aos fornecedores oferecerem aos seus clientes um serviço que os deixe satisfeitos, pois só assim poderão provocar repetições de consumo, pois é uma variável importante no comportamento do consumidor (Czepiel *et al.*, 1985), com os naturais benefícios que daí advêm, uma vez que tanto a qualidade do serviço como a satisfação do consumidor são importantes na avaliação da qualidade do serviço nas organizações que buscam o sucesso num ambiente competitivo.

Definimos que para podermos aferir a satisfação do cliente, temos de encontrar uma forma de a medir. Esta avaliação, depende, em larga escala da relação entre as expectativas *a priori* e da qualidade percebida, Czepiel *et al.* (1985) afirmam a satisfação do consumidor como um conceito multidimensional. Quanto maior for esta aderência, maior será a potencial satisfação.

O poder agora gozado pelos consumidores aumentou as expectativas, e estas expectativas determinam muitas vezes se os consumidores ficarão num determinado hotel (Cooper *et al.*, 1996).

O sector da acomodação depende, em grande parte, do negócio do retorno e das recomendações boca-a-boca – que requiere clientes satisfeitos (Rayka Presbury *et al.*, 2005). De forma a manterem-se competitivos e financeiramente bem sucedidos, a preocupação mais importante é a provisão da qualidade do serviço de forma a corresponder às expectativas dos consumidores. Enquanto a maioria dos estudos sugerem que a qualidade do serviço é um antecedente vital da satisfação do consumidor (Parasuraman *et al.*, 1985; Cronin e Taylor, 1992) existem também algumas evidências que sugerem que a satisfação pode ser um antecedente da qualidade do serviço (Oliver, 1980; Bitner, 1990).

Independentemente da visão que se toma, a relação entre a satisfação e a qualidade do serviço é forte quando examinada em qualquer direcção (McAlexander *et al.*, 1994). Num dos poucos estudos empíricos sobre a relação entre qualidade e satisfação, Iacobucci *et al.* (1994) concluiu que melhorias na qualidade que não sejam baseadas nas necessidades dos clientes não conduzem a melhorias na satisfação dos clientes. As expectativas dos clientes baseam-se nas suas necessidades, aos seus mais diversos níveis. A qualidade não é algo que viva sozinho. Nada mais pode determinar qualidade, que não sejam as necessidades dos clientes, pois para estes apenas terão uma qualidade percebida, se esta estiver anexada a um serviço, um produto que realmente lhes seja útil e desejado. Mais uma vez fica reforçada a absoluta necessidade de conhecer muito bem quais os atributos de um serviço que mais são valorizados por um consumidor e saber quais as expectativas que estes depositam no mesmo e assim poder actuar na sua valorização qualitativa, aproximando a necessidade do serviço realmente prestado e se possível, fazer até melhor, encantando os clientes.

A performance do produto e serviço que excede um standard baseado nas expectativas conduz à satisfação, enquanto uma performance abaixo do standard resulta na insatisfação (Wilkie, 1990; Wells e Prensky, 1996; Oliver, 1997).

Anton (1996) definiu a satisfação do consumidor como um estado da mente no qual as necessidades, desejos e expectativas do consumidor durante a vida do produto ou serviço foram satisfeitas ou excedidas, resultando na repetição da compra e na fidelização. Alguns investigadores suportam a noção de que a satisfação pode ser medida de uma perspectiva de avaliações da performance, sendo desnecessário o processo de disconfirmação (Churchill e Surprenant, 1982; Cronin e Taylor, 1992; Olshavsky e Miller, 1972). Medir a satisfação do consumidor é parte integral do esforço que melhora a qualidade do produto, resultando numa vantagem competitiva da empresa (Cravens *et al.*, 1988; Garvin, 1991), repetição da compra, e publicidade boca-a-boca favorável (Fornell, 1992; Halstead e Page, 1992). A teoria do comportamento do consumidor, segundo Engel *et al.* (1990) e Eilliams (1982), aponta para o facto do comportamento de compra do consumidor e os níveis de satisfação serem influenciados pela experiência passada dos consumidores, características e estímulos externos. Uma vez que a satisfação dos consumidores é influenciada pela disponibilidade dos serviços ao cliente, a providência da qualidade do serviço ao consumidor tem-se tornado uma preocupação fundamental em todos os negócios (Berry e Parasuraman, 1991). Falhar na

atenção aos atributos influenciadores da intenção de compra pode resultar numa avaliação negativa do consumidor, e pode levar a um boca-a-boca desfavorável (Chon *et al.*, 1995).

Kandampully (2000), conclui que a satisfação do consumidor pode ser aumentada se as necessidades e expectativas dos turistas forem levadas em consideração durante o desenho dos pacotes turísticos oferecidos.

Este capítulo serviu para enquadrar teoricamente o nosso estudo, evidenciando a importância da existência de qualidade no serviço e, portanto, o interesse de aumentarmos o conhecimento a seu respeito. Mas não nos limitámos só a falar de qualidade no serviço, propriamente dita, introduzimos também temas com ela intrinsecamente relacionados, como o das percepções ou o da satisfação do consumidor. Mas este enquadramento teórico serviu, em parte, de base tanto à orientação dada ao estudo como também ao desenvolvimento do questionário que usámos. Quando falamos de orientação queremos referir o facto de terem influenciado o objecto e o tema do nosso estudo. São disso exemplos Pei Mey Lau *et al.* (2005), Likert (1932) e Parasuraman *et al.* (1988) que influenciaram a escolha da escala de likert de um a sete usada no nosso questionário, sendo que, tanto Pei Mey Lau *et al.* como Parasuraman *et al.* contribuíram também para a nossa selecção de atributos que levam à escolha de um hotel e para a selecção dos factores que poderiam determinar a satisfação global. Para a selecção das alternativas que foram apresentadas no questionário como possíveis razões de escolha da unidade hoteleira, aqueles autores foram ainda complementados por outros que desenvolveram estudos da mesma natureza, como Lewis (1984, 1985), Atkinson (1988), Wilensky e Buttle (1988), Cadotte e Turgeon (1988), Knutson (1988), Burton (1990), Rivers *et al.* (1991), Ananth *et al.* (1992), McCleary *et al.* (1993), Marshall (1993), Weaver e Heung (1993), Clow *et al.* (1994), e LeBlanc e Nguyen (1996). Para a selecção dos factores a inserir como determinantes da satisfação global contribuíram os estudos efectuados por Perran Akan (1995), Hokey Min e Hyesung Min (1997), e Sherrie Wei *et al.* (1999). E, uma vez que estamos a apresentar os contributos da revisão bibliográfica para o nosso estudo, acrescentamos ainda os autores Daykin e Moffatt (2002), que nos influenciaram no sentido de optarmos pela regressão ordinal em vez da regressão linear na análise dos dados e que não foram citados neste capítulo mas sim mais à frente, quando falamos do modelo utilizado.

5. METODOLOGIA

Com este estudo pretendeu-se contribuir para um aumento do conhecimento sobre as percepções dos consumidores relativamente à qualidade do serviço durante a sua estadia em unidades hoteleiras de cinco estrelas, e pretendeu-se também explicar a satisfação global em termos de um conjunto relevante de atributos. A informação foi recolhida por questionário e tratada depois em SPSS. Neste estudo, a amostra alvo incluiu os hóspedes que ficaram hospedados, pelo menos uma noite, em hotéis de cinco estrelas em Lisboa, Algarve, ou Madeira, durante os meses de Outubro e Novembro de 2006. Foi possível a colocação dos questionários em 9 unidades hoteleiras e o tamanho da amostra foi de 155 respondentes, que equivaleu a uma taxa de sucesso de cerca de 33%.

