



**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR TÉCNICO**

**Satisfação de clientes, desempenho e marketing
relacional na indústria hoteleira: estudo de um
conjunto de hotéis do Douro**

**Helena Margarida Moreira de Portugal Teixeira
(Licenciada)**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em
Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo

Orientador: Doutor Carlos Manuel Ferreira Monteiro

Co-Orientador: Doutor João Agostinho de Oliveira Soares

Júri

Presidente: Doutor João Agostinho de Oliveira Soares

Vogais: Doutora Maria João Aibéo Carneiro

Doutor Carlos Manuel Pinho Lucas de Freitas

Doutor Carlos Manuel Ferreira Monteiro

Novembro 2007

Resumo

Título: Satisfação de clientes, desempenho e marketing relacional na indústria hoteleira: estudo de um conjunto de hotéis do Douro

Nome: Helena Margarida Moreira de Portugal Teixeira

Curso de Mestrado em: Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo

Orientador: Professor Carlos Manuel Ferreira Monteiro

Co-Orientador: Professor João Agostinho de Oliveira Soares

A presente dissertação identifica e mede o desempenho percebido com produtos e serviços e a satisfação em hotéis, de acordo com a percepção de hóspedes frequentes, num conjunto de hotéis do Douro. Caracteriza-se ainda a área do Douro e os hóspedes frequentes desse conjunto de hotéis, sendo os resultados comparados com informação recolhida noutros estudos.

Apura-se se os hotéis com a medida de satisfação mais elevada correspondem àqueles com políticas de *marketing* relacional mais evoluídas percebidas pelos hóspedes frequentes, e também se correspondem aos hotéis que têm maior desempenho percebido, utilizando como instrumento um inquérito inédito, desenvolvido para esse fim.

Foram analisadas as políticas e instrumentos de *marketing* relacional adoptadas para hóspedes frequentes nas “horas da verdade” e levantadas as suas percepções, relativamente aos serviços e produtos dos hotéis. Também se analisaram as políticas, procedimentos e práticas de satisfação dos hóspedes frequentes adoptadas pelos estabelecimentos.

Fornece-se, ainda, aconselhamento aos hotéis em estudo, sobre as variáveis em que terão de actuar para melhorar a satisfação dos hóspedes frequentes.

Por fim, compararam-se as percepções dos hóspedes frequentes, quanto às políticas de *marketing* relacional, com os dados obtidos junto dos responsáveis pelos hotéis e apresentam-se as principais conclusões.

Palavras-Chave: inquérito, desempenho percebido, satisfação dos hóspedes frequentes, lealdade, *marketing* relacional, hotéis

Abstract

Title: Customer satisfaction, performance and relationship marketing in the hotel industry: a study of a set of Douro region hotels

This thesis identifies and measures perceived performance of products and services and satisfaction in hotels in relation to the perceptions of frequent guests at a set of hotels in the Douro region of Portugal. The Douro region is characterized as well as their frequent guests and the results are compared to data gathered from other studies.

The hotels with the highest levels of satisfaction were found to be those with the most highly developed relationship marketing policies as perceived by their frequent guests. They are also the hotels with the highest levels of perceived performance. The instrument used was an unprecedented questionnaire, designed for this purpose.

Policies and instru

ments of relationship marketing adopted for frequent guests in the “hour of truth” were analyzed and their perceptions regarding the hotels' services and products were surveyed. Guest satisfaction policies, procedures and practices adopted by these establishments were also analyzed.

In addition, advice is given to the hotels under study in terms of the variables upon which they will have to act so as to increase their frequent guests' satisfaction.

Finally, the perceptions of frequent guests to relationship marketing policies are compared to data gathered from the hotel managers and the main conclusions are presented.

Key words: questionnaire, perceived performance, frequent guest satisfaction, loyalty, relationship marketing, hotels.

Agradecimentos

Esta tese, que agora termino, não teria sido possível sem o contributo de tantas pessoas que me apoiaram, ajudaram e estimularam com carinho, ciência e solidariedade. Cumpre-me, pois, gostosamente, agradecer a todas o contributo generoso que me deram.

Em primeiro lugar, ao Senhor Professor Carlos Monteiro. Ele foi o meu apoio, o meu estímulo e o meu exemplo. A sua generosidade, disponibilidade (mesmo do seu descanso), a sua crítica construtiva e empenho, foram inextinguíveis.

Depois, ao Senhor Professor João Soares pelo interesse que sempre manifestou pelo meu estudo, pelas sugestões e elementos tão úteis que me forneceu e a orientação sempre amavelmente prestada.

Não poderia, também, deixar de agradecer aos responsáveis das unidades e funcionários dos hotéis que participaram nos inquéritos, que tão gentilmente colaboraram com as suas sugestões.

Ao colega director de hotel Joaquim de Sousa, com quem várias vezes troquei tão úteis impressões, por ser especialista em gestão hoteleira, muito obrigada.

À Senhora Professora Carlota Guimarães que me ajudou sempre que eu precisei de estímulo, de confiança e até de condescendência.

Às minhas colegas Sras. Dra. Isabel Oliveira, Dra. Susana Rebelo, e Dra. Ana Guia, as melhores colegas que se pode ter, que sempre me ajudaram em tudo o que pedi e que às vezes não foi pouco...

Finalmente, uma palavra de agradecimento à minha Família pelas minhas ausências, pela minha falta de paciência e pouca disponibilidade. Com a ajuda de todos contei, especialmente a da minha Mãe, na revisão do português e a do meu marido João, pelo imprescindível apoio dado.

Às minhas filhas Sara e Inês, em quem penso para progredir.

Agradeço à adegas Cooperativa de Favaios o apoio prestado.

ÍNDICE

CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO E OBJECTIVOS.....	1
1. INTRODUÇÃO	2
2. FUNDAMENTAÇÃO.....	4
3. OBJECTIVOS DO TRABALHO.....	5
4. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	7
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA.....	8
1. MARKETING.....	9
1.1. ASPECTOS DO MARKETING NO TURISMO E NA HOTELARIA	9
1.2. MARKETING DE SERVIÇOS	11
1.2.1. <i>As expectativas e o serviço.....</i>	<i>14</i>
1.2.2. <i>Valor para o cliente</i>	<i>15</i>
1.2.3. <i>Momentos da verdade, ciclo do serviço e percepção do cliente</i>	<i>16</i>
1.2.4. <i>A qualidade de serviço</i>	<i>18</i>
1.2.5. <i>Qualidade de serviço percebida versus satisfação do cliente</i>	<i>20</i>
1.2.6. <i>Identificação das dimensões da qualidade.....</i>	<i>21</i>
1.3. MARKETING RELACIONAL	22
1.3.1. <i>Desenvolvimento de estratégias de marketing relacional.....</i>	<i>23</i>
1.3.2. <i>Determinantes e consequentes do marketing relacional na hotelaria</i>	<i>29</i>
2. SATISFAÇÃO DO CLIENTE NO SECTOR DO ALOJAMENTO	30
2.1. SATISFAÇÃO DO CLIENTE	31
2.2. SATISFAÇÃO E LEALDADE DO CLIENTE	32
2.3. LEVANTAMENTO DOS ATRIBUTOS QUE INFLUENCIAM A ESCOLHA DO HOTEL E A SATISFAÇÃO DO CLIENTE	34
2.4. VANTAGENS DA MEDIÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	37
CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DO DOURO ENQUANTO DESTINO TURÍSTICO	39
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA	44
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS GERAIS	45
2. SELECÇÃO DA AMOSTRA	48
3. DEFINIÇÃO E APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	49
3.1. INQUÉRITO AOS CLIENTES	50
3.1.1. <i>Descrição detalhada do instrumento de recolha.....</i>	<i>54</i>
3.2. INQUÉRITO AOS RESPONSÁVEIS PELAS UNIDADES	63
CAPÍTULO V - TRATAMENTO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO.....	67
1. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS JUNTO DOS HÓSPEDES ..	68
1.1. PRIMEIRA PARTE DO INQUÉRITO	68
1.2. SEGUNDA PARTE DO INQUÉRITO	79
1.3. TERCEIRA PARTE DO INQUÉRITO	101
2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS JUNTO DAS CHEFIAS DOS HOTÉIS.....	110
2.1. PRIMEIRA PARTE DO INQUÉRITO	110
2.2. SEGUNDA PARTE DO INQUÉRITO	111
2.3. TERCEIRA PARTE DO INQUÉRITO	113

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS INVESTIGAÇÕES	121
1. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	122
2. LIMITAÇÕES DO TRABALHO	128
3. SUGESTÕES DE FUTURAS INVESTIGAÇÕES	129
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
A - ANEXOS	139
A.1 – INQUÉRITO AOS HÓSPEDES – LÍNGUA PORTUGUESA.....	139
A.2 – INQUÉRITO AOS HÓSPEDES – LÍNGUA INGLESA	142
A.3 – INQUÉRITO AOS RESPONSÁVEIS DOS HOTÉIS	145

Índice de Figuras

Figura 1 - Cada encontro de serviço é uma oportunidade para construir satisfação e qualidade Fonte: Zeithaml et al. (2006).....	18
Figura 2 – Metas do marketing relacional Fonte: Zheimhal et al (2006).....	24
Figura 3 - Atributos que influenciam a escolha do hotel e a satisfação do cliente. Fonte: análise da autora.....	37
Figura 4 - Distribuição segundo a faixa etária nos hotéis em estudo	70
Figura 5 - Distribuição por residência.....	70
Figura 6 - Distribuição por residência estrangeiros.....	70
Figura 7 – Acompanhantes.....	71
Figura 8 – Tipologia dos acompanhantes quando a resposta é sim.....	72
Figura 9 – Motivo da visita	73
Figura 10 – Cruzamento motivo da visita / viaja acompanhado	74
Figura 11 – N.º de visitas ao hotel nos últimos 3 anos.....	75
Figura 12 – Como teve conhecimento do hotel.....	76
Figura 13 – Razão da escolha do hotel.....	77
Figura 14 – Cruzamento motivo da visita / razão da escolha do hotel.....	79
Figura 15 – Recepção.....	81
Figura 16 – Quartos de hóspedes	85
Figura 17 - Restaurante	89
Figura 18 - Refeições	90
Figura 19 - Satisfação.....	93
Figura 20 – Relação entre o desempenho médio dos departamentos e o nível de satisfação global	94

Figura 21 - Valor	96
Figura 22 – Nível do serviço	97
Figura 23 - Lealdade	98
Figura 24 – Valores médios para a lealdade e a satisfação	99
Figura 25 – Importância do regresso	102
Figura 26 – Políticas de <i>marketing</i> relacional hotel A	105
Figura 27 – Políticas de <i>marketing</i> relacional hotel B	105
Figura 28 – Políticas de <i>marketing</i> relacional hotel C	106
Figura 29 – Políticas de <i>marketing</i> relacional hotel D	107
Figura 30 – Políticas de <i>marketing</i> relacional nos 4 hotéis em estudo	107
Figura 31 – Valores médios para a intensidade de políticas de <i>marketing</i> relacional e a satisfação	109
Figura 32 – Cruzamento políticas de marketing resposta dos hóspedes / respostas dos responsáveis (Hotel A)	116
Figura 33 – Cruzamento políticas de marketing resposta dos hóspedes / respostas dos responsáveis (Hotel B)	117
Figura 34 – Cruzamento políticas de marketing resposta dos hóspedes / respostas dos responsáveis (Hotel C)	118
Figura 35 – Cruzamento políticas de marketing resposta dos hóspedes / respostas dos responsáveis (Hotel D)	119
Figura 36 – Cruzamento políticas de marketing resposta dos hóspedes / respostas dos responsáveis (4 Hotéis)	120