5.1. O Questionário

5.1.1. Estrutura

O questionário é composto por três secções (A, B, e C), perfazendo um total de 16 questões, antecedidas por uma brevíssima explicação do que se pretende com a adesão ao questionário. Na Secção A são colocadas três questões de índole mais geral, não tendo propriamente que ver com a qualidade do serviço (número de dias da estadia, motivo da estadia, e razões que levaram à escolha daquele hotel em particular). Na Secção B, entramos nas questões relacionadas com a qualidade do serviço da unidade hoteleira. É composta por oito questões: qual o grau de satisfação específica com cada um dos factores considerados, qual o nível de satisfação global com a estadia e o porquê, qual o grau de encontro com as expectativas, comparação da performance desse hotel com outros da mesma categoria já frequentados pelo hóspede, qual o factor mais atractivo num hotel de cinco estrelas, qual a mais valia da unidade hoteleira em que está instalado, que melhoramentos considera que devem ser feitos na mesma, e intenção de volta). Na última secção pretendeu-se traçar um perfil socio-demográfico dos respondentes, porque é sempre muito útil conhecer a nossa amostra para melhor compreendermos o estudo e explicarmos eventuais diferenças nos resultados que possam haver relativamente a outros estudos feitos na mesma área.

5.1.2. Variáveis do questionário

Nas questões abertas, verificou-se uma grande semelhança entre as respostas. Então, procedeu-se à sua categorização. Para as questões em que foram previamente inseridas variáveis, baseámo-nos na literatura descrita no capítulo 4. Para a questão número 3 do questionário (razões que levam à escolha de um hotel), baseámo-nos nos atributos de escolha considerados nos estudos desenvolvidos por Lewis (1984, 1985), Atkinson (1988), Wilensky e Buttle (1988), Cadotte e Turgeon (1988), Knutson (1988), Burton (1990), Rivers *et al.* (1991), Ananth *et al.* (1992), McCleary *et al.* (1993), Marshall (1993), Weaver e Heung (1993), Clow *et al.* (1994), e LeBlanc e Nguyen (1996). Para a questão número 4 (scores de satisfação com cada um dos factores), a escolha dos factores foi baseada nos estudos efectuados por Perran Akan (1995), Hokey Min e Hyesung Min (1997), e Sherrie Wei *et al.* (1999). Além destes estudos, todo o questionário SERVQUAL foi revisto, bem como o questionário de Pey Mei Lau *et al.* (2005) (que acrescenta três itens ao questionário de Parasuraman), para que não ficasse esquecida nenhuma das dimensões consideradas importantes pelos líderes nos estudos de medição da qualidade.

Todas as questões do questionário foram ainda revistas com Eduardo Abreu e Gavin Eccles (Neoturis) e feita a devida selecção e categorização.

Tabela 2 - Aspectos que compõem cada factor de satisfação

Factor de Satisfação	Aspectos específicos que compõem o factor
Factor Higiene & Limpeza	A higiene e limpeza percebida das instalações, das fardas dos funcionários e dos objectos de uso pessoal no quarto (ex: lençóis e toalhas) e fora dele (ex: pratos e talheres).
Factor Decoração	Ambiente, harmonia, beleza e manutenção do espaço físico.
Factor Conforto	Conforto percebido do Hotel.
Factor Funcionários	A performance: eficiência e eficácia no atendimento e na

	eventual resolução de problemas, a simpatia.
Factor Alimentação & Bebidas	Restaurante: Qualidade, variedade e paladar das diferentes refeições; Bar: Qualidade, variedade e confecção de bebidas, bem como de <i>snacks</i> .
Factor Serviços de Apoio	Ex. Transporte, lavandaria, <i>amenities</i> .
Factor Quarto	Todas as facilidades existentes, conforto e WC.
Factor Preço	Custo da estadia: relação qualidade-preço.

5.1.3. Escala

Foi decidido usar-se uma escala de Likert para as questões 4, 5, e 6 do questionário, por ser, em larga escala, aceite na literatura como a melhor forma de medir percepções. Em particular, baseámo-nos no estudo de Pey Mey Lau *et al.* (2005) e no questionário, desenvolvido, em 1988, por Parasuraman, Zeithaml, e Berry (Modelo SERVQUAL), onde foi utilizada a escala de Likert de um a sete e que transpusémos para o nosso questionário. Segundo Likert (1932), nos estudos atitudinais recorre-se geralmente a uma escala de Likert, que gera informação forma de respostas ordinais ou ordenadas.

5.2. O Modelo

Um aspecto importante neste estudo é o modelo utilizado: o Ordered Probit Model. Este modelo pode ser estimado em SPSS (versão 11), seleccionando o link “probit” na regressão ordinal.

Este modelo é uma ferramenta apropriada para análise estatística quando as respostas ao estudo são ordinais ou distintas das numéricas (Daykin e Moffatt, 2002). Aqui os parâmetros são estimados com base na máxima verosimilhança.

Já alguns autores usaram este modelo com sucesso nos seus estudos: Clark, Georgellis, e Sanfey, em 2001, num estudo sobre os níveis de satisfação com a vida (que indicou que a maioria das pessoas estavam satisfeitas com a sua vida, e cujo facto de se ter

recorrido a este modelo permitiu aceder a determinantes de satisfação ao longo do tempo, como sejam os efeitos do desemprego corrente ou passado); Rivera (2001) foi outro autor que conseguiu obter um forte efeito positivo com o recurso a este modelo, no estudo do impacto dos gastos com a saúde pública local no estado de saúde dos indivíduos; um outro exemplo das possíveis aplicações deste modelo, para terminar, é o de Koning's (2000), que o aplicou no âmbito desportivo (futebol), onde concluiu que os resultados dos jogos dependiam da vantagem da equipa jogar em casa, da diferença de qualidade entre as equipas e que o balanço competitivo deste desporto tem sido estável ao longo do tempo.

Na sua análise sobre o modelo, Daykin e Moffatt (2002) explicam que o uso da técnica de regressão linear na modelação de dados ordinais é claramente inapropriada. Ao recorrermos a este modelo, tentámos eliminar as consequências indesejáveis que os autores focam, no uso da regressão linear:

- Assumir, implicitamente, por exemplo, que a diferença entre uma resposta “discordo totalmente” e “discordo” é a mesma que entre “discordo” e “não concordo nem discordo”. Não há uma razão lógica para esperar que estas diferenças sejam as mesmas porque as categorias só reflectem ordinalidade.
- Assumir, implicitamente, que dois respondentes que dão a mesma resposta têm exactamente a mesma atitude. Não é este o caso porque determinada resposta é consistente com um intervalo de atitudes. Embora as diferenças na atitude para uma resposta dada não sejam claramente observáveis, um modelo deve alertar para o facto de tais diferenças existirem.
- As respostas a uma questão dependem em parte da forma como são colocadas, e como na regressão linear as respostas são modeladas directamente, os resultados não são independentes da forma de colocar a questão. No entanto, a distribuição pela população acerca de determinada atitude, a qual é o foco de análise, não deverá ser afectada pela forma como a questão é posta. Uma vês que o modelo “probit ordered” estima os parâmetros da distribuição considerada, mais que a resposta em si, quaisquer efeitos laterais de enquadramento serão provavelmente evitados.

Além disso, no modelo de regressão linear a variável dependente é assumida como contínua, o que não se verifica em situações do tipo $SG = 1, 2, 3, \dots, 7$, em que a satisfação só pode assumir estes valores.

O Ordered Probit Model baseia-se na convicção de que y_i^* depende linearmente de x_i , como nos mostra a equação geral do modelo, que é a seguinte:

$$y_i^* = x_i' \beta + u_i, \text{ onde } i = 1, \dots, n;$$

$$u_i : N(0,1).$$

A relação entre y^* e a variável observada y é:

$$y = 1 \text{ se } -\infty < y^* < k_1$$

$$y = 2 \text{ se } k_1 < y^* < k_2$$

$$y = 3 \text{ se } k_2 < y^* < k_3$$

⋮

$$y = J \text{ se } k_{J-1} < y^* < \infty$$

Os parâmetros k_j , $j = 1, \dots, J-1$, são conhecidos como *cut points*. Muitos autores que usaram o Ordered Probit Model focaram-se na interpretação dos elementos do vector β porque estes parâmetros representam o impacto de cada variável na atitude. Os pontos de corte (*cut point*) $(k_1, k_2, \dots, k_{J-1})$ são parâmetros geralmente negligenciados, mas Daykin e Moffatt (2002) na sua análise sobre o modelo afirmam a estimativa desses parâmetros, os tais *cut points*, poderá ser de certa forma uma informação útil, nomeadamente para eliminar a terceira consequência indesejável acima referida e que ocorre no uso da regressão linear. Os *cut points* ajustam-se às palavras utilizadas no questionário. Se, por exemplo, a forma como se colocou a questão for de muito difícil interpretação, os *cut points* do meio estarão muito afastados, mostrando que os respondentes que não conseguiram entender a questão tendem a reportar indiferença. Também, por exemplo, no caso de questões em que a maioria dos respondentes estão, ou em total concordância ou em total discordância, os *cut points* concentrar-se-ão muito próximos, no meio da distribuição.