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Os principais pontos fortes e fracos do Douro Fonte: PRODOURO, o sector do turismo no Douro, diagnóstico prospectivo.	43
Tabela 2 - Relação dos hotéis participantes na pesquisa.....	48
Tabela 3 - Distribuição quanto ao sexo.....	69
Tabela 4 – Distribuição segundo a faixa etária	69
Tabela 5 – Distribuição segundo pessoas com quem viaja	71
Tabela 6 – Distribuição segundo o motivo da visita	72
Tabela 7 – Cruzamento entre os dados de % do motivo da visita com pessoas com quem viaja	73
Tabela 8 – Número de visitas ao hotel nos últimos 3 anos, incluindo esta.	74
Tabela 9 – Como conheceu o hotel.....	76
Tabela 10 – Porque escolheu o hotel.....	77
Tabela 11 – Cruzamento de dados entre motivo da visita e razão da escolha do hotel.....	78
Tabela 12 – Estudo da recepção.....	80
Tabela 13- Benchmarking externo recepção hotéis	82
Tabela 14 – Benchmarking interno recepção hotéis	83
Tabela 15 – Estudo dos quartos de hóspedes	84
Tabela 16 – Benchmarking externo quartos hotéis	86
Tabela 17 – Benchmarking interno quartos hotéis.....	87
Tabela 18 – Estudo do restaurante	88
Tabela 19 – Refeições efectuadas no hotel	89
Tabela 20 – Benchmarking externo restaurante hotéis	91
Tabela 21 – Benchmarking interno restaurante hotéis	92

Tabela 22 – Estudo da satisfação	92
Tabela 23 – Cruzamento de dados do desempenho médio percebido dos departamentos com o nível de satisfação global	93
Tabela 24 – Correlações mais fortes com a satisfação	95
Tabela 25 – Estudo do valor dos serviços prestados	96
Tabela 26 – Estudo do nível dos serviços	96
Tabela 27 – Estudo da lealdade.....	97
Tabela 28 – Estudo da percepção do hóspede quanto à importância dada ao seu retorno	102
Tabela 29 – Políticas de <i>marketing</i> relacional.....	104
Tabela 30 – Cruzamento políticas de <i>marketing</i> relacional com a satisfação	108
Tabela 31- Correlações mais fortes do <i>marketing</i> relacional com a satisfação.....	109
Tabela 32 – Dados organizacionais.....	111
Tabela 33 – Políticas, procedimentos e práticas de satisfação de clientes	112
Tabela 34 – Políticas procedimentos e práticas de satisfação de clientes	112
Tabela 35 – Políticas, procedimentos e práticas para hóspedes frequentes	115

Capítulo I – Fundamentação e objectivos

O primeiro capítulo apresenta a introdução, a fundamentação para a escolha do tema, os principais objectivos estabelecidos para o trabalho e a sua estrutura.

1. Introdução

É quase um lugar comum dizer-se que o turismo é uma actividade de grande relevância na economia pela sua expressão no produto, no emprego e nas contas externas. É também um dado adquirido, para quem acompanha os problemas do turismo, que este sector irá assumir-se nos próximos anos como a principal actividade económica a nível mundial, ultrapassando em termos de exportações os sectores que tradicionalmente a lideram, como a produção petrolífera e o comércio de automóveis.

Manifesta-se, cada vez mais, a tendência da globalização dos mercados, o que faz alertar os governos para a importância deste sector que pode, simultaneamente e enquanto actividade económica, reequilibrar anteriores reestruturações de outros sectores industriais, complementar rendimentos em áreas mais depauperadas ou recessivas em termos demográficos, como é o caso do Douro, assim como oferecer outra possível orientação a determinadas regiões ou países na procura de uma especialização e até na obtenção de melhores rendibilidades do que aquelas que lhe eram oferecidas, até à altura, por outros sectores da economia.

A empresa turística, seja uma multinacional ou uma pequena ou média empresa, deve ser concebida a partir desta nova realidade que determina que os consumidores sejam, cada vez mais, pluridimensionais – as férias são, tendencialmente, mais curtas e fragmentadas e os motivos de interesse mais personalizados, que importa conhecer. As empresas têm percebido, durante os últimos anos, que uma única estratégia já não consegue atender aqueles que buscam produtos específicos surgindo, assim, a necessidade de segmentar o mercado. A compreensão da especificidade dos serviços turísticos, assim como da necessidade de planear estrategicamente a actuação das empresas turísticas, devidamente inseridas num meio em permanente mudança, assume-se como o primeiro passo.

As organizações, de um modo geral, e as empresariais em particular, são agentes por meio dos quais a sociedade se tem organizado e transformado. Porém, elas são vulneráveis às mudanças por receberem influência e também influenciarem o ambiente. Existem importantes organizações locais, regionais, nacionais e internacionais que deixaram de existir porque foram destruídas pelos ventos fortes da mudança. Mas,

igualmente, também existem organizações que alcançaram grande sucesso porque souberam aproveitar essas mesmas mudanças.

É neste contexto de mudança, acrescido do elevado nível de exigência das pessoas, que a satisfação do cliente assume grande relevância, por ser ela a causa primeira da existência da organização e, ao mesmo tempo, instrumento de defesa organizacional, pois as organizações que satisfazem as necessidades de seus clientes, ampliam as suas possibilidades de sucesso (Vavra, 1993). A sua relevância é ainda maior quanto maior for o nível de exigência das pessoas, relativamente à qualidade dos produtos ou serviços utilizados. A sua importância é evidenciada a cada contacto estabelecido entre pessoas.

Historicamente, a satisfação do cliente sempre foi uma questão central para as organizações (Vavra, 1993). Porém, com o fenómeno da globalização e o aumento da competição, bem como a modernização da legislação de defesa do consumidor e o aumento do nível de exigência dos consumidores, ela passou a ser perseguida por organizações empresariais de todos os portes, como forma de alcançar o sucesso e a sobrevivência. Contudo, se a satisfação do cliente é vital para a sobrevivência organizacional, porque é que então os líderes muitas vezes não a colocam como a sua principal meta?

Uma das respostas possíveis pode ser porque, para satisfazer os clientes, se deve implantar um sistema eficaz que passe, inexoravelmente, por identificar e atender as suas necessidades, aferir o seu nível de satisfação e agir preventiva e/ou correctivamente para eliminar as causas da insatisfação. O cliente deve sempre ser colocado no centro das decisões, uma vez que ele é o eixo em torno do qual tudo deve girar, pois a organização existe em primeiro lugar para atender às suas necessidades (Kotler, 2003). Este é um objectivo permanente que pode ser alcançado pelas organizações através de procedimentos como a implementação de estratégias de *marketing* relacional, visando contactos mais próximos com o cliente de forma a mantê-lo no longo prazo.

2. Fundamentação

O interesse pelo tema escolhido surgiu através da pesquisa e leituras sobre a temática de *marketing*, da qualidade de serviço e da satisfação aplicadas à hotelaria, bem como o desejo de ampliação do conhecimento das áreas envolvidas.

Outro factor que orientou a escolha do tema, foram indagações quanto ao sector hoteleiro no Douro, uma região caracterizada pela procura turística sazonal, sem os atractivos turísticos tradicionalmente procurados em Portugal, como sejam as praias e com poucos destaques nas áreas recreativas, culturais e desportivas.

O turismo tem nesta região grande importância, pois é gerador de desenvolvimento, ajudando a revitalização do tecido económico e diminuindo a dependência da agricultura, através da dinamização de um conjunto de outras actividades económicas, que dele são contribuintes e que com ele interagem. Porém, considerando a falta de atracções turísticas relevantes, para atrair uma massa de visitantes tão significativa quanto a das cidades do litoral e a necessidade de desenvolver a região, apercebemo-nos da importância de diversificar e dinamizar o turismo, quer de lazer, quer de negócios. Consequentemente, os hotéis devem lutar para obter uma posição de eleição junto dos clientes, o que implica competir com outros produtos turísticos.

O objectivo da gestão estratégica das empresas de alojamento, não difere das outras empresas pertencentes a outros sectores da economia. A análise estratégica fundamenta-se na relação entre a empresa e o meio envolvente e procura definir caminhos que assegurem o sucesso e sobrevivência da empresa no contexto em que a sua actividade é desenvolvida (Nicolau, 2002).

Porém, a crescente turbulência do meio envolvente levou a considerar os recursos como fonte principal da vantagem competitiva sustentada e como base ideal para a formulação da estratégia e veio chamar a atenção para a necessidade da construção de competências distintivas a partir de recursos dificilmente imitáveis. Assim, a sustentabilidade da vantagem competitiva seria assegurada durante um período mais longo. (Barney, 1991; Grant, 1991; Wernerfelt, 1994).

É, pois, de fundamental importância estudar os serviços, procurando verificar se estes são de qualidade e se os clientes percebem qualidade nesses serviços. De facto, a qualidade de serviço (*Porter*, 1985), tornou-se o maior diferenciador, a ferramenta competitiva mais poderosa que possuem as empresas de serviços. Para tanto, as empresas necessitam de implementar estratégias para conquistar e satisfazer o maior número possível de clientes, partindo do pressuposto de que quanto mais satisfeitos eles estiverem, maiores são as possibilidades de aumentarem o seu relacionamento. Organizações que se preocupam em mostrar a qualidade dos seus serviços aos clientes são organizações que permanecem vivas no mercado e, segundo Vavra (1993), são organizações bem sucedidas que possuem uma cultura que envolve os clientes, atendendo-os e satisfazendo-os.

Tendo em conta os objectivos que norteiam este trabalho, para além de dar a conhecer o perfil de quem visita hotéis do Douro, desenvolve-se um instrumento que permita medir a satisfação dos hóspedes frequentes e analisar a relação entre a satisfação desses hóspedes e a sua percepção, relativamente às políticas de *marketing* relacional praticadas num conjunto de unidades turísticas. Também se mede a extensão da utilização de *marketing* relacional reportado pelos gestores das unidades, que é depois comparado com a percepção dos hóspedes frequentes, pretendendo-se que seja um contributo para melhor consolidar a estratégia de desenvolvimento da actividade hoteleira na região.

3. Objectivos do trabalho

O objectivo principal deste trabalho é desenvolver um instrumento capaz de medir a percepção que os clientes frequentes de hotéis têm do desempenho dos produtos e serviços oferecidos, medir a satisfação global com os serviços dos hotéis, bem como identificar as percepções e o conhecimento dos instrumentos diferenciais adoptados para hóspedes frequentes, abordando as políticas e práticas de *marketing* relacional

Especificamente, o presente trabalho visa o seguinte:

A) Relativamente aos hóspedes:

- Identificar o perfil dos hóspedes frequentes das unidades hoteleiras em estudo – 4 hotéis do Douro;
- Identificar a forma de organização da viagem;
- Medir o desempenho percebido pelos clientes frequentes relativamente aos serviços prestados pelos diversos departamentos dos hotéis em estudo;
- Analisar a satisfação dos clientes frequentes;
- Apurar se os clientes das unidades em estudo são leais;
- Medir a percepção dos clientes frequentes relativamente às práticas de *marketing* relacional das unidades;
- Examinar a relação entre o desempenho percebido dos diversos departamentos e a satisfação dos hóspedes frequentes;
- Apurar se há relação entre a intensidade de políticas de *marketing* relacional percebidas e a satisfação dos clientes frequentes;
- Examinar a relação entre a satisfação e a lealdade reportadas pelos clientes;
- Apurar se as unidades com a medida de satisfação mais elevada correspondem àquelas com políticas de *marketing* relacional mais evoluídas percebidas pelos hóspedes, e também às unidades que têm maior desempenho percebido.

B) Relativamente às políticas:

- Verificar a existência de sistemas operacionais que monitorizem as expectativas dos hóspedes, identifiquem as suas necessidades, meçam regularmente a satisfação, pesquisem as suas opiniões e atendam as suas reclamações;
- Identificar as percepções e o conhecimento dos instrumentos diferenciais adoptados para hóspedes frequentes, abordando as políticas e práticas de *marketing* relacional, distribuindo as percepções por níveis;
- Comparar as estratégias assinaladas nas diferentes unidades.

4. Estrutura do trabalho

Os capítulos que se seguem desenvolvem-se da seguinte forma:

O capítulo II contém a revisão de literatura;

O capítulo III caracteriza o Douro como destino turístico;

O capítulo IV trata da metodologia de investigação utilizada neste trabalho. Referem-se os objectivos da investigação e alguns aspectos metodológicos. A seguir apresentam-se considerações relativas à selecção da amostra e relatam-se as preocupações tidas, contemplando fontes e instrumentos de recolha de dados, descrevendo-os detalhadamente;

No capítulo V apresentam-se os resultados da análise efectuada aos inquéritos através de tratamento estatístico;

Por último, no capítulo VI, apresentam-se as conclusões e recomendações, as limitações do trabalho e as sugestões de futuras investigações.