6. RESULTADOS

Uma vez terminada a fase de recolha de dados, constatou-se a existência de 155 questionários válidos para inserir em SPSS. Passou-se, então, à fase de introdução destes dados para serem tratados estatisticamente e serem obtidos os outputs que permitissem analisar os resultados obtidos. Apesar de não termos conseguido obter um número de questionários tão elevado quanto o que pretendíamos, os valores obtidos permitiram que apresentássemos conclusões que foram enviadas para cada hotel que participou no estudo, bem como dados mais globais para o mercado e que permitem de certa forma enquadrar o turista médio que recorre a estes hotéis.

Este é o capítulo dos resultados do estudo propriamente ditos. A sua estrutura decompõe-se em cinco partes: primeiro faz-se uma caracterização sociodemográfica da amostra; depois, explicamos os resultados obtidos para a satisfação com os factores específicos, para a satisfação global, e, então, mostramos os resultados da aplicação do modelo para encontrar os determinantes da satisfação global; por último, focamos os resultados da avaliação de outros aspectos inquiridos e que também são pertinentes no âmbito da qualidade do serviço, como vimos anteriormente na literatura.

6.1. Caracterização sociodemográfica da amostra

A nossa amostra é composta por uma maioria de respondentes do sexo masculino (62.8%) e por 37.2% do sexo feminino.

A maioria (86.4%) dos respondentes é de nacionalidade estrangeira, sobretudo Inglesa (41.5%). A segunda maior fatia de estrangeiros é de americanos (8.2%). Só 13.6% dos respondentes são residentes em Portugal (essencialmente no distrito de Lisboa - 6.5% - e no distrito do Porto - 3.9%).

Podemos dizer que temos uma amostra um pouco envelhecida, uma vez que 55.5% dos nossos respondentes têm mais de 50 anos (33% dos quais na casa dos 60) e só 11% estão abaixo dos 30 anos. 29.7% estão entre os 30 e os 50 anos, com mais 2.6% na casa dos 40.

Se olharmos para as suas profissões, 30.4% são ou foram gestores, 12.8% têm ou tiveram uma profissão não contemplada no questionário (como advocacia), 10.8% são ou foram engenheiros, 9.5% estão ou estiveram no ensino, e 8.8% no sector da saúde.

62% dos respondentes têm habilitações académicas iguais ou superiores à licenciatura (20.6% ficaram-se pela licenciatura, 21.9% fizeram uma pós graduação, 13.5% fizeram um mestrado e 5.8% um doutoramento). 23% dos respondentes terminaram os estudos entre o ensino primário e o secundário.

Curiosidades da nossa amostra:

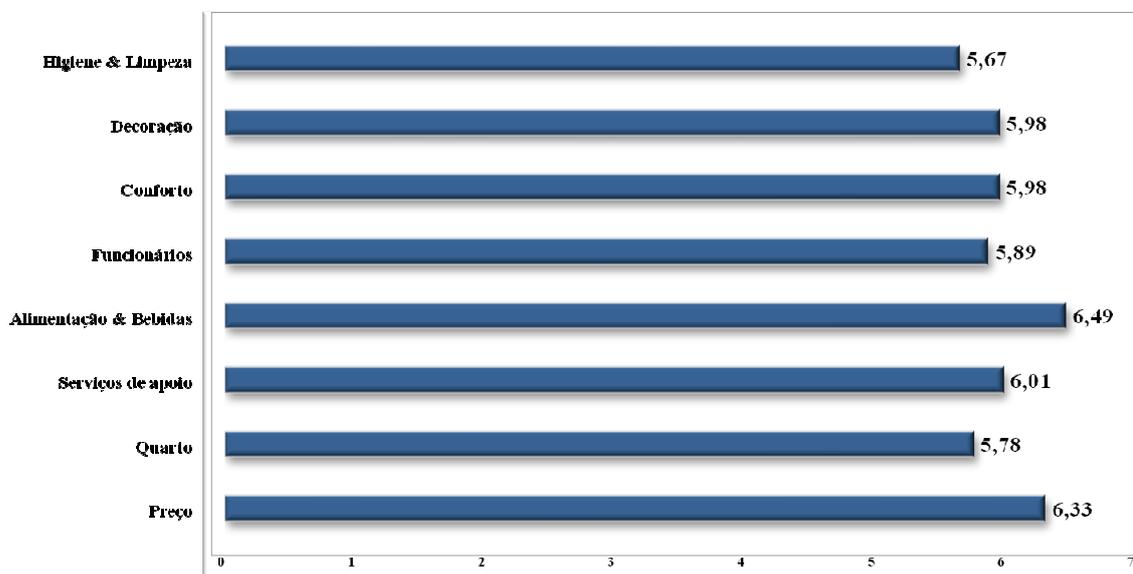
Apesar de a maioria dos homens não estar 100% satisfeita, os seus índices de satisfação são superiores aos das mulheres.

Os escalões etários mais jovens são os mais insatisfeitos, contudo, a população destes escalões etários não é muito representativa. Os escalões intermédios mostram muito bons níveis de satisfação e, acima dos 50 anos, os níveis de satisfação são os melhores (com maior número de excelentes).

Se olharmos para o nível de escolaridade, apesar de a satisfação global ser geralmente boa, é nos mais graduados que se assiste a maiores percentagens de pontuação máxima. 17% dos menos graduados e 14% dos mais graduados pontuam uma média de 14 a sua satisfação. 34% dos menos graduados e 44% dos mais graduados atribuem pontuação máxima à sua estadia.

6.2. Satisfação específica com cada um dos factores

Gráfico 1 - Satisfação média com cada factor



Relativamente à satisfação específica com cada um dos factores considerado, os que obtiveram mais vezes a pontuação máxima (moda=7) foram os factores “higiene & limpeza”, “decoreação”, “conforto”, “funcionários” e “serviços de apoio”. Em média, o que mais satisfaz os respondentes são os “funcionários” (média = 6.49), seguido da “higiene & limpeza” (média = 6.33). O “preço” é o factor que menos satisfaz (média = 5.67), seguido do factor decoreação (média = 5.78). Este factor apesar de ser dos que mais vezes teve pontuação máxima, é o segundo com pior média. No universo de respondentes, a pontuação máxima para cada factor foi assim estabelecida:

- 64.5% deram pontuação máxima aos funcionários;
- 50.3% deram pontuação máxima a higiene & limpeza;
- 38% deram pontuação máxima ao conforto;
- 36.5% deram pontuação máxima aos serviços de apoio (dentro deste factor, 35.8% deram 6 e 19.4% deram 5);
- 35.7% deram pontuação máxima à decoreação;
- 32.9% deu pontuação máxima ao quarto (42.6% deu 6; 17.4% deu 5 e 7% deu abaixo de 5). 25% deu nota máxima ao preço (33.5% deu 6 e 27.7% deu 5).

- 32% deram pontuação máxima a alimentação & bebidas (uma análise mais profunda a este factor indica que 38% deram pontuação 6 e 19.16% deram pontuação de 5);

Os factores que apresentam menores níveis de satisfação (abaixo do 5), são a “decoreação” (com 15% dos inquiridos), o “preço” (13.5%) e “alimentação & bebidas” (10.5%). Os factores menos apreciados foram, portanto, o preço e a decoreação. O “conforto” e os “funcionários” foram os únicos sem notas negativas¹.

¹ Entende-se por nota negativa toda aquela que for igual a 1, a 2, ou a 3.