Capítulo II – Revisão de literatura

O alvo deste capítulo é considerar o papel do *marketing*, do serviço ao cliente e da satisfação, dentro da indústria turística. Referem-se as características do *marketing* de serviços, em que se incluem o turismo e a hotelaria, focando a importância e características do serviço no turismo, as expectativas e o serviço, o valor para o cliente, os momentos da verdade, ciclo do serviço e percepção do cliente. O capítulo introduzirá, então, a qualidade de serviço e fará o contraponto com a satisfação; também se tratará dos atributos que influenciam a satisfação do cliente e se abordará a lealdade. No final, referir-se-á o *marketing* relacional, contextualizando a sua aplicação no presente trabalho.

1. Marketing

1.1. Aspectos do marketing no turismo e na hotelaria

No seu livro *Marketing Tourism Products*, M. Bennet (2001), refere o seguinte:..“*Não restam dúvidas de que o papel do serviço ao cliente dentro de toda a organização assume a maior importância. Os consumidores esperam cada vez mais um serviço melhor das organizações com que interagem. Enquanto a competição está a aumentar inexoravelmente, é o serviço que pode fazer a diferença entre uma organização e a seguinte..*”[]..”*As implicações do mau serviço são sérias. Uma pessoa descontente com o serviço recebido provavelmente não voltará à empresa mas comunicará mais prontamente o seu descontentamento do que uma que esteja satisfeita.*”. Estudos indicam que um cliente descontente dirá a 11 pessoas sobre a sua experiência, enquanto um satisfeito poderá somente dizer a três pessoas (Horowitz, 1990; M. Chaves, 2003). Como os produtos turísticos são normalmente pagos antecipadamente, o cliente fica ainda mais indignado, pois o serviço não se pode devolver, e reclama. Há, entretanto, as “zonas da tolerância” que Lewis (1993) define como a diferença entre expectativas desejadas e adequadas. Enquanto que um nível adequado do serviço possa não ter um nível desejado, pode cair dentro dos limites da aceitabilidade, no que toca ao receptor. Tais zonas de tolerância variam de acordo com os indivíduos, tornando assim a tarefa de construir uma ponte sobre o desvio entre o serviço esperado e percebido, difícil.

Autores sugerem (Lewis, 1993; Naumann, 1995) e.g. que o custo de substituir um cliente é cinco vezes superior ao de manter um. Assim, há uma necessidade muito real de fazer bem à primeira vez, de modo a que a empresa, não somente ganhe clientes, mas os mantenha também. Isto cria um desafio, não só para manter elevados níveis de serviço, como também o conhecimento das expectativas dos clientes e melhorias nos serviços e produtos.

No entendimento de Seaton e Bennet (2001), todos apreciam um bom serviço de cliente quando o vêem ou o experimentam. Similarmente, um mau serviço é igualmente imediatamente reconhecível. A qualidade do serviço fornecido numa dada situação é muito rapidamente avaliada. Em nenhuma outra área isto é mais pertinente do que no turismo. Por natureza, o produto do turismo é guiado pelo serviço, estando a qualidade do produto intrinsecamente ligada ao nível do serviço fornecido.

A função principal que os membros de uma organização turística devem executar é a entrega de serviço de qualidade aos seus clientes. O produto turístico é um serviço e tem um certo número de características associadas que serão mais adiante esboçadas.

Middleton (2002) revela as palavras de um antigo presidente da cadeia *Holiday Inn*, que referiu do seguinte modo a tarefa do *marketing* no sector do alojamento:

... os viajantes têm, mais do que nunca, uma gama maior de opções para encontrar um hotel que atenda às suas necessidades particulares. A menos que uma empresa possa entender essas necessidades em constante mudança e oferecer produtos e serviços de qualidade, voltados adequadamente para as necessidades, desejos e expectativas de hóspedes específicos, o negócio não sobreviverá.

O autor, refere ainda que um dos principais elementos de estratégia de *marketing* usada pelos hoteleiros é o incentivo e recompensa a hóspedes frequentes, uma forma de estimular e recompensar os clientes regulares e leais. O nível de clientes repetidos em hotéis na Grã-Bretanha, nos anos 90, chegou a mais de 40%. Como a maioria é representada por viajantes de negócios, a contribuição total para a rentabilidade será maior. Não é de surpreender, pois, que a maioria dos grupos hoteleiros tenha desenvolvido programas para hóspedes frequentes durante os anos 90.

Os clientes regulares representam um activo importante do *marketing* estratégico para qualquer negócio de alojamento, não apenas em termos das suas próprias decisões, mas porque oferecem um meio efectivo, e sem custos, através do qual é possível atingir os seus amigos e outros como eles, usando o *marketing* directo. As estratégias para manter a sua lealdade, neste contexto, são pois, uma consideração essencial para todos os negócios de acomodação. Porém, embora o objectivo estratégico das recompensas aos hóspedes frequentes seja muito claro, nem todos os esquemas se tornam imediatamente um sucesso. Em parte, isso se deve ao facto de serem difíceis e, em geral, caros de administrar e, também, porque podem servir, embora não intencionalmente, para reduzir o custo médio da tarifa do quarto.

Um estudo realizado no Reino Unido (Lloyd C. Harris e Phillipa Watkins, 1998) estabelece a associação entre a orientação para o mercado e o desempenho dos hotéis e

refere sete factores principais que restringiam a habilidade dos pequenos hotéis em se focarem nas tendências e necessidades do mercado. Os sete factores eram: ignorância da orientação do mercado; recursos limitados; conduta inapropriada; contentamento com o *status quo*; uma perspectiva de curto prazo, uma opinião pouco clara das necessidades do cliente, e falta de diferenciação da concorrência.

Esta pesquisa revelou que os níveis de orientação para o mercado exibidos por hotéis maiores tendem a responsabilizar as barreiras estruturais, estratégicas ou dos sistemas, enquanto que nos hotéis pequenos os gestores e os proprietários são os obstáculos mais significativos ao desenvolvimento de um foco no mercado.

Assim, existe um potencial significativo para que os hotéis pequenos melhorem níveis de orientação para o mercado e ganhem a hotéis menos proactivos da concorrência conseguindo um aumento da vantagem competitiva e uma melhoria nos níveis do desempenho.

1.2. Marketing de serviços

O desenvolvimento do marketing de serviços é uma consequência natural da evolução da sociedade no sentido da maior dependência em relação ao universo dos serviços. Reflecte as oportunidades oferecidas pelas rápidas melhorias nos transportes e nos sistemas de telecomunicações e o consequente crescimento do tamanho dos mercados que as empresas podiam atingir com os seus produtos. Foi o rápido aumento do consumo em sectores de actividade económica como os transportes, a banca, as seguradoras, ou lazer e restauração, que instigou a mudança da ênfase em estudos de *marketing* para os serviços (Middleton, 2002).

O autor refere ainda que há algumas características nos serviços de viagens e turismo que são tão dominantes nas suas implicações que fazem com que os princípios padrão de *marketing* tenham de ser consideravelmente adaptados para garantir o sucesso num contexto operacional. O cliente de serviços participa, de certa forma, no processo de produção do serviço, na medida em que, independentemente da distância entre o produtor do serviço e o consumidor, é frequentemente necessária a sua presença para a

existência do serviço, senão este não é consumado (Lendrevie, 1999). Se o cliente participa no processo de produção, justifica-se uma maior personalização do *marketing*, dirigindo-o ao consumidor, na medida em que é uma entidade interveniente no ciclo de produção do serviço e não um simples receptor (Gronroos, 1995).

Por outro lado o *marketing* de serviços é uma área que se presta, pelas suas características atrás descritas, ao desenvolvimento de *marketing relacional* devido à participação das pessoas intervenientes no processo que dá origem ao serviço (pessoal de contacto, colaboradores da organização). O *marketing* de serviços exige pois, para além de uma grande especialização técnica a nível interno, a obrigatoriedade de efectuar investimentos a nível externo, em contactos permanentes com o mercado. (Lendrevie et al., 1999).

O serviço como conceito é mais difícil de definir; é por sua natureza subjectivo. A percepção de um nível de serviço variará de acordo com o grupo sócio-cultural, idade e estilo de vida de um indivíduo. Estes factores combinados com o preço de um produto/serviço e da reputação da empresa, influenciarão as expectativas do indivíduo que, por sua vez, determinarão a percepção de um serviço nos termos de como o avaliam (Gnoth, 1993; Bennett, 1993). A subjectividade do serviço é combinada com a sua intangibilidade. O serviço não pode ser visto, tocado, armazenado, ou levado para mostrar a alguém. É um fenómeno efémero válido somente num momento.

O termo “serviço” pode ser subdividido em elementos que diferem consoante os autores. De seguida, apresentar-se-ão as divisões mais comuns do serviço. Seaton e Bennet (2001) entendem que o serviço deve ser dividido da forma seguinte:

Serviço técnico

Esta forma do serviço também é conhecido como “material” e relaciona-se com aspectos tangíveis que incluem, entre outros, o equipamento, os recursos e a informação. Por sua vez, estes factores podem ser avaliados com base no preço, a quantidade e *timing* na entrega do serviço. Os alvos são ajustados prontamente entre as companhias que prestem o serviço. Este é um aspecto que pode ser mais objectivamente avaliado.

Serviço pessoal

Referido também como “funcional”, este tipo de serviço é o mais prontamente associado com o serviço ao cliente. É, essencialmente, o interface entre o consumidor e o produtor, de modo a que o serviço fornecido atenda às necessidades do indivíduo. Vários factores estão aqui em acção, nomeadamente a prontidão, os conhecimentos, a cortesia, a exactidão e, naturalmente, a atenção pessoal. Estas são características intangíveis tornando, portanto, a avaliação subjectiva e consideravelmente mais perigosa.

Combinar os dois tipos de serviço resulta numa abordagem mais holística.

Na mesma linha de pensamento Reuland et al. (1985) sugerem que os serviços de hospitalidade consistem numa mistura harmoniosa de três elementos: o produto material em sentido estrito que, no exemplo de um restaurante, seria a alimentação e as bebidas; o comportamento e a atitude dos empregados que são responsáveis por hospedar o cliente, servindo a refeição e as bebidas e que têm contacto directo com eles e o ambiente, tais como o edifício, a mobília, a iluminação no restaurante.

Apesar de ambas as formas do serviço de cliente serem indubitavelmente importantes, é o serviço pessoal que é crítico (Bitner, Nyquist and Booms, 1985; Bennett, 1993; Zeithaml et al 2006). Isto deve-se em parte ao facto de se supor, geralmente, que o serviço material será padronizado, enquanto que o serviço pessoal é mais variável, dependendo de respostas individuais a pedidos individuais. A importância da equipe de funcionários de contacto numa organização não pode, portanto, ser menosprezada, porque são estas pessoas que comunicam directamente com o consumidor. E, assim, são estas pessoas que representam a companhia e que determinam, em larga escala, o tipo de serviço que é oferecido.

No entanto, outros investigadores suportam a ideia de que os atributos da prestação do serviço são situações específicas e não podem ser classificados como elementos universais. “..As conclusões mais comuns, entre autores, apontam no sentido de que os clientes querem serviço prontamente prestado, por pessoas que saibam o que fazem e que se importem com eles como clientes valiosos..” (Fiebelkorn, 1985).

1.2.1. As expectativas e o serviço

O conhecimento prévio do serviço confere ao cliente um maior sentido crítico sendo as suas necessidades as principais fontes das suas expectativas. Uma vez criada a expectativa, o cliente passa a considerá-la como factor decisivo, mesmo que seja diferente das suas necessidades originais. (Bicalho, 2002)

As expectativas podem ser descritas como um padrão interno mutável, (Berry, 1995), baseado numa multiplicidade de factores, incluindo as necessidades, objectivos após experiências pessoais e a disponibilidade de alternativas no mercado.

As expectativas dos clientes são dinâmicas como um alvo móvel e formam-se sob a influência de dois factores: o conhecimento prévio do serviço e as necessidades dos clientes. Segundo Zeithaml et al (2006), as expectativas são ainda influenciadas por diversos factores, respectivamente promessas explícitas de serviço, promessas implícitas de serviço, recomendações pessoais e experiência passada.

As organizações devem dar atenção ao aumento contínuo das expectativas dos clientes relativamente ao serviço. Isto deve-se, em parte, às experiências dos clientes junto de outras organizações, que lhes servem de exemplo. É através da excelência que as próprias organizações estimulam os seus clientes a terem expectativas cada vez maiores.

De acordo com Grönroos (1998), as organizações podem orientar as expectativas dos seus clientes em relação ao serviço. Para tanto, é de fundamental importância a gestão do processo de prestação do serviço e dos recursos envolvidos na sua execução. Nesta perspectiva, o cliente pode efectivamente participar da acção, sendo considerado como mais uma fonte de competência para a empresa.

Segundo Hayes (1998), o conhecimento das expectativas e dos requisitos dos clientes é essencial por duas razões: fornece entendimento sobre o modo como o cliente define qualidade de serviço e dos produtos e facilita o desenvolvimento de questionários de satisfação dos clientes.

1.2.2. Valor para o cliente

O valor pode ser entendido como o resultado da avaliação, por parte do consumidor, da total utilidade do produto oferecido, tendo por base a sua percepção entre a quantia paga e o que recebe em troca (Zeithaml et al, (2006). Assim, de acordo com este modelo simples ao descrever o valor, os consumidores consideram todos os benefícios que recebem (volume, qualidade, conveniência) assim como todos os componentes do sacrifício (dinheiro dispendido, tempo, esforço).

Esse entendimento ajuda a explicar por que as empresas, com forte reputação na prestação do serviço conseguem, muito frequentemente, cobrar preços acima dos concorrentes, uma vez que os consumidores percebem maior valor nos seus produtos.

O *marketing* é um processo contínuo de criação e partilha de valor com os clientes. (Gordon, 1999). O valor é, desta forma, entendido como uma importante componente do *marketing*, e a habilidade da organização em oferecer valor superior aos seus clientes é considerada como uma das estratégias competitivas de maior sucesso desde os anos 90. Assim, a oferta de valor é destinada a criar a lealdade no cliente, de forma duradoura e mutuamente lucrativa e, como consequência, o relacionamento a longo prazo é intensificado. (Payne et al, 1998) referem ainda que a oferta de valor pode ser um dos elementos que afectam a satisfação dos clientes.

À medida que os clientes avaliam positivamente os serviços recebidos, baseados na sua própria percepção de valor, as empresas precisam estar atentas para oferecer serviços de qualidade superior que encontrem ou excedam estas expectativas.

A abordagem constante de agregar mais valor pode ser, porém, questionada. A simples introdução de extras não direccionados para as reais necessidades dos clientes pode não passar de uma solução de curto prazo.

É importante que as organizações atendam às necessidades dos clientes e viabilizem uma continuidade no relacionamento com eles. Ao considerar-se o valor como significado de fortalecimento dos laços com o cliente, a discussão pode não se limitar apenas a agregar valor nas características do produto ou serviço. A percepção de valor do cliente precisa de atingir um significado mais profundo, podendo elevar-se do nível

de episódio para o nível de relacionamento, conforme referem Grönroos e Ravald, (1996), permitindo o efeito da estratégia de agregar valor num relacionamento de longo prazo.

Payne et al (1998) afirmam que a verdadeira missão de uma organização é “[...] *criar valor para os três membros chave de um sistema de negócios: clientes, empregados e investidores*” [...] “*Cada membro desta trilogia contribui com uma combinação de dinheiro, energia e conhecimento.* Para os investidores, normalmente, o valor é medido em termos do retorno económico do seu investimento, baseado no nível de risco percebido. Os clientes avaliam o valor em termos da relação custo-benefício, ou seja, quanto recebem de produtos/serviços pelo preço pago. Para os empregados, o valor é medido pelo salário e recompensas intrínsecas ao trabalho.

Zeithaml et al. (2006), referem ainda que os elementos constituintes do relacionamento com o cliente incluem o preço – para além do serviço e do produto – e que os inquéritos sobre relacionamento os devem incluir.

1.2.3. Momentos da verdade, ciclo do serviço e percepção do cliente

Vavra, (1997) refere que a expressão “Momentos da verdade” ou horas da verdade constitui a terminologia corrente em administração de serviços e representa o momento do contacto entre o fornecedor do serviço e o cliente, definido como sendo “[...] *um episódio, ou seja, um evento específico no tempo, no qual o cliente entra em contacto com algum aspecto da organização e adquire uma impressão do seu serviço*”...”*O somatório de todos os momentos da verdade possíveis, experimentados pelos clientes, através de contactos humanos ou não, forma a imagem que eles terão do serviço prestado pela organização. Assim, a percepção do cliente é formada em cada um dos momentos da verdade, ou seja, em cada contacto estabelecido. Os momentos da verdade ocorrem com uma frequência altamente intensa e com uma tipologia extremamente variada. Além disto, os momentos da verdade não têm todos a mesma importância para o cliente.*” Por tanto, torna-se necessário que o fornecedor do serviço

identifique estes momentos e dirija os seus esforços, procurando criar uma percepção favorável por parte do cliente.

Durante a prestação do serviço o cliente vive uma série de momentos da verdade, que ocorrem numa sequência específica. A esta sequência de momentos da verdade denomina-se ciclo do serviço (Albrecht, 1998), que varia de acordo com a natureza do serviço prestado. A cada ciclo, o cliente compara a percepção do serviço prestado com as suas expectativas iniciais. A dificuldade em gerir o ciclo de serviços reside no facto de, tradicionalmente, os prestadores de serviços não conseguirem visualizar o processo como um fluxo contínuo e único de experiências interligadas, sendo encarado meramente como cumprimento de tarefas e responsabilidades individuais.

No que respeita à actividade turística, durante o período de hospedagem, incontáveis momentos da verdade são experimentados pelos hóspedes, (ver figura 1) ocorrendo a interacção entre hóspedes e empregados. Nesses contactos, ficarão registados na sua memória não só os procedimentos técnicos dos serviços, como também a emoção das pessoas que os executam, desencadeando efeitos multiplicadores, positivos ou negativos desta experiência. (Teklitz, F. e McCarthy, R., 1999).

Assim, todos os funcionários devem ter por objectivo máximo o encantamento do cliente, através destes momentos da verdade. *Caso contrário, o hóspede levará consigo uma amarga “[...] factura e a decisão de nunca mais voltar [...]”*. Cada encontro de serviço é uma oportunidade para construir satisfação e lealdade.

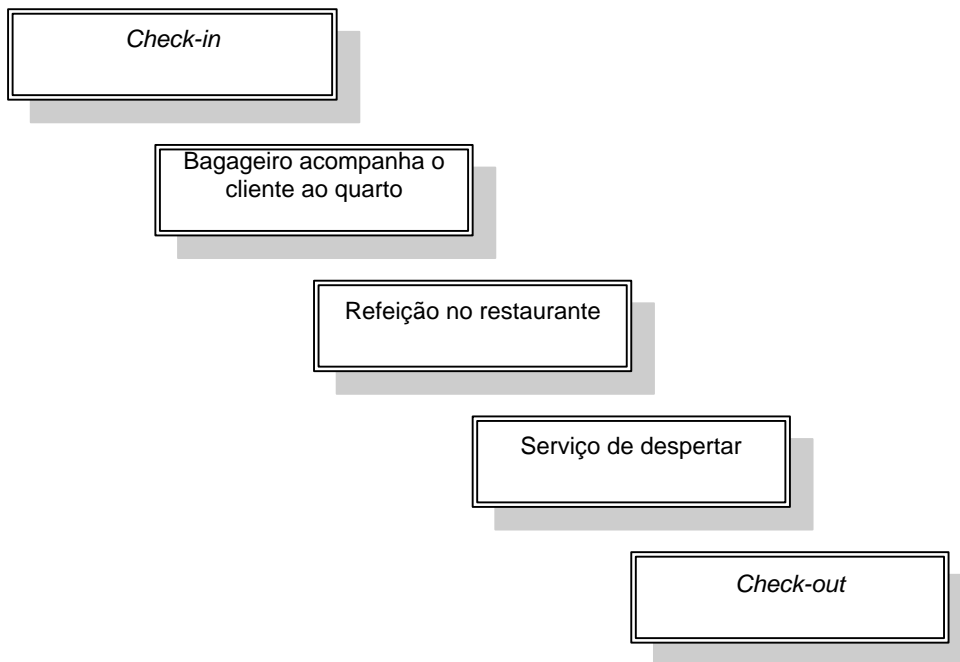


Figura 1 - Cada encontro de serviço é uma oportunidade para construir satisfação e qualidade Fonte: Zeithaml et al. (2006)

1.2.4. A qualidade de serviço

A qualidade do serviço foi definida como o quão bem as necessidades dos clientes são determinadas e como o serviço entregue vai de encontro às expectativas do cliente (Lewis e Booms, 1983; Grönroos, 1984). A qualidade do serviço é incrementalmente reconhecida como um factor crítico no sucesso do negócio (Parasunaman, 1988; Grönroos, 1996)

A história da medida da satisfação do cliente está ligada à evolução dos conceitos de qualidade dos produtos e serviços. O conceito de qualidade pode subdividir-se em dois – A *qualidade técnica dos produtos e serviços* ou qualidade em sentido restrito e a *qualidade percebida* ou qualidade em sentido amplo. Na primeira situação, a qualidade é definida em termos de métricas internas (como sejam as percentagens de defeitos e os tempos de espera). Esta será tanto maior quanto mais os produtos/serviços estiverem conformes com as especificações ou objectivos internamente definidos. As opiniões dos clientes não são tidas em conta na avaliação desta qualidade, sendo esta avaliação fundamentalmente interna. Já no caso da qualidade percebida, ou qualidade em sentido amplo, a avaliação é sobretudo externa, baseando-se nas opiniões e

percepções dos clientes (Vilares, 2000). É o foco na qualidade percebida e logo na opinião dos clientes, que conduz a um aumento de interesse pelos estudos de satisfação e lealdade do cliente.

A qualidade de serviço é um juízo global relativo à superioridade do serviço (Parasunaman, 1988) que resulta da comparação que os clientes fazem entre as expectativas sobre o serviço que vão receber e as percepções da actuação das empresas fornecedoras do serviço.

Apesar de algum consenso na definição de qualidade de serviço, as diferenças nas dimensões e na operacionalização do conceito são uma constante na literatura. Parasuraman, Zeithaml, e Berry (1985), consideram a existência de cinco dimensões da qualidade no seu conhecido modelo *SERVQUAL*: tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, garantia, e empatia. Grönroos (1994) considera que a qualidade experimentada por um cliente está baseada em duas dimensões: uma técnica e outra funcional. González, (2005), refere que Rust e Olivier (1994) propõem que o modelo de Grönroos deva incluir uma terceira dimensão: a envolvente donde se presta o serviço.

As estruturas dimensionais propostas diferem principalmente ao nível da agregação (González, 2005).

Também, alguns autores sugerem que o número e a natureza das dimensões da qualidade de serviço estão directamente relacionadas com o serviço analisado. Neste sentido, muitos investigadores optaram por adaptar a escala *SERVQUAL* ao sector turístico e propor escalas alternativas. Assim, surgiram escalas sectoriais como a *LODSERV*, (Knutson et al., 1991) e a *DINERSERV*, (Stevens et al., 1995) entre outras. Outro debate existente versa sobre a maneira mais apropriada de operacionalizar a qualidade percebida. O principal problema consiste em saber se a qualidade de serviço deve ser medida através da diferença entre as expectativas e as percepções dos clientes (Parasunaman et al (1985) ou simplesmente pelas últimas. Cronin y Taylor, (1992, 1994); González, (2005) entendem que deve ser medido só por estas últimas.

Um estudo (Rayka, 2004) revela a existência de impedimentos em melhorar e manter um serviço de qualidade, distintivo e superior. Estes impedimentos recaem em quatro

diferentes áreas: constrangimentos orçamentais, atitude da equipe de funcionários, falta de liderança e expectativas elevadas do cliente.

Relativamente aos constrangimentos orçamentais, estes constituem um impedimento porque os investidores resistem normalmente a elevar a despesa nos custos associados à provisão de produtos e serviços necessários à operação hoteleira e os clientes são, frequentemente, relutantes em pagar preços mais elevados pela provisão de um serviço de mais alta qualidade.

A atitude da equipe de funcionários é também muito importante, pois todas as suas opiniões, os valores, a ética e o comportamento relativamente ao serviço e ao trabalho na indústria hoteleira, podem ser impedimentos para melhorar o serviço. Também a falta de liderança, o *turnover* elevado dos funcionários e o recrutamento deficiente podem contribuir para a prestação de um tipo de serviços de inferior qualidade.

A falta de liderança reflecte-se, na opinião do autor, na inexistência de programas organizados e eficazes que forneçam aos gestores e responsáveis mais novos o acesso à orientação dos gestores sénior experientes. O facto de as chefias não estarem frequentemente presentes, a falta formal de líderes e a falta de hierarquia também constituem falta de liderança.