6.3. Satisfação Global

Gráfico 2 - Hóspedes que se situam em cada ponto da escala (%)

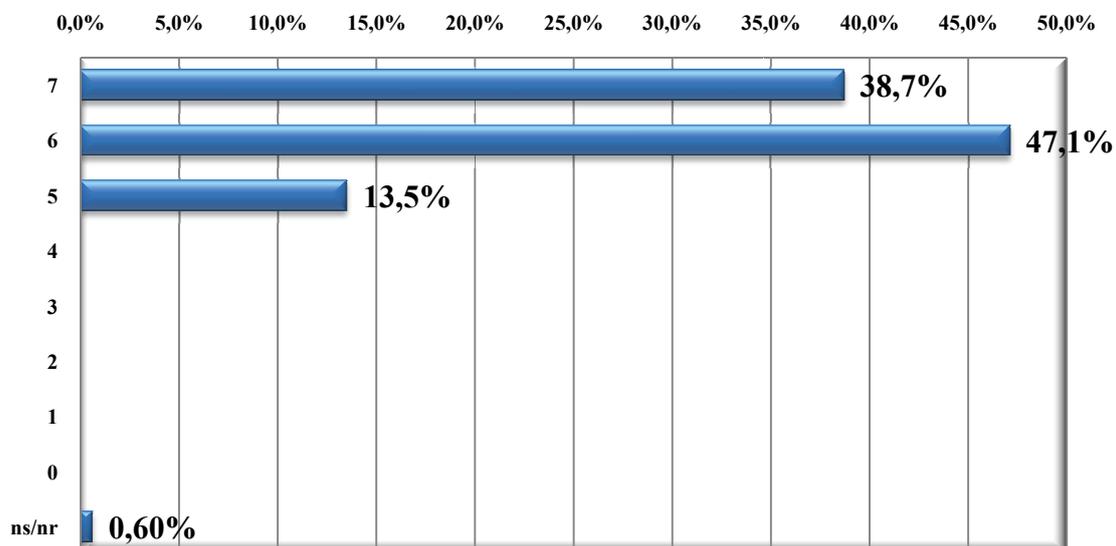
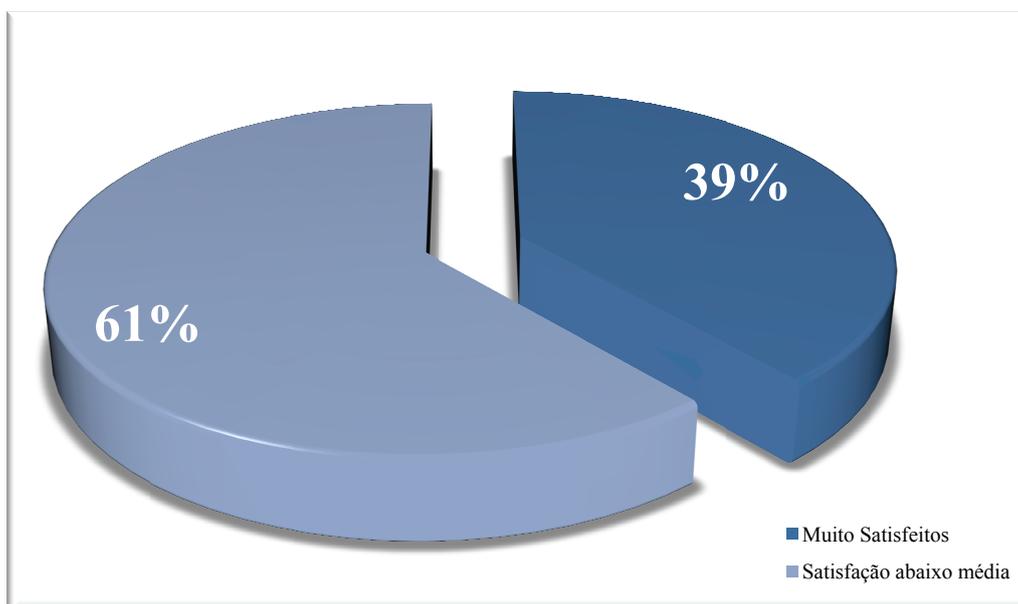


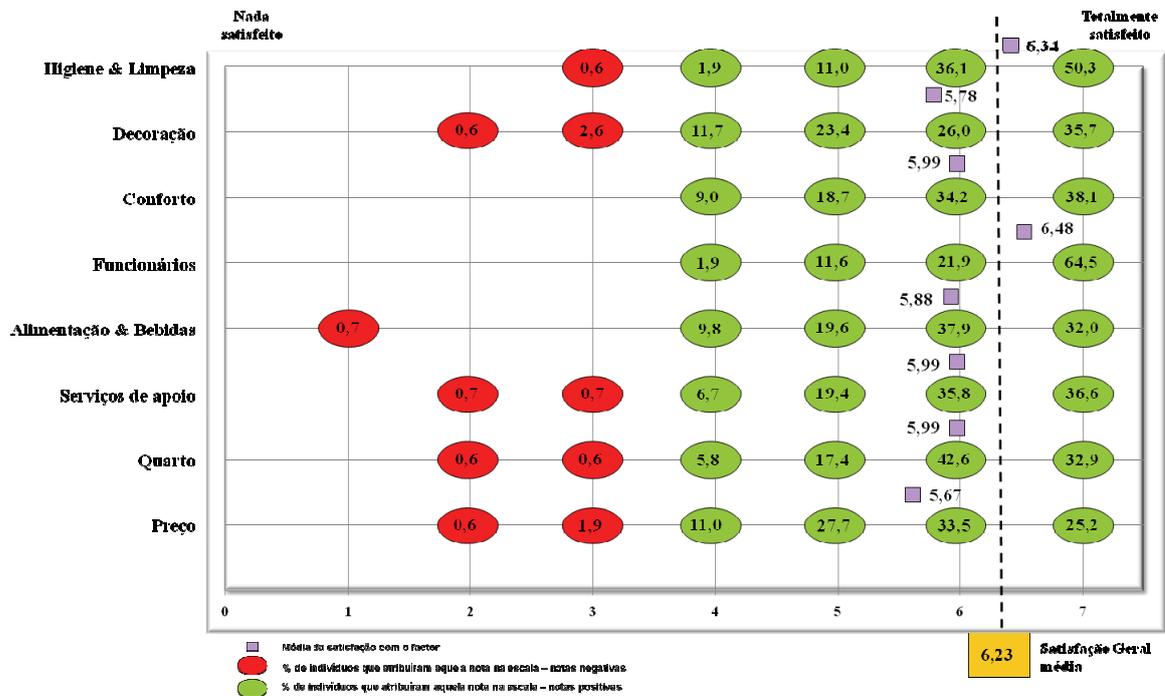
Gráfico 3 - Grau de satisfação geral (%)



A satisfação global é boa, com uma média de 6.23 e sem pontuações negativas. 6 foi a pontuação mais vezes atribuída (47% dos inquiridos). 38.7% dos inquiridos ficaram satisfeitos acima da média e 60.6% tiveram um nível de satisfação abaixo da média.

6.4. Satisfação global vs satisfação com cada factor

Gráfico 4 - Esquematisação de cada pontuação e dos scores médios de satisfação com os factores; comparação com a média de satisfação global



A avaliação do modelo foi feita inicialmente com todas as variáveis, onde foram analisadas duas hipóteses (H0 e H1)

H0: As variáveis explicativas do modelo não têm influência sobre a variável dependente

H1: As variáveis explicativas do modelo têm influência sobre a variável dependente

Para a avaliação deste modelo foi feita uma regressão ordinal (PLUM), em SPSS. Nesta fase foi rejeitada a H0, pois o modelo tem pelo menos uma variável explicativa. Foi feito o equivalente ao Test F.

Tabela 3 - Model Fitting Information (todas as variáveis)

Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	274,072			
Final	131,652	142,420	8	,000

Fonte: SPSS

Tabela 4 - Parameter Estimates (modelo estimado - todas as variáveis)

	Estimate	Wald ²	df	Sig.
Hig. & Limp.	,466	2,200	1	,138
Decoração	,004	,000	1	,985
Conforto	1,149	11,181	1	,001
Funcionários	2,253	22,505	1	,000
Alim. & Beb.	-,252	,861	1	,353
Serv. apoio	,124	,217	1	,642
Quarto	,504	3,398	1	,065
Preço	1,179	21,332	1	,000

Fonte: SPSS

Seguidamente, o modelo foi estimado considerando apenas as 3 variáveis estatisticamente significativas (conforto, funcionários e preço) concluindo-se que as mesmas têm carácter explicativo sobre a satisfação global.

Tabela 5 - Model Fitting Information (3 var.)

Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	237,591			
Final	85,213	152,378	3	,000

Fonte: SPSS

² O teste Wald serve para avaliar a significância estatística variável a variável (para ver as que têm carácter explicativo).

Tabela 6 - Parameter Estimates (modelo estimado - 3 var.)

	Estimate	Wald	df	Sig.
Threshold SG=4	19,019	40,410	1	,000
Threshold SG=5	24,510	56,190	1	,000
Threshold SG=6	30,275	59,893	1	,000
Conforto	1,276	21,132	1	,000
Funcionários	2,251	29,516	1	,000
Preço	1,143	27,539	1	,000

Fonte: SPSS

Tabela 7 - Pseudo R-Square

Cox and Snell	.626
Nagelkerke	.718

Na avaliação do modelo interessa medir o grau de associação entre o conjunto de variáveis independentes e a variável dependente, assim como a proporção da variação da variável dependente que é explicada pelo conjunto das independentes. Na regressão linear (OLS) essa medida é calculada através do coeficiente de determinação R^2 . Neste modelo, os efeitos mencionados são avaliados através de outros indicadores com significado semelhante ao do R^2 , nomeadamente o R^2 de *Cox and Snell* e o R^2 de Nagelkerke (disponibilizados pelo SPSS). O R^2 de *Cox and Snell* é uma medida que embora considere a dimensão da amostra nunca atinge o valor “1”, mesmo que as variáveis independentes expliquem totalmente a variação da variável dependente. O R^2 de Nagelkerke consiste num ajustamento do R^2 de *Cox and Snell* no sentido de se atingir o valor “1” caso se verifique um ajustamento perfeito. Deste modo, o R^2 de Nagelkerke será geralmente superior à medida do *Cox and Snell*.

Os valores obtidos neste estudo, relativamente aos dois indicadores, mostram a existência de um significativo valor explicativo das variáveis independentes face à variável dependente.

O modelo estimado é o seguinte:

$$S.G=1,276(\text{Conforto})+2,251(\text{Funcionários})+1,143(\text{Preço})$$

A satisfação global nos hotéis de cinco estrelas depende dessas três variáveis, enquanto as outras não contribuem de forma significativa para explicar a satisfação global. Enquanto as variáveis “conforto” e “preço” estão muito próximas, a variável “funcionários” destaca-se claramente, o que a torna uma variável prioritária na prestação de um serviço.

O modelo classificou correctamente 73% dos casos (113/155).

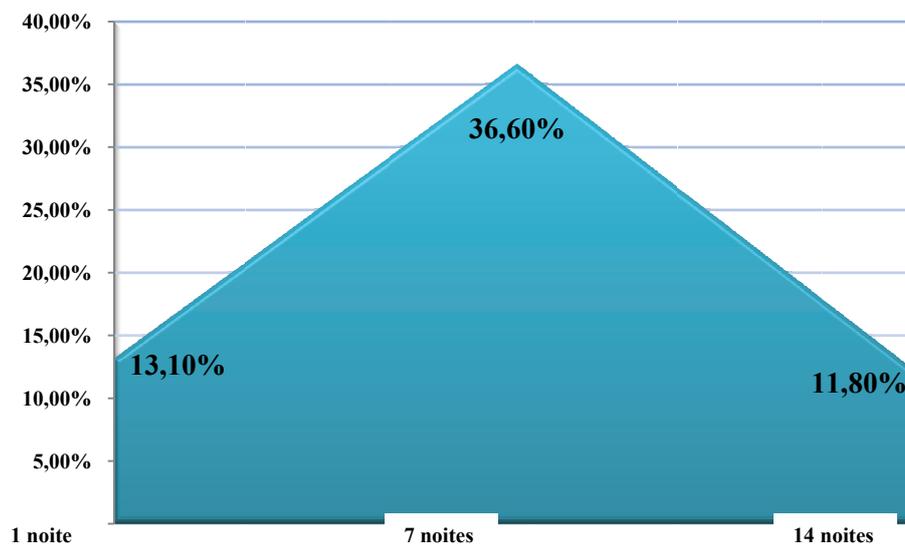
Se analisarmos os três factores com carácter explicativo na satisfação global, vemos que:

- Conforto (com uma média de 6.01: 34.2% são clientes na média de satisfação; 38.1% são clientes que ficaram satisfeitos acima da média; 27.7% são clientes com um nível de satisfação abaixo da média);
- Funcionários (com uma média de 6.49: 64.5% são clientes com um nível de satisfação acima da média; 35.5% são clientes com um nível de satisfação abaixo da média);
- Preço (com uma média de 5.67: 58.7% são clientes com um nível de satisfação acima da média; 41.3% são clientes com um nível de satisfação abaixo da média).

6.5. Outros Aspectos

6.5.1. Duração da Estadia

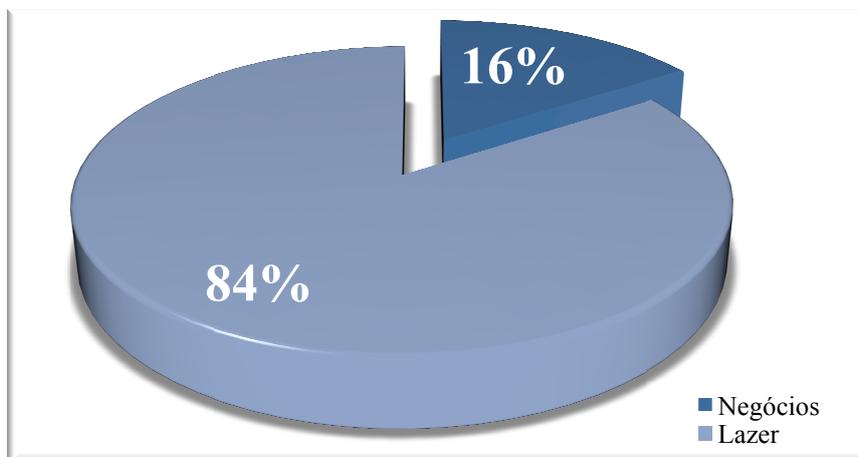
Gráfico 5 - Duração da estadia



A maioria (36.6%) dos hóspedes fica 7 noites no hotel; 13,1% ficam uma noite e 11.8% permanecem 14 noites.

6.5.2. Razão da Estadia

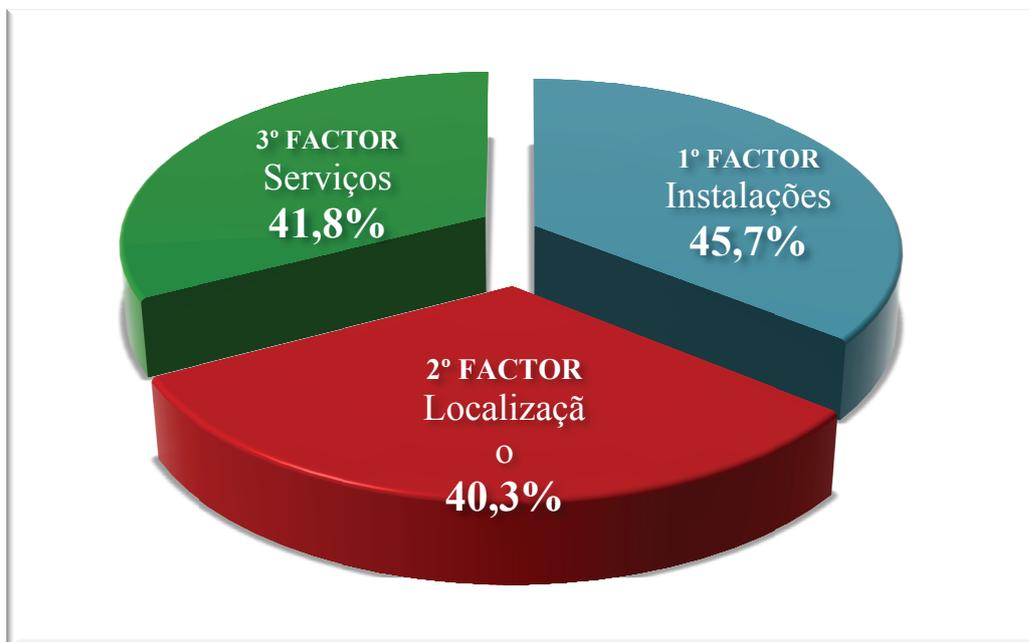
Gráfico 6 - Razão da estadia



A principal razão da estadia é o lazer (84.2%). Só 15.8% estão por motivo de negócios.