Quanto às *expectativas elevadas do cliente*, o estudo refere que, à medida que os clientes se tornam mais experientes e sofisticados e as suas necessidades mais díspares, e compreendendo melhor a natureza competitiva do sector hoteleiro, os seus desejos e expectativas aumentam. Certamente, acabam por esperar mais por menos – produzindo-se assim um desvio entre expectativas dos clientes e a opinião da organização sobre uma oferta razoável.

1.2.5. Qualidade de serviço percebida versus satisfação do cliente

Actualmente, a maioria dos autores sugere que a qualidade de serviço e a satisfação são conceitos diferentes (Bitner, 1990; Bolton and Drew 1991; Parasunaman, 1996).

González, (2005) estabelece uma comparação detalhada entre os dois conceitos e expõe as principais diferenças e semelhanças entre a qualidade de serviço e satisfação: a qualidade do serviço é a atitude ou o julgamento global dos clientes, ao longo do tempo do serviço de uma empresa, enquanto que a satisfação do cliente se refere a uma transacção de negócio específica. Quer dizer que a que a qualidade de serviço vincula a longo prazo, enquanto que a satisfação se associa a um juízo transitório, susceptível de ser mudada a cada transacção. Outra diferença entre os dois conceitos é que a satisfação está baseada na experiência com o serviço, enquanto que a qualidade de serviço percebido não está necessariamente baseada na experiência.

Ambos os conceitos são o resultado da comparação entre o desempenho do serviço e algum *standard* (González, 2005). A diferença entre ambos é que utilizam diferentes *standards* de comparação (Parasunaman, et al. 1988; Bitner, 1990). Na literatura de satisfação utilizam-se normalmente expectativas preditivas feitas pelo consumidor sobre o que gostaria que se passasse durante uma transacção iminente. Na literatura de qualidade de serviço toma-se normalmente como *standard* de comparação o nível de serviço desejado.

A qualidade de serviço é um antecedente da satisfação (Cronin y Taylor, 1992). Esta exerce maior influência nas intenções de compra do que a qualidade de serviço. Nesta linha de pensamento, a satisfação é um conceito mais geral que engloba a qualidade de serviço. A qualidade de serviço tem um efeito forte e directo na satisfação.

1.2.6. Identificação das dimensões da qualidade

O desenvolvimento das dimensões da qualidade é o processo de identificação das exigências dos clientes a partir de diversas fontes. O método de desenvolvimento das dimensões da qualidade envolve duas etapas: identificar as dimensões e definir estas dimensões com exemplos específicos. Os dois métodos para identificar dimensões importantes da qualidade dos produtos ou dos serviços são os seguintes: o do desenvolvimento das dimensões da qualidade; o segundo método é o método do incidente crítico (Flanagan, 1954) e envolve os clientes na determinação das dimensões da qualidade. Esta metodologia serve também para identificar as dimensões da

satisfação. Nesta pesquisa irá utilizar-se o primeiro método. Assim a primeira etapa envolve identificar as dimensões que definem a qualidade do serviço ou do produto. Esta lista das dimensões pode ser gerada de várias maneiras, usando diferentes fontes de informação. Uma das formas é investigar a literatura, tal como jornais científicos, profissionais, ou comerciais, relativa a indústrias específicas. Estas publicações podem fornecer as dimensões do produto ou serviço e são um recurso excelente na identificação das dimensões da qualidade e da satisfação. Outra forma de estabelecer a lista de dimensões da qualidade consiste em estudar o produto ou serviço, incluindo no estudo as pessoas directamente envolvidas no processo.

1.3. Marketing relacional

O *marketing* relacional (ou a gestão do relacionamento) é uma filosofia de fazer negócios, uma orientação estratégica cujo foco é manter e melhorar relacionamentos com clientes actuais, mais do que adquirir clientes novos (Berry, L. e Parasuraman, A., 1983). Esta filosofia supõe que muitos clientes preferem ter um relacionamento continuado com uma organização a ter de mudar continuamente de fornecedores em busca de valor. Zheithaml et al, (2006), referem que a justificação desta suposição é o facto de que é geralmente muito mais barato manter um cliente actual do que atrair um novo. Grönroos (1998) refere que os conceitos tradicionais do *marketing* de serviços omitem ou ignoram este relacionamento, sendo esta a principal diferença entre o *marketing* tradicional e o *marketing* relacional.

Swift (2001); Zheithaml et al, (2006), referem que as empresas se esforçam frequentemente em atrair clientes, mas prestam pouca atenção ao que devem fazer para os manterem. Concentrando-se apenas em adquirir novos clientes, as empresas podem facilmente cair em armadilhas de promoções de curto prazo, de descontos no preço, ou anúncios que tragam clientes, mas não o bastante para fazê-los voltar. Adoptando uma filosofia de relacionamento, as empresas começam a tentar compreender os clientes ao longo do tempo e com uma profundidade maior. Tornam-se mais capazes de ir ao encontro das suas necessidades e expectativas em mudança, de analisá-las e de reagir rapidamente às necessidades dos clientes.

1.3.1. Desenvolvimento de estratégias de marketing relacional

Um deslocamento para uma estratégia de relacionamento representa muitas vezes mudanças na cultura organizacional e nos sistemas de recompensa dos empregados. Há frequentemente poucas recompensas (ou nenhuma) para reter os clientes actuais. Assim, mesmo que as pessoas vejam a lógica da retenção do cliente, os sistemas organizacionais existentes podem não suportar a sua implementação. Nestes casos, a estrutura organizacional pode constituir-se num factor limitador à capacidade da organização em satisfazer os clientes.

Segundo Payne et al (1998), até mesmo áreas intimamente relacionadas – por exemplo – marketing, qualidade e atendimento ao cliente – são tradicionalmente administradas separadamente. Para que as necessárias mudanças no conceito de marketing ocorram, é fundamental que o novo conceito seja o orientador de todas as pessoas, funções e departamentos da organização, para que não haja barreiras entre funções e departamentos. Esta filosofia de *marketing* relacional deve difundir-se por toda a empresa, amparada por soluções organizacionais que viabilizem a sua aceitação (Payne et al, 1998). Relativamente à hotelaria, Adams (2001) afirma que a gestão do relacionamento com o cliente tem um significado especial neste sector, por ser imprescindível a participação e envolvimento de todos os departamentos no esforço de criar e manter o relacionamento com o cliente.

Zheithaml et al (2006) referem-se à construção do relacionamento com os clientes comparando-o à subida de uma escada, como se ilustra na figura 2.

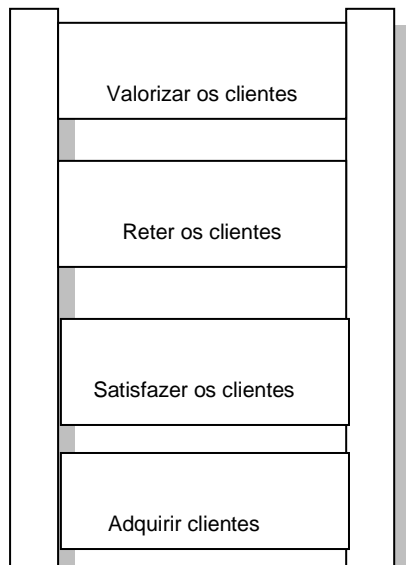


Figura 2 – Metas do marketing relacional Fonte: Zheimhal et al (2006)

O objectivo é mover os clientes pela escada acima (ao longo do *continuum* do relacionamento) do ponto em que são desconhecidos que necessitam de ser atraídos até ao ponto em que são valiosos clientes a longo prazo, cujo relacionamento com a firma foi valorizado. Da perspectiva do cliente, a formação da satisfação, a confiança, e o compromisso correspondem à voluntariedade do cliente em manter um relacionamento de troca como um conhecido, um amigo, e um sócio, respectivamente. Da perspectiva da alocação de recursos da firma, a entrega do diferencial, e talvez, valor *customizado*, corresponde à extensão da sua habilidade e/ou desejo de criar um relacionamento de conhecimento, de amizade ou de sócio com o cliente. À medida que os clientes fazem a transição do conhecimento baseado na satisfação para as parcerias baseadas na confiança, são requeridos aumentos no valor recebido e no nível da cooperação que ele espera da empresa.

Gummesson (1987) afirma que os clientes estão a tornar-se parceiros e alerta que as empresas precisam estabelecer compromissos de longo prazo para manter os relacionamentos nos níveis de qualidade e serviço exigidos. Assim, é imprescindível que as organizações se empenhem em adquirir habilidades para gerir esses relacionamentos. As habilidades, porém, residem nas pessoas e não na estrutura das organizações.

Entretanto, Gummesson (1998) alerta que o resultado não é automático, a satisfação por si só não conduz à retenção e aos lucros. O prestador de serviços deve alimentar o relacionamento com os clientes, fazendo-o de forma sustentada, fornecendo incentivos para a repetição da compra e lealdade. Conclui assim, que as chaves para a rentabilidade são a retenção dos clientes e a repetição da compra. Quanto mais longa se torna a permanência do cliente, melhor a rentabilidade. Aumentando-se a retenção de clientes e a duração dos relacionamentos, incorre-se em menores custos e, conseqüentemente, aumenta-se a produtividade do marketing. Por esse motivo, as empresas hoteleiras bem sucedidas tentam alocar recursos do *marketing* na retenção de clientes sob estratégias de *marketing* relacional (Sheth and Parvatiyar, 1995).

Na perspectiva de Gummesson (1998), a construção mais estável de um relacionamento com os clientes, propicia maior confiança e comprometimento entre as partes envolvidas ao longo do tempo. Isto facilita as acções de marketing e conduz a resultados mais previsíveis. Afirma ainda que todas as partes envolvidas devem agregar valor ao relacionamento, sob pena de fracasso ou rompimento.

Visando reter os clientes, as empresas criam barreiras de mudança que servem de constrangimento e obrigam os consumidores a manterem o relacionamento com ela. Por outro lado, as empresas desenvolvem actividades que encorajam o cliente a manter o relacionamento porque assim o querem. Leonard Berry e A. Parasuraman (citados por Zheithaml et al (2006) desenvolveram um modelo para compreender os tipos de estratégias de retenção que se focam no estabelecimento de relacionamento com os clientes. O modelo sugere que o *marketing* relacional pode ocorrer em níveis diferentes e que cada nível sucessivo da estratégia resulta em laços que ligam o cliente para mais perto da firma. Em cada nível sucessivo, o potencial para a vantagem sustentada competitiva da empresa é também reforçado. Segundo os autores (Zheithaml et al 2006), existem quatro tipos de estratégias de retenção, que adiante serão referidas. Também Adams, (2001); Bicalho, (2002) afirmam que a viabilização do *marketing* relacional ocorre em diferentes níveis, falando da sua aplicação aos hotéis, possibilitando assim a actuação em frentes distintas, a saber:

Nível 1 – *Incentivos*

No nível 1, o cliente é “amarrado” à firma através de incentivos financeiros (Adams 2001, Zeithaml et al, 2006), – com preços mais baixos para compras de volume maior ou preços mais baixos para os clientes mais antigos. Segundo Zeithaml et al, (2006), exemplos do nível 1 de marketing relacional não são difíceis de encontrar em indústrias relacionadas, tais como companhias aéreas, hotéis e companhias de aluguer de carros.

Outros tipos de estratégias de retenção que dependem primeiramente de recompensas financeiras são a criação de pacotes e de *cross-selling* de serviços e, em alguns casos, o uso de cartão de crédito. Assim, os clientes podem apreciar maiores benefícios financeiros em troca da sua lealdade. Noutros casos, as firmas tentam reter os seus clientes simplesmente oferecendo aos mais leais a garantia de preços estáveis, ou pelo menos, um preço mais baixo do que o pago por clientes novos. Desta maneira, a empresa recompensa os seus clientes leais compartilhando com eles algumas das economias nos custos e do rendimento aumentado que a firma recebe por servi-los durante mais tempo.

A razão da proliferação destes programas de incentivos financeiros é que não são difíceis de iniciar e podem resultar frequentemente em lucros a curto prazo. No entanto, os incentivos financeiros não fornecem, geralmente, vantagens a longo prazo a uma firma porque, a menos que combinados com outra estratégia de relacionamento, não diferenciam a firma dos seus concorrentes.

Embora o preço e outros incentivos financeiros sejam importantes para os clientes, não é geralmente difícil imitá-los porque o elemento utilizado na estratégia do *marketing mix* é apenas o preço. Assim, algum uso ou lealdade aumentada dos clientes podem ser de curta duração. Depois, estas estratégias provavelmente não serão bem sucedidas, a menos que estejam estruturadas de modo a que conduzam verdadeiramente à repetição ou aumento do uso. Caso contrário, servirão mais para atrair clientes novos e, potencialmente, causarem a mudança frequente entre concorrentes.

Nível 2 – Ligações sociais

As estratégias do nível 2 ligam clientes à empresa com mais do que incentivos financeiros. Embora o preço seja importante, no nível 2 os empresários constroem relacionamentos a longo prazo, através de laços sociais e interpessoais usando também ligações financeiras. Os clientes são vistos como indivíduos cujas necessidades e quereres as empresas tentam compreender.

As ligações sociais e interpessoais são comuns entre fornecedores de serviços e os seus clientes. As empresas reconhecem o valor de relacionamentos contínuos na construção da lealdade. Esta estratégia implica conhecimento do mercado local, dos territórios do serviço, o envolvimento em actividades da comunidade e o estabelecimento de relacionamentos próximos com os clientes. Na perspectiva de Adams, (2001) e Kim et al., (2002), o diálogo ou orientação relacional é oferecido através da utilização de todos os canais de comunicação para promover ou comercializar a estada.

Às vezes os relacionamentos formam-se com a organização por causa das ligações sociais que se estabelecem entre clientes, onde estes interagem uns com os outros, em vez de entre clientes e o fornecedor do serviço.

Ao longo do tempo, os relacionamentos sociais tidos com outros clientes são factores importantes que os impedem de mudar de uma organização para outra. As ligações sociais sozinhas podem não “amarrar” o cliente permanentemente à empresa, mas são muito mais difíceis para os concorrentes imitarem do que os incentivos de preço. Na ausência de razões fortes para mudar de fornecedor, as ligações interpessoais podem incentivar clientes a permanecer num relacionamento. Em combinação com incentivos financeiros, as estratégias de ligação sociais podem ser muito eficazes.

Nível 3 – Ligações de customização

As estratégias do nível 3 envolvem mais do que laços sociais e incentivos financeiros. Embora haja elementos comuns das estratégias do nível 1 e 2 abrangidas dentro de uma estratégia de *customização* e *vice-versa*. As empresas pretendem, não apenas dar forma a compromissos pessoais fortes com os clientes, mas também fornecer informação ao

sistema, ajudando a *customizar* serviços para se adaptarem às necessidades que se vão desenvolvendo nos clientes.

Dois termos são geralmente usados nas ligações de *customização*: *mass customization* e *customer intimacy*. Ambas as estratégias sugerem que a lealdade do cliente pode ser incentivada com o conhecimento individual dos clientes e com o desenvolvimento de soluções *one-to-one* que servem as suas necessidades individuais.

Zeithaml et al, (2006) definem *mass customization* como *o uso de processos flexíveis e de estruturas organizacionais para produzir produtos e serviços variados e frequentemente individualizados ao preço de alternativas estandardizadas, produzidas em massa*. Os autores advertem, no entanto, que tal não significa fornecer aos clientes soluções ou escolhas infinitas que somente lhes dêem trabalho na obtenção do que querem; pelo contrário, significa fornecê-lo com pouco esforço da sua parte com os serviços à medida das suas necessidades individuais.

Adams, (2001) refere também que reconhecimento e serviço personalizado são as áreas de maior impacto junto dos hóspedes e também a grande oportunidade de distinguir e oferecer um tratamento especial a quem é leal à unidade hoteleira.

Nível 4 – Ligações estruturais

As estratégias do nível 4 são as mais difíceis de imitar; envolvem ligações estruturais, bem como financeiras, sociais, e diálogo *customizado* entre o cliente e a empresa. As ligações estruturais são criadas fornecendo aos clientes serviços que são projectados especialmente para aquele cliente, tais como sistemas de encomendas, entregas ou facturação, fornecendo-lhes serviços *customizados*, que são baseados em tecnologia e fazem o cliente mais produtivo, realçando extremamente o seu valor como fornecedor.

1.3.2. Determinantes e consequentes do marketing relacional na hotelaria

A qualidade do relacionamento na hotelaria depende de três actividades do *marketing* relacional desenvolvidas entre o pessoal de contacto e os clientes do hotel, que a afectam: a confiança do cliente, o contacto com o cliente, e a comunicação efectiva (Kim et al., 2001). Outros aspectos importantes são: os da informação sobre os clientes, devendo os hotéis possuírem sistemas de base de dados para registar as preferências dos hóspedes, negociações efectuadas e suas características. (Kim et al., 2001; Adams, 2001 e Bartram, 2001); benefícios sociais (reconhecimento, laços de amizade, tratamento pelo nome) e económicos do relacionamento (propiciados através de recompensas, descontos e brindes, entre outros) e tratamento especial (concessão de serviços especiais). (Gwinner, Gremler, e Bitner; 1998; Adams, 2001); e a gestão das reclamações (Lindgreen, 2001, Middleton, 2002).

Para o segmento de negócios Vieira e Ennew (2004) e Middleton (2002) indicam que as principais vantagens do relacionamento são o preço, a prioridade nas reservas, a atribuição do quarto, (Middleton, 2002; Drift Consultores, 2005), *check-in* e *check-out* expeditos mais atenção por parte dos gestores e a necessidade dos hotéis envolverem os clientes no desenvolvimento do serviço. Lindgreen and Crawford, (1999) assinalam algumas áreas de fraqueza: avaliações mais baixas ou incorrectas dos clientes acerca dos benefícios dos relacionamentos...” *Não é bastante que os hotéis saibam que as estratégias relacionais oferecem benefícios significativos, eles têm que convencer os clientes disso e a palavra-chave é comunicação, um dos elementos constituintes do marketing relacional.* É também assinalado na literatura (Middleton, 1999) o facto de a ênfase nos descontos como estratégia para o segmento de negócios, poder constituir um contra-senso, por reduzirem o custo médio da tarifa de quarto a alguns clientes que normalmente estão dispostos a pagar mais.

Kim et al., (2002), afirmam que os antecedentes determinantes para a qualidade do relacionamento em hotéis são os esforços de *marketing* relacional tais como orientação para o cliente, orientação relacional, e atributos do serviço. Os antecedentes acima referidos no estudo (Kim et al., 2002) seriam, dentro do item orientação para o cliente, a compreensão das necessidades do cliente e das mudanças nessas necessidades, a

resolução expedita e com cortesia de conflitos, mesmo que estes não sejam da sua responsabilidade directa.

Ainda no que toca ao item orientação para o cliente e orientação relacional os autores referem a comunicação consistente e contínua com os hóspedes através do envio de informações tais como boletins de notícias ou informações sobre programas novos, envio de postais de aniversário ou cartas de resposta a clientes leais, sendo que é particularmente importante a participação de gestores experientes nestas rubricas.

No que respeita aos atributos do serviço, o estudo refere-se à sua importância em geral, referindo-se particularmente às aptidões profissionais e conhecimentos demonstrados pelos empregados, ao interesse em fornecer melhor o serviço e à cortesia.

As consequências influenciadas pela qualidade do relacionamento referidas por Kim et al., (2002), são as seguintes: uma influência no comportamento dos hóspedes demonstrado através repetição das compras, do aumento da continuidade do relacionamento, compromisso do hóspede e da palavra boca-a-boca positiva.

O relacionamento de qualidade está correlacionado com a intenção de compra e a palavra boca-a-boca positiva. As actividades do *marketing* relacional fornecem valor aos clientes, levando à confiança e à satisfação (Oh, H., 1999), à continuidade elevada do relacionamento e aumento da frequência do uso do hotel (Kim et al., 2001).

2. Satisfação do cliente no sector do alojamento

O presente sub capítulo versa sobre aspectos da satisfação do cliente no sector do alojamento. Define-se satisfação e menciona-se a correlação entre satisfação e lealdade dos clientes. Referem-se os atributos importantes na medição do desempenho dos diversos departamentos do hotel a as vantagens da medição da satisfação neste sector.

2.1. Satisfação do cliente

Apesar da elevada variabilidade da definição e da delimitação do domínio conceptual da satisfação, Giese y Cole (2000) concluíram que a satisfação é uma resposta sumária afectiva e de intensidade variável centrada em aspectos concretos da aquisição e /ou consumo e que tem lugar no preciso momento em que o individuo avalia o objecto.

Gunderson et al. (1996) definem a satisfação de cliente como o julgamento *à posteriori* do consumo de um produto ou de um serviço que possa, por sua vez, ser medido avaliando um desempenho ou performance de atributos específicos.

Segundo Vavra (1997) a satisfação propiciada por um produto, serviço ou sentimento, é função directa do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho ficar distante das expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se se atender às suas expectativas, ficará satisfeito. Se exceder as expectativas ficará altamente satisfeito ou encantado.

Além disso, a satisfação do cliente é reconhecida, até ao presente, como de grande importância para o sector do alojamento, pois este depende, em grande parte da repetição das compras e de recomendações dadas, (através de recomendações pessoais), o que requer clientes satisfeitos, como Berkman e Gilson (1986), Coper et al. (1996) e Oh (1999) observavam.

Porém, a satisfação não é um fenómeno universal e nem todos têm a mesma satisfação pela mesma experiência da hospitalidade. A razão é que os clientes têm necessidades diferentes e os objectivos e as experiências passadas influenciam as suas expectativas. O mesmo cliente pode também ter necessidades e expectativas diferentes em ocasiões diferentes, ou em horas diferentes do dia (Davis and Stone, 1985). Consequentemente, é importante ganhar uma ideia clara das necessidades e dos objectivos dos clientes que correspondam aos diferentes tipos de satisfações. Isto justifica a necessidade de segmentação do mercado, porque nenhum serviço ou produto pode oferecer a todos o mesmo grau de satisfação (WTO, 1985).

A finalidade de medir a satisfação do cliente é avaliar a qualidade das práticas de gestão existentes e identificar caminhos para a melhoria. O alvo da gestão e controlo da satisfação é obter uma taxa mais elevada de retenção dos clientes e melhorar os lucros e

a quota de mercado de uma empresa (Gilbert and Horsnell, 1998).

Um estudo intitulado “Sistemas de Medição da Satisfação de Clientes nos Hotéis”, realizado em Outubro de 2005, abrangendo o Universo da Associação dos Hotéis de Portugal, (Associados AHP) revelou que a grande maioria dos hotéis dispunham de algum sistema de avaliação regular da satisfação dos seus clientes (95,5%).

O tipo de sistemas (s) utilizados para medir a satisfação dos clientes nos hotéis eram, sobretudo, questionários em papel (96,1%), seguidos de cliente mistério (32,3%) e de questionários administrados por uma empresa de estudos de satisfação de clientes dentro ou à saída do hotel, ou por via telefónica (11,8%).

2.2. Satisfação e lealdade do cliente

Muitos dos investigadores afirmam que a satisfação do cliente influencia a lealdade deste, que por sua vez afecta a rentabilidade. A intenção de voltar está relacionada com a satisfação do cliente (Reicheld and Sasser, 1990; Zeithaml et al., 1990; Barsky 1992; Gummesson, 1993; Anderson and Fornell, 1994; Storbacka et al., 1994; Heskett et al., 1990, 1994; Rust et al., 1995; Schneider and Bowen, 1995; Oh, 1999; Schall, 2005).

Por sua vez, a intenção de voltar a um local, segundo Barretto (1999), tem a ver com a questão da fidelização do cliente, que é um indicador da qualidade e da valorização do produto oferecido. O cliente fiel pode ser definido como o que volta sempre à organização por ocasião de novas transacções ou aquisições, por estar satisfeito com o produto ou o serviço. (Reicheld e Sasser, 1990; Reicheld, 1996; Bicalho, 2002). É caracterizado pelo seu comportamento de compra; por repetir as suas compras regularmente; por recomendar a empresa, os seus produtos e serviços a outras pessoas; por ser imune à pressão da concorrência; por tolerar eventuais falhas no atendimento que recebe sem desertar em função do relacionamento estabelecido por um serviço habitualmente bom. Além disso, um cliente fiel, não apenas volta a comprar, como também defende os produtos e serviços, tornando-os menos vulneráveis à concorrência.