6.5.3. Factores determinantes para a escolha do hotel

Gráfico 7 - Factores determinantes na escolha de um hotel



As três principais razões apontadas para a escolha do hotel em que o respondente ficou hospedado, em prejuízo de outro, foram as “instalações”, a “localização” e os “serviços do hotel” (por ordem decrescente de importância). 45.7% dos respondentes consideraram as instalações como a razão mais importante; 40.3% consideraram a localização como a segunda razão de escolha (muito próximo da recomendação – 31%); 41.8% elegeu como terceira razão de escolha os serviços de apoio (muito próximo da localização – 38.8%). O preço é um fenómeno curioso porque aparece muito próximo das “instalações” para primeira razão de escolha (26.5%) mas não aparece na segunda nem na terceira razão de escolha.

A primeira razão de escolha é as instalações, independentemente de se viajar em lazer ou em negócios. A segunda razão de escolha também foi a mesma (localização) independentemente de se viajar em trabalho ou em lazer. Os serviços do hotel são consensuais como terceira razão de escolha, tanto para uma motivação de estadia como para a outra (não foi a mais votada no lazer mas com uma diferença mínima – 41% votaram localização e 39% votaram serviços; já em negócios, 75% votaram nos serviços como terceira razão de escolha).

Em lazer, na segunda razão de escolha, a localização, as instalações e a recomendação encontravam-se muito próximas (muito votadas).

6.5.4. Satisfação das expectativas

Existe um gap entre as expectativas e a percepção na maior parte dos inquiridos, apesar de ser grande a fatia dos que consideraram que a sua experiência na unidade hoteleira foi totalmente de encontro às suas expectativas (44.5%). No entanto, 55.48% não viram as suas expectativas totalmente cobertas (34.8% deram 6 e 18.7% deram 5).

6.5.5. Comparação com os outros

Em relação à nossa performance junto de hotéis da mesma categoria, noutras cidades europeias, 48.9% dos inquiridos consideram que estamos ao mesmo nível e 46% consideram-nos melhor. Só 5% consideraram pior a nossa performance.

52.4% dos que consideram a nossa performance superior atribuem-no aos funcionários. Os que consideram a nossa performance inferior dizem que isso se deve ao quarto e à decoração.

6.5.6. Factor mais atractivo num hotel de cinco estrelas

Esta era uma questão aberta, pelo que depois de recolhidas as repostas, verificando que muitas eram semelhantes, procedemos à sua categorização. Foram 10 os factores de *input* que resultaram dessa categorização: “instalações”, “serviços de apoio”, “localização”, “qualidade do serviço”, “limpeza”, “conforto”, “staff”, “quarto”, “decoração” e “alimentação”. Os três factores considerados mais importantes foram a qualidade do serviço (47.7%), o conforto (35.13%) e o staff (22.5%). Os três factores menos considerados foram as instalações (9%), a decoração (6.3%) e o quarto (3.6%).

6.5.7. A mais valia dos nossos hotéis

A mais valia dos nossos hotéis de cinco estrelas é, sem dúvida, o staff (65%). 14.4% referem-se à qualidade do serviço como nossa mais valia e 13.4% dizem que somos melhores em tudo.

A maioria dos que consideram o staff como uma mais valia não acham que seja o factor mais importante num hotel de cinco estrelas (67.8% vs 32.2%). 66.6% dos que consideram a qualidade do serviço como uma mais valia, também a consideram como o factor mais importante num hotel de cinco estrelas (vs 33.3%).

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objectivo desta investigação era ficar a conhecer melhor as percepções dos turistas que ficam hospedados nos nossos hotéis de cinco estrelas, relativamente a aspectos ligados à qualidade do serviço, e identificar os factores com maior influência na satisfação global. Uma amostra constituída essencialmente por indivíduos do sexo masculino (62.8%), com idades superiores a 60 anos (33%), de nacionalidade inglesa (41.5%) e que se encontram hospedados por motivos de lazer (84%), permitiu-nos tirar algumas conclusões, que apresento de seguida.

Os factores determinantes para a escolha do hotel foram, em primeiro lugar, as instalações do mesmo, em segundo, a localização e, em terceiro, os diversos serviços de apoio de que o hotel dispunha.

Em relação à satisfação com cada um dos factores, verificámos que os que mais satisfizeram os nossos hóspedes foram os “funcionários” e a “higiene & limpeza”, ao contrário dos factores “preço” e “decoração” que obtiveram as piores pontuações ao nível da satisfação.

Verificámos ainda que a satisfação global com as nossas unidades hoteleiras foi boa. E que a performance na qualidade do serviço dos nossos hotéis de cinco estrelas, quando comparada com a de outros da mesma categoria, noutros países europeus, era bastante boa, devendo-se isso essencialmente aos funcionários.

A qualidade na prestação do serviço, o conforto e os funcionários são considerados os factores que mais atraem num hotel de cinco estrelas.

O recurso ao modelo de regressão ordinal permitiu-nos identificar três factores determinantes para a satisfação global – os “funcionários”, o “conforto”, e o “preço” (referidos por ordem de importância), sendo que o factor “funcionários” se destaca dos outros dois, devendo os gestores dar-lhe especial relevância, ou até alguma prioridade. Em relação a estes três factores, os nossos hotéis estão bem em relação aos funcionários, e estão pior em relação ao preço. Sendo o preço um factor determinante de satisfação global, foi o factor que menos satisfiz os nossos respondentes. Já em relação aos

funcionários, eles foram considerados, pelos respondentes, a mais valia dos nossos hotéis, sendo claramente um ponto forte da nossa indústria hoteleira.

7.1. Limitações

A não existência de um grande número de hotéis de cinco estrelas em Portugal, é desde logo uma limitação do próprio mercado, pois sabendo que nem esses todos pretenderam participar neste estudo, esta poderá ter retirado alguma expressividade ao mesmo.

Outra limitação teve a ver com a aplicação das regras solicitadas, quanto à entrega dos questionários, o que levou a que muitos dos hóspedes não preenchessem o questionário. A entrega do questionário no momento do check out para preenchimento era importante para obter as respostas desejadas com objectividade.

Acresce a tudo isto, a pouca vontade de serem incomodados com este tipo de abordagem.

Tudo isto levou a que não obtivéssemos o número ideal de respostas, embora as suficientes para avançar com o estudo.

O facto de os Hóteis de cinco estrelas estarem concentrados em zonas muito definidas é redutor face a um mercado. Para mais quando se quer estender a oferta e criar novas experiências que atraiam novos clientes. Quem opta pelo interior de Portugal, deverá ter diferentes exigências que assim não forma captadas.

7.2. Contribuições Científicas para a Comunidade Académica

Para a comunidade científica, este estudo contribui essencialmente com a definição dos principais determinantes para a satisfação global nos hotéis de cinco estrelas (os funcionários, o conforto e o preço), com recurso a um modelo apropriado para a avaliação da satisfação.

Também a escolha dos factores de *input* dão uma nova perspectiva, relativamente a outros estudos que já haviam sido feitos sobre os melhores indicadores da qualidade

global do serviço, como o de Ami Mei *et al.* (1999), que considerava os funcionários (em primeiro lugar), os elementos tangíveis (em segundo) e a fiabilidade (em terceiro) como os melhores indicadores, tendo o indicador “funcionários sido concordante com o resultado do nosso estudo.

7.3. Contribuições para o mundo empresarial

Aqui é importante referir que todos os responsáveis dos hotéis que participaram neste estudo, como contrapartida dessa mesma participação, receberam um relatório com a análise do seu caso particular e com o resultado geral do sector, para poderem comparar diferenças positivas e negativas entre a sua unidade hoteleira e as restantes. Portanto, a contribuição deste estudo para o mundo empresarial teve duas vertentes: geral e particular, sendo portanto uma ferramenta importante para a análise do posicionamento de cada unidade hoteleira.