De entre as vantagens a favor da retenção de clientes salienta-se que os clientes

existentes já têm identificadas as suas necessidades, pois já foram anteriormente satisfeitas pelos produtos/serviços e têm menor sensibilidade aos preços.

A satisfação e a lealdade do cliente são conceitos que, estando relacionados, têm âmbitos diferentes. Enquanto a satisfação é dirigida especificamente ao produto ou serviço (ou aos seus atributos), sendo a sua medida relativamente dinâmica, a lealdade é um conceito mais abrangente e mais estático e dirigido à empresa no seu conjunto. Pode, como irá referir-se, assumir-se como racional, afectiva ou comportamental, sendo em todos os casos claramente influenciada pela satisfação do cliente (Vilares, 2000; Oh 1999; Ball et al., 2005).

Porém, os determinantes destes tipos de lealdade são diferentes, pois a dimensão afectiva da lealdade tem ligações emocionais e envolve interacções humanas. Todavia, a dimensão cognitiva ou racional da lealdade envolve avaliações da relação comercial, incluindo preferência, apreciações sobre os preços, o valor recebido, os custos, entre outros. A lealdade comportamental é a mais abrangente e corresponde à intenção de continuar cliente e de recomendar a empresa.

A lealdade constrói-se alicerçada na confiança. Para o cliente potencial a confiança significa a convicção de que o produto ou serviço resolverá o seu problema mas, se por algum motivo o não fizer, a organização honrará, por certo, a sua promessa de bom atendimento.

Guiado por uma pesquisa realizada no ano de 2000 a nível nacional nos Estados Unidos, na área de *marketing* de hospitalidade, Yesawich (2000) alerta para o cenário de deterioração da lealdade dos clientes. Na sua análise, constata uma proliferação do número de marcas de hotéis e incentivos cada vez mais agressivos (milhas aéreas, pontos ganhos por hospedagem, noites grátis, entre outros). Este contexto tem feito com que a lealdade dos clientes se torne numa mera *commodity* obrigando a uma crescente oferta de compensações para a sua construção e manutenção. No entanto, há ainda outros determinantes que podem levar a um comportamento de recompra, tais como o preço, proximidade do fornecedor e, sobretudo, a existência de um fornecedor único.

A forma como ocorre a fidelização ainda não foi claramente identificada pelos

estudiosos da área de *marketing*, nem existe uma estrutura teórica sólida que revele os caminhos a serem percorridos e que conduzam ao desenvolvimento da lealdade do cliente. Um estudo de Oh (1999) revelou que a satisfação dos clientes em hotéis tem uma correlação positiva com a intenção da repetição de compra e a palavra boca-a-boca positiva.

Contudo, há um consenso nos meios acadêmicos e organizacionais de que a satisfação do cliente, valor percebido, qualidade do serviço, sejam considerados factores influenciadores da lealdade do cliente (Kadampully e Suhartanto, 2000; Gonzalez, 2005).

2.3. Levantamento dos atributos que influenciam a escolha do hotel e a satisfação do cliente

Existem numerosos estudos sobre os atributos do hotel que são considerados ao tomar a decisão da escolha e alguns serão apresentados neste capítulo.

Greathouse et al. (1996); Wuest et al. (1996) conduziram pesquisas que investigam os factores que os viajantes consideraram importantes nas instalações dos hotéis. Nestes estudos, os viajantes identificaram a limpeza do quarto, a relação valor/ preço, a atitude amigável da equipe de funcionários, e a segurança da propriedade como alguns dos mais importante atributos de um hotel.

De entre os componentes tangíveis do serviço do hotel estão a limpeza (Atkinson, 1988; Knutson, 1988; Saleh and Ryan, 1992) conforto, quartos espaçosos e bem-mantidos (Knutson, 1988; Cadotte and Turgeon, 1988; Saleh and Ryan, 1992), localização conveniente e acessibilidade (Rivers et al., 1991; Ananth et al., 1992; LeBlanc and Nguyen, 1996), facilidades do quarto, tais como melhor iluminação, características de segurança dos *w.c*, puxadores fáceis de manusear, existência de porta-malas e cadeiras (Ruys and Wei, 1998).

Para além disso, a prontidão e a cortesia do serviço (Knutson, 1988; Cadotte and Turgeon, 1988; Atkinson, 1988; Rivers et al., 1991; Saleh and Ryan, 1992; Ananth et

al., 1992; LeBlanc and Nguyen, 1996; Kim et al., 2002), o *décor* interior e a estética exterior (Saleh and Ryan, 1992) são contributos da maior importância. O valor para o dinheiro é um outro factor que está fortemente associado com o aumento da lealdade do cliente e lucro do hotel (Atkinson, 1988; Shifflet and Bhatia, 1997).

Outro estudo, (Metha Subhash C. e Vera, 1990) apura como os viajantes de negócios e os turistas reagem aos hotéis, as motivações que inspiram a selecção feita, as razões para voltar ou não ao mesmo hotel. Daí os resultados seguintes: para todos os segmentos (considerando o conjunto dos hóspedes), os factores importantes na escolha do hotel, foram, em primeiro lugar, a limpeza, conforto e boa manutenção nos quartos, localização conveniente; seguido de serviço rápido e cortês, protecção e segurança e simpatia no hotel, sendo que os clientes habituais apreciam o serviço de reservas e *ckeck-in*.

Recentemente, Schall, (2003) afirma que as atitudes chave a medir são a satisfação e a lealdade e que as questões a colocar nos questionários devem ser resumidas ao seguinte:

Quarto – Os elementos chave para o quarto são a limpeza, *amenities* funcionais, e conforto. Para um hotel de viajantes de negócios, o cliente poderá dar importância ao conforto do espaço de trabalho no quarto;

Alimentos – A experiência da refeição tem componentes de três núcleos diferentes, a saber: a percepção total da qualidade, incluindo o gosto, a aparência, e a temperatura; a prontidão do serviço; e a exactidão da entrega dos pedidos;

Equipe de funcionários – Os clientes avaliam os empregados do hotel pela cortesia, a atitude apoiante, a fiabilidade e a prontidão do serviço, por esta ordem.

O autor refere que se devem evitar fazer perguntas compostas nestes artigos, devendo fazer-se perguntas separadas em cada ponto.

Schall (2003), sugere que há duas áreas onde as opiniões dos clientes são críticas para o sucesso de uma unidade. Uma, é a operacional (isto é, a que faz uma avaliação do funcionamento do hotel) e a outra, é a da atitude (isto é, o que o cliente pensa da estada e da propriedade).

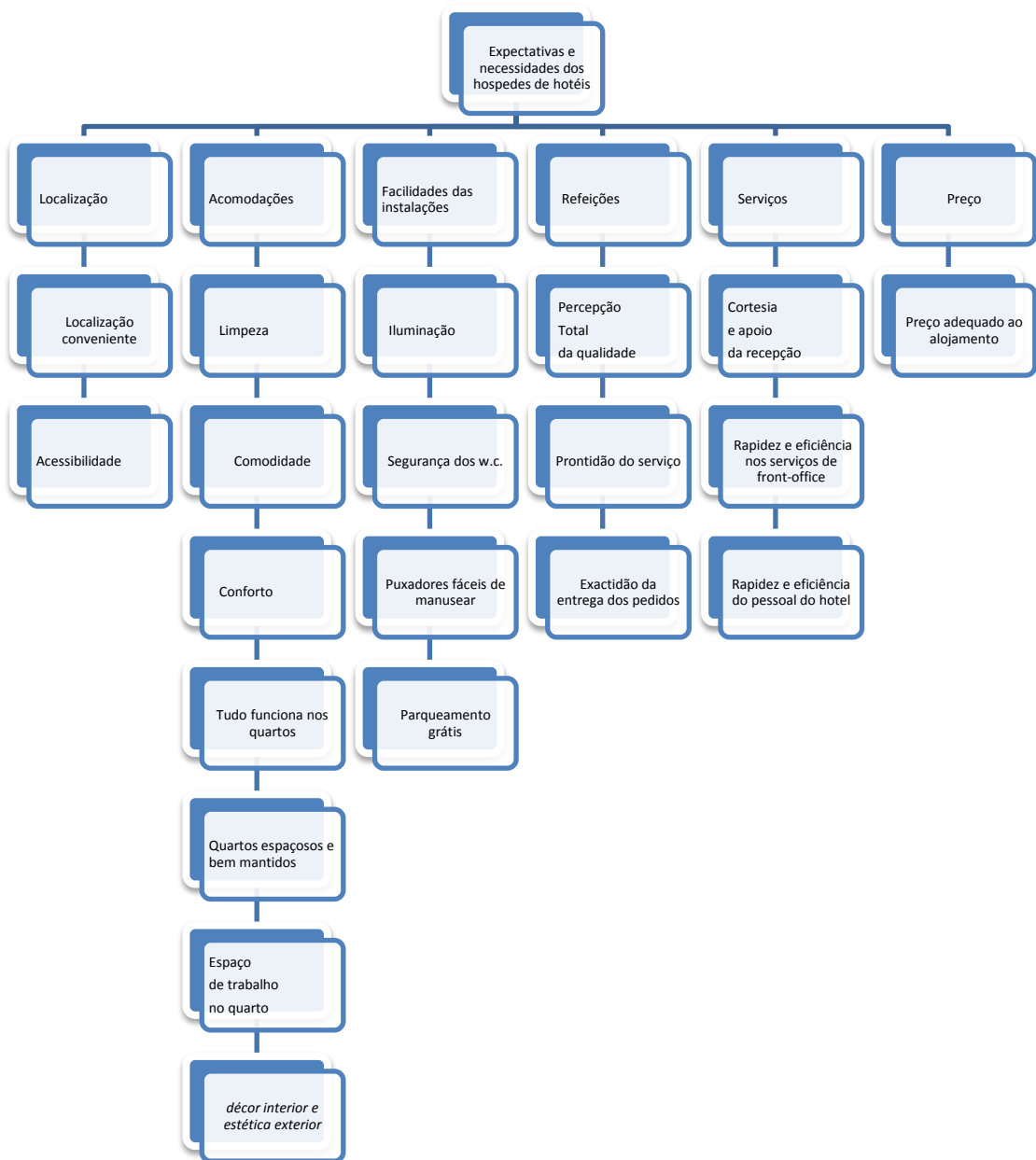
Outros estudos (Metha Subhash C. e Vera, 1990; Gunderson et al, 1996) apontam para um grau superior de exigência do turismo de negócios ao do turismo com objectivos de lazer. Os viajantes com objectivos profissionais são mais sensíveis a hotéis e serviços de nível elevado e de alta qualidade, apreciando mais a qualidade dos serviços do que a das instalações ou o nível de preços. Esta divisão entre os segmentos de lazer e negócios aparece dispersa pela literatura em geral, sendo a divisão normalmente utilizada para estudar as exigências dos viajantes.

A pesquisa dos autores para o segmento de negócios aponta a fiabilidade e aspectos tangíveis do serviço de quartos e os aspectos intangíveis da parte da recepção (por exemplo voluntariedade e rapidez dos recepcionistas a fornecer o serviço) como sendo os mais significativos, enquanto que o menos importante foi o serviço de refeição. Estes são os atributos que os clientes de negócios acham vitais para diferenciar os hotéis. O estudo refere ainda que os viajantes de negócios constituem em geral um segmento elevado entre os segmentos de mercado dos hotéis, viajando geralmente a expensas das companhias para que trabalham e percorrendo itinerários rápidos e pré-definidos.

Lage (2000), referindo um estudo elaborado para o hotel *Blue Tree Ceaser Tower's*, aponta que as principais razões encontradas para não voltar a um hotel a eram deficiente manutenção e reparação, a falta de limpeza nos quartos e a falta de comodidade (temperatura e ruído).

Em suma, os atributos utilizados para seleccionar um hotel diferem de segmento para segmento. Os parâmetros demográficos, os objectivos da viagem, bem como o contexto em que esta se realiza, são os factores previsionais dos atributos de escolha e das expectativas. O planeamento das instalações e dos serviços deve levar em conta os atributos-chave para os segmentos de mercado que se pretende atingir, devendo os hotéis conceber processos de identificação dos hóspedes, de acordo com o contexto de realização da viagem e seus objectivos (Cadotte e Turgeon, 1988).