Para os empresários da indústria hoteleira, não só é importante a identificação dos atributos geradores de satisfação e insatisfação nas suas unidades, como perceber quais os seus pontos fortes, melhorias a fazer, atributos considerados mais importantes em hotéis desta categoria, a classificação da sua performance (ao nível da qualidade do serviço), a intenção de volta dos seus hóspedes, as razões que levaram à sua escolha, o grau de cobertura das expectativas, a satisfação global dos respondentes e, também, o seu perfil socio-demográfico.

7.4. Sugestões para investigação futura

Em futuras investigações, na realidade portuguesa, poderia-se tentar alargar a variedade e quantidade da amostra para tentar perceber se existem diferenças por regiões, uma vez que alguns estudos sugerem que a experiência com a envolvente exterior ao hotel influencia a percepção dos hóspedes. Também seria interessante realizar este estudo em hotéis de outras categorias, para retirar as diferenças (os determinantes de satisfação global poderão não ser os mesmos num hotel de outra categoria). O mesmo seria

interessante para ser realizado noutros países. No entanto, seria muito útil que o estudo incluísse sempre uma análise do perfil socio-demográfico, para se estabelecer a relação entre a proveniência dos hóspedes (e conseqüente cultura) e os resultados do estudo. Assim, e em quantos mais países este estudo se realizasse melhor, teríamos um panorama da relação entre, por exemplo, as razões de escolha de um hotel ou os determinantes de satisfação global ou as percepções, e aspectos do perfil sócio-demográfico do respondente, como a influência cultural ou a faixa etária. Como vimos na revisão bibliográfica, estudos demonstram a importância do estabelecimento destas relações.

8. BIBLIOGRAFIA

Águas, P., J. Costa e P. Rita (2000), A tourist market portfolio for Portugal, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12(7), 394-400.

Alexandris, K., N. Dimitriadis e D. Markata (2002), Can perceptions of service quality predict behavioural intentions? An exploratory study in the hotel sector in Greece, *Managing Service Quality*, 12(4), 224-231.

Alpert, M. I. (1971), Identification of determinant attributes: a comparison of models, *Journal of Marketing Research* 8(May), 184-191.

Atilgan, E., S. Akinci e S. Aksoy (2003), Mapping service quality in the tourism industry, *Managing Service Quality* 13(5), 412-422.

Akan, P. (1995), Dimensions of service quality: a study in Istanbul, *Managing Service Quality* 5 (6), 39-43.

Babakus, E. e G. W. Boller (1992), An empirical assessment of the SERVQUAL scale, *Journal of Business Research* 24(3), 253-268.

Bauer, T., L. Jago e B. Wise (1993), The changing demand for hotel facilities in the Asia Pacific region, *International Journal of Hospitality Management* 12(4), 313-322.

Biswas, A. e E. A. Blair (1991), Contextual effects of reference prices in retail advertising, *Journal of Marketing* 55(July), 1-12.

Bitner, M. J. (1990), Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses, *Journal of Marketing* 54(April), 69-82.

Bloemer, J., K. Ruyter e M. Wetzels (1999), Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective, *European Journal of Marketing* 33(11/12), 1082-1106.

Brown, T. S., G. A. Churchill e J. P. Peter (1993), Research note: more on improving service quality measurement, *Journal of Retailing* 69, 127-139.

Buchanan, R. W. T., e C. S. Gillies (1990), Value managed relationships: the key to customer retention and profitability, *European Management Journal* 8(4), 523-526.

Burton, S. (1990), The framing of purchase for services, *The Journal of Services Marketing* 4, 55-67.

Carman, J. M. (1990), Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions, *Journal of Retailing* 66(1), 33-35.

Cheung, C. e R. Law (1998), Hospitality service quality and the role of performance appraisal, *Managing Service Quality* 8(6), 402-406.

Choi, T. Y. e R. Chu (2000), Levels of satisfaction among Asian and Western travellers, *International Journal of Quality & Reliability Management* 17 (2), 116-131.

- Chon, K. S., D. J. Christianson e C. L. Lee (1995), Modeling tourist satisfaction: Japanese tourists' evaluation of hotel stay experience in Taiwan, *Australian Journal of Hospitality Management* 2(1), 1-6.
- Chow, C. C. e P. Luk (2005), A strategic service quality approach using analytic hierarchy process, *Managing Service Quality* 15(3), 278-289.
- Churchill, G. A. Jr. e C. Surprenant (1982), An investigation into the determinants of customer satisfaction, *Journal of Marketing Research* 19, 491-504.
- Clow, K. E., J. A. Garretson e D. L. Kurtz (1994), An exploratory study into the purchase decision process used by leisure travellers in hotel selection, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 2(4), 53-72.
- Costa, J. (2004), The Portuguese tourism sector: key challenges for human resources management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16(7), 402-407.
- Cravens, D. W., C. W. Holland, C. W. Jr. Lamb e W. C. III Moncrief (1988), Marketing's role in product and service quality, *Industrial Marketing Management* 17, 285-304.
- Creedon, J. (1988), Inside met life's growth strategy, *Journal of Business Strategy* 9(1).
- Cronin, J. J. Jr. e S. A. Taylor (1992), Measuring Service Quality: a reexamination and extension, *Journal of Marketing* 56, 55-68.
- Crosby, L. A., K. Evans e D. Cowles (1990), Relationship quality in service selling: an interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing* 54(3), 68-81.
- Daykin, A. R. e P. G. Moffatt (2002), Analysing Ordered Responses: A Review of the Ordered Probit Model, *Understanding Statistics* 1(3), 157-166, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Douglas, L. e R. Connor (2003), Attitudes to service quality – the expectation gap, *Nutrition & Food Science* 33(4), 165-172.
- Espinoza, M. M. (1999), Assessing the cross-cultural applicability of a service quality measure, *International Journal of Service Industry Management* 10(5), 449-468.
- Fornell, C. (1992), A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience, *Journal of Marketing* 56, 6-21.
- Ghobadian, A., S. Speller e M. Jones (1994), Service Quality Concepts and Models, *International Journal of Quality & Reliability Management* 11(9), 43-66.
- Gilbert, D. C. e L. Morris (1995), The relative importance of hotels and airlines to the business traveler, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 7(6), 19-23.
- Grönroos, C. (1982), An applied services marketing theory, *European Journal of Marketing* 16(7).
- Groth, J. C. e R. T. Dye (1999), Service Quality: Perceived Value, Expectations, Shortfalls, and Bonuses, *Managing Service Quality* 9(4), 274-285.

- Halstead, D. e T. J. Jr. Page (1992), The effects of satisfaction and complaining behaviour on consumers' repurchase behaviour, *Journal of Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour* 5, 1-11.
- Hjalager, A. (2001), Quality in tourism through the empowerment of tourists, *Managing Service Quality* 11(4), 287-295.
- Kandampully, J. (1995), Tourism in the South West: present possibilities and future projections, *The Journal of Interdisciplinary Economics* 6, 169-181.
- Kandampully, J. (2000), The impact of demand fluctuation on the quality of service: a tourism industry example, *Managing Service Quality* 10 (1), 10-18.
- King, C. A. (1995), Viewpoint: What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management* 14(3/4), 219-234.
- Kivela, J. (1996), Marketing in the restaurant business: a theoretical model for identifying consumers' determinant choice variables and their impact on repeat purchase in the restaurant industry, *Australian Journal of Hospitality Management* 3(1), 13-23.
- Lau, P. M., A. K. Akbar e D. Y. Fie (2005), Service Quality: A Study of the Luxury Hotels in Malaysia, *Journal of American Academy of Business* 7(2), 46-55.
- LeBlanc, G. (1992), Factors affecting customer evaluation of service quality in travel agencies: an investigation of customer perceptions, *Journal of Travel Research* 30(4), 10-16.
- LeBlanc, G. e N. Nguyen (1996), An examination of the factors that signal hotel image to travelers, *Journal of Vacation Marketing* 3(1), 32-42.
- Lewis, R. C. (1987), The Measurement of Gaps in the Quality of Hotel Services, *International Journal of Hospitality Management* 6(2), 83-88.
- Lewis, B. R. (1989), Quality in the service sector – a review, *International Journal of Bank Marketing* 7(5).
- Likert, R. (1932), A Technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology* 140, New York: Columbia University Press.
- Lindon, D., J. Lendrevie, J. Lévy, P. Dionísio, e J. V. Rodrigues (2004), *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*, Dom Quixote, 566.
- Luk, S., C. de Leon, F. Leong e E. Li (1993), Value segmentation of tourists' expectations of service quality, *Journal of Travel and Tourism Marketing* 2(4), 23-38.
- McAlexander, J. H., D. O. Kaldenberg e H. Koenig (1994), Service quality measurement, *Journal of Health Care Marketing* 14(3), 34-39.
- McCleary, K. W., P. A. Weaver e J. C. Hutchinson (1993), Hotel selection factors as they relate to business travel situations, *Journal of Travel Research* 32(2), 42-48.
- Mei, A. W. O., A. M. Dean e C. J. White (1999), Analysing service quality in the hospitality industry, *Managing Service Quality* 9(2), 136-143.

- Min, H. e H. Min (1997), Benchmarking the quality of hotel services: managerial perspectives, *International Journal of Quality & Reliability Management* 14(6), 582-597.
- Oberoi, U. e C. Hales (1990), Assessing the quality of the conference hotel service product: towards an empirically based model, *The Service Industries Journal* 10(4), 700-721.
- O'Brien, E. M. e K. R. Deans (1996), Educational Supply Chain: a Tool for Strategic Planning in Tertiary Education?, *Marketing Intelligence & Planning* 14(2), 33-40.
- Oliver, R. (1999), Whence consumer loyalty?, *Journal of Marketing* 63, 33-44.
- Olshavsky, R. W. e J. A. Miller (1972), Consumer expectations, product performance and perceived product quality, *Journal of Marketing Research* 9, 19-21.
- O'Neill, M., P. Williams, M. MacCarthy e R. Groves (2000), Diving into service quality – the dive tour operator perspective, *Managing Service Quality* 10(3), 131-140.
- Palmer, A. e M. O'Neill (2003), The effects of perceptual processes on the measurement of service quality, *Journal of Services Marketing* 17(3), 254-274.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml e L. Berry, (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing* 49(Fall), 41-50.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml e L. Berry, (1988), SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing* 64(1), 12-40.
- Presbury, R., A. Fitzgerald e R. Chapman (2005), Impediments to improvements in service quality in luxury hotels, *Managing Service Quality* 15(4), 357-373.
- Ramos, P., A. Salazar e J. Gomes (2000), Trends in Portuguese tourism: a content analysis of association and trade representative perspectives, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12(7), 409-416.
- Rita, P. (2000), Tourism in the European Union, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12 (7), 434-436.
- Rivers, M. J., R. S. Toh e M. Alaoui (1991), Frequent-stayer programs: the demographic, behavioural, and attitudinal characteristics of hotel steady sleepers, *Journal of Travel Research* 30(2), 41-45.
- Santos, J. (2002), From intangibility to tangibility on service quality perceptions: a comparison study between consumers and service providers in four service industries, *Managing Service Quality* 12 (5), 292-302.
- Surprenant, C. F. e M. R. Solomon (1987), Predictability and personalization in the service encounter, *Journal of Marketing* 51, 86-96.
- UNWTO (2007), *World Tourism Barometer* 5(1).
- Weaver, P. A. e C. O. Heung (1993), Do American business travelers have different hotel service requirements?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 5(3), 16-21.

Wei, S., H. Ruys e T. Muller (1999), A gap analysis of perceptions of hotel attributes by marketing managers and older people in Australia, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* 5(6/7/8), 200-212.

Weiermair, K. (2000), Tourists' perceptions towards and satisfaction with service quality in the cross-cultural service encounter: implications for hospitality and tourism management, *Managing Service Quality* 10(6), 397-409.

Wilensky, L. e F. Buttle (1988), A multivariate analysis of hotel benefit bundles and choice trade-offs, *International Journal of Hospitality Management* 7(1), 29-41.

Wuest, B. E. S., R. F. Tas e D. A. Emenheiser (1996), What do mature travelers perceive as important hotel/motel customer service?, *Journal of Hospitality Research* 20(2), 77-93.

Zeithaml, V. A. (2000), Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn, *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(1), 67-85.

9. ANEXOS

QUESTIONÁRIO

Hotel

Ao responder às questões anexas estará a dar um importante contributo para o estudo que está a ser realizado, a nível nacional, sobre a Qualidade na Hotelaria de 5*.

As respostas são confidenciais e não serão tratadas individualmente.

Secção A

1 – Quantas noites ficou hospedado/a neste hotel? _____

2 – Qual a principal motivação da sua estadia?

- Trabalho / Negócios
 Lazer

3 – Quais as razões que o levaram a escolher este hotel? Ordene as três mais importantes, escrevendo o número no quadrado (um deverá ser o número da mais importante; dois, da segunda mais importante; três, da terceira mais importante). Apenas em relação às três razões escolhidas, coloque à esquerda a percentagem do peso de cada uma na sua decisão (de 0 a 100).

- ____% Preço
____% Instalações em geral
____% Conhecimento anterior/ Recomendação
____% Localização
____% Acordo/ Contrato entre a empresa e o hotel
____% Serviços do hotel
____% Nenhuma razão em especial
____% Outra razão _____

Secção B

POR FAVOR DESENHE UM CÍRCULO À VOLTA DO NÚMERO QUE MELHOR INDICA A SUA RESPOSTA.

4 - Numa escala de um a sete (1 = Muito Fraco e 7 = Excelente) que pontuação daria? Se a sua pontuação for inferior a três, por favor indique a razão.

(1)	Higiene/ Limpeza das Instalações	1	2	3	4	5	6	7
Porquê?								
(2)	Decoração	1	2	3	4	5	6	7
Porquê?								
(3)	Conforto	1	2	3	4	5	6	7
Porquê?								
(4)	Atitude dos Funcionários	1	2	3	4	5	6	7
Porquê?								
(5)	Alimentação	1	2	3	4	5	6	7
Porquê?								
(6)	Serviços de apoio (ex. <i>Amenities</i> , lavandaria, transporte)	1	2	3	4	5	6	7
Porquê?								
(7)	Quarto	1	2	3	4	5	6	7
Porquê?								
(8)	Preço	1	2	3	4	5	6	7
Porquê?								

Hotel

5 - Como classificaria globalmente o serviço do hotel?

Muito fraco

Excelente

1 2 3 4 5 6 7

Porquê? (só se a sua pontuação é inferior a três)

6 - Até que ponto foi ao encontro das suas expectativas?

Nada satisfeitas

Totalmente satisfeitas

1 2 3 4 5 6 7

7 – De acordo com experiências anteriores em hotéis de cinco estrelas (se aplicável), noutras cidades europeias, como considera a nossa *performance*? Por favor, faça um círculo à volta da resposta.

Melhor

Sem diferença

Pior

Porquê?

8 - Qual considera ser o factor mais atractivo num hotel de cinco estrelas?

9 - Na sua opinião, o que é que este hotel faz particularmente bem, relativamente ao serviço?

10 - O que é que acha que podia ser melhorado na qualidade do serviço?

11 – Como se sente em relação a uma possível volta a esta unidade hoteleira? (Faça um círculo à volta da hipótese que melhor indica a sua resposta).

Bastante tentado

Tentado

Pouco tentado

Nada tentado

Hotel

Secção C

12 - Sexo: Masculino Feminino

13 - Qual a sua profissão?

- Gestão
- Engenharia
- Ensino/ Formação
- Política
- Comunicação Social
- Espectáculo
- Saúde
- Arquitectura
- Reformado
- Outra (por favor, especifique) _____

14 - Onde reside?

País _____
Concelho _____
Distrito _____.

15 - Em que intervalo está a sua idade?

- < 19
- 20 - 29
- 30 - 39
- 40 - 49
- 50 - 59
- 60 ou mais

16 - Qual o seu nível de escolaridade?

- Primária
- Preparatório
- Secundário
- Técnico-profissional
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Obrigado