Da informação apresentada ao longo deste sub capítulo, podemos concluir, resumidamente, que os atributos que influenciam a escolha do hotel e a satisfação do cliente, como se representa na figura 3, são os seguintes:



2.4. V
an
ta
ge
ns
da
m
ed
iç
ão
da
sa
tis
fa
çã
o
do
s
cli
en
te
s

A
me
did
a
da
sati

Figura 3 - Atributos que influenciam a escolha do hotel e a satisfação do cliente. Fonte: análise da autora

sfação do cliente (CSM) tem duas finalidades – fornecer a informação para a gestão e permitir a comunicação com os clientes. (ANZMAC 2005 Conference: Tourism Marketing).

Talvez a razão preliminar para medir a satisfação do cliente seja a de recolher informação, qualquer que ela seja, sobre o que os clientes dizem ou acham do que necessitaria ser feito diferentemente, ou de avaliar como uma organização vai ao encontro das actuais necessidades dos clientes (Vavra, 1997).

A função secundária, mas não menos importante do CSM em empresas da hospitalidade, é a de que, examinando os clientes, uma organização está demonstrando o seu interesse em comunicar com eles, indo ao encontro das suas necessidades, quereres, queixas e bem-estar total. Embora seja impossível medir a satisfação de cada um dos clientes, àqueles cujas opiniões são solicitadas e a outros que observem este processo, são dados um sentido de importância e reconhecimento (ANZMAC, 2005).

As razões para a medição da satisfação do cliente podem variar de organização para organização. Naumann (1995), sugere os seguintes cinco objectivos que, em sua opinião, são os mais comuns:

- Chegar perto do cliente – compreender que atributos são mais importantes para os clientes; perceber que atributos afectam a tomada de decisão do cliente; achar a importância relativa dos atributos e conseguir uma avaliação de desempenho de como a empresa está a fornecer cada um.
- Medir a melhoria contínua – os atributos significativos para o cliente estão directamente ligados ao processo de adição de valor na empresa e são incluídos de forma harmonizada com as medidas internas usadas para avaliar o processo.
- Conseguir a melhoria dirigida ao cliente – nem todos os clientes são uma igualmente valiosa fonte da inovação. Isto requer a criação de uma base de dados detalhada que siga, não somente as vendas, mas as fontes das inovações.
- Medir forças e fraquezas – determinando percepções do cliente sobre as escolhas da concorrência. Isto é conseguido inquirindo clientes possíveis e futuros, bem como clientes passados.

- Ligar os dados do CSM aos sistemas internos.

Recentemente, Schall (2003) acrescenta a esta lista um outro objectivo:

- Aumentar a lealdade dos clientes e melhorar a imagem da empresa.

Capítulo III – Caracterização do Douro enquanto destino turístico

O 1º Congresso de Estudos Rurais - ambiente e usos do território, realizado em 2002, refere que a região do Douro tem ainda uma posição reconhecidamente periférica como receptora de turistas. Esta situação tem vindo, todavia, a alterar-se, sobretudo por força das modificações que entretanto se foram produzindo no campo das motivações da procura turística e que se têm vindo a manifestar na descoberta e na opção pelos meios rurais e pelas zonas do interior em geral como destinos turísticos alternativos aos mais convencionais.

O Douro, que representou em 2002, 6% das dormidas em Portugal, é procurado principalmente por portugueses e europeus (INE, 2002) e encaixa-se muito bem nas novas motivações turísticas, encontradas para o mercado europeu, a saber:

- Os turistas europeus escolhem o destino, em primeiro lugar, pela paisagem – o Douro, destacando o Alto Douro vinhateiro Património Mundial, é forte em qualidade intrínseca e diversidade;
- Os turistas europeus escolhem o destino, em segundo lugar, pelo clima – o Douro possui um clima mediterrâneo e meias estações agradáveis que importa realçar na comunicação;
- Os turistas europeus escolhem o destino, em terceiro lugar, pelo preço do alojamento e da viagem – o Douro é competitivo neste aspecto;
- Os turistas europeus escolhem o destino, em quarto lugar pelo interesse histórico – o Património Mundial da UNESCO tem muito a oferecer e com elevada diversificação.

O Douro, como vem sendo unanimemente reconhecido, (plano de desenvolvimento turístico do Vale o Douro, 2004), detém elevadas e variadas potencialidades para satisfazer estas novas procuras turísticas. Dominadas, basicamente, pelo conjunto formado pela paisagem vinhateira e pelo rio propriamente dito, estas potencialidades turísticas da região do Douro desdobram-se ainda por vários outros domínios – patrimónios histórico e natural, etnografia, gastronomia, com particular destaque para o vinho, e mais especialmente para o vinho do Porto – a partir dos quais se configuram múltiplas oportunidades de constituição e oferta de produtos turísticos originais e diversificados. Na sequência dos aspectos acabados de enunciar, o turismo na região do Douro, embora ainda de forma recente e incipiente, vem alcançando resultados muito significativos, como decorre do conteúdo de variados relatórios e textos de síntese sobre a evolução dos principais indicadores da actividade na região. Tudo isto tem obrigado ao alargamento da oferta turística regional.

Porém, o Douro é um destino em que os turistas estrangeiros são em número insuficiente para garantir a prosperidade, já que 54 % das dormidas são de turistas nacionais. Na verdade, sem a melhoria sensível da economia e do poder de compra dos

portugueses e o acréscimo de confiança que só ela poderá dar às empresas e indivíduos em geral, nunca os nossos hotéis poderão contar com um mercado nacional que lhes dê a estabilidade de que os seus parceiros, na maioria dos países europeus, beneficiam, graças a uma procura local capaz de assegurar uma razoável ocupação, mesmo nas circunstâncias mais adversas (Ai Quintas, 1988).

No Douro, segundo o plano de desenvolvimento turístico do Vale do Douro, 2004, comparativamente à média nacional, existe uma maior dependência dos turistas nacionais. Os principais mercados externos, neste caso, são a Espanha, o Reino Unido e a Alemanha, os quais representam, respectivamente, 9%, 6% e 5%.

Quanto à tipologia dos clientes para o Douro, os segmentos identificados são os seguintes: clientes individuais, casais maduros sem filhos e jovens profissionais e famílias (os últimos mais sensíveis ao preço). Embora não refira qual a importância relativa de cada um dos segmentos, o plano de desenvolvimento turístico do Vale do Douro refere que estes segmentos têm potencial de crescimento.

No vale do Douro, a taxa de ocupação quarto média é inferior quer à média nacional, quer à média da região norte, sendo de 26,3%. Ela constitui uma das preocupações das empresas durienses, que não podendo modificar a sua capacidade, comprometem a sua viabilidade quando os proveitos não chegam para cobrir os custos da operação.

A sazonalidade é elevada no destino Douro, sendo os meses altos Julho, Agosto, Setembro e primeira quinzena de Outubro. A sazonalidade tem efeitos devastadores nos destinos, afectando a viabilidade das empresas, as decisões do investimento, a política de emprego e a qualidade dos serviços prestados (Cunha, L, 1997)

Segundo o plano de desenvolvimento turístico do Vale do Douro, (2004), a oferta turística é constituída por hotéis e o alojamento em espaço rural. A divisão do mercado é a seguinte: hotéis (24%), pensões (68%), alojamento rural, casas de familiares e amigos e outros (8%). Quanto à evolução dos produtos e serviços comprados, note-se que o movimento turístico no rio Douro aumentou de 6. 500 turistas em 1994 para 70. 000 em 1998, gerando sete milhões e meio de euros (1,5 milhões de contos) naquele último ano e criando 200 postos de trabalho (Fontes, 2000). A estada média é de 1,5 dias, inferior à média da região norte e também da nacional. O vale do Douro é, no

entanto, responsável por 57% das receitas de turismo da região (plano de desenvolvimento turístico do Vale do Douro, 2004, com dados do INE 2002).

No que respeita à oferta turística, a região conheceu, nos últimos dez anos uma verdadeira revolução da sua oferta hoteleira que se revela, não apenas no seu crescimento quantitativo, mas também e sobretudo qualitativo e tipológico, perfazendo actualmente uma capacidade que ronda as 2600 camas (*1º Congresso de Estudos Rurais - Ambiente e Usos do Território*, realizado em 2002).

Como é referido no plano de desenvolvimento turístico do Douro (2004), este sofre de alguns pontos fracos que produzem um estrangulamento no crescimento da região, tais como, a reduzida capacidade de alojamento e de qualidade pouco satisfatória; a carência de redes telemáticas da oferta turística; a pouca sensibilidade para as motivações e segmentos de mercado com apetência para produtos alternativos, apostando ainda os agentes turísticos, que trabalham com o norte de Portugal, os seus esforços de *marketing* para o produto sol e praia, descurando também a vertente pré-produto, (organização, planeamento e estruturação da oferta turística, entre outras).

Tendo em conta a caracterização estatística retirada do plano estratégico do Douro e referindo o diagnóstico prospectivo sobre o sector do turismo no Douro, existem condições efectivas para individualizar a sua estrutura turística no contexto da região norte. Esta apresenta níveis de desenvolvimento turístico ainda incipientes e reflecte a própria debilidade económica da região, podendo caracterizar-se em poucas palavras: estrutura turística espacialmente difusa, e financeiramente debilitada, encontrando-se também profissionalmente sub-dimensionada. O tecido empresarial do turismo denota reduzida capacidade técnica e de gestão e pouca sensibilidade para a actividade. Os baixos índices de densidade das estruturas turísticas e de capacidade/cama, diminuem a capacidade de aproveitar os recursos, de que o produto TER (turismo em espaço rural) é sintomático. A débil organização sectorial acarreta uma reduzida estruturação dos produtos turísticos, falta de domínio da cadeia de valor e incapacidade em gerir o ciclo de vida dos produtos turísticos.

Outro defeito apontado às empresas turísticas da região prende-se com a estratégia empresarial, ou melhor, com a ausência desta, sob a forma da utilização de estratégia indefinida como estratégia competitiva.

Quanto às capacidades do alojamento e recursos são, em grande maioria, de pequena dimensão (apenas no caso do alojamento rural), com pouca capacidade tecnológica, deficiente oferta de animação e pouca formação dos colaboradores.

Finalmente, importa referir que, de uma forma geral, o Douro tem um rácio camas/empregado superior ao da região norte, o que indica uma utilização do pessoal ao serviço da hotelaria mais intensiva neste espaço do que no cômputo da região norte. Essa utilização intensiva pode estar associada a níveis qualitativos mais baixos nos serviços oferecidos em hotéis e similares.

No entanto, nota importante é o facto da observação do histórico das estatísticas das férias dos portugueses (DGT 2000/2003) revelarem, em síntese, uma crescente utilização da Internet e uma crescente penetração em todas as zonas do país, incluindo a região duriense, ao longo do período em observação. A Internet está a ter um grande impacto em relação a outros canais, como fonte de informação para escolha e planeamento de férias e de viagem e uma importância crescente como canal de reservas o que poderá beneficiar a comunicação com os clientes nacionais e internacionais.

A tabela que se segue (tabela 1) sintetiza de forma clara os principais pontos fortes e fracos do Douro:

Tabela 1 – Os principais pontos fortes e fracos do Douro Fonte: PRODOURO, o sector do turismo no Douro, diagnóstico prospectivo.

Pontos fortes	Pontos fracos
Rio Douro e canal navegável, associado ao potencial do TER como complemento da oferta turística ribeirinha e ao surgimento de novas unidades hoteleiras de qualidade;	Estrutura turística espacialmente difusa, economicamente extensiva, financeiramente debilitada e profissionalmente pouco habilitada;
Região Demarcada do Douro e imagem do Vinho do Porto, constituindo actualmente o pólo turístico	Baixos índices de densidade das estruturas turísticas e de capacidade/cama diminuem a capacidade de aproveitar os recursos, de que o

<p>mais dinâmico de Trás-os-Montes e Alto Douro;</p> <p>Termalismo de Chaves;</p> <p>O "Anel Verde", áreas protegidas que rodeiam a Região;</p> <p>Projectos turísticos inovadores de base territorial, federando agentes e recursos turísticos, em fase de consolidação (Rota do Vinho do Porto, itinerários culturais);</p> <p>Importantes investimentos estruturais beneficiaram o turismo (vias de comunicação, cais fluviais);</p> <p>Implementação de acções complementares de apoio à actividade turística (rede de miradouros, etc.)</p>	<p>produto TER é sintomático;</p> <p>Tecido empresarial do turismo denota reduzida capacidade técnica e de gestão e pouca sensibilidade para a actividade;</p> <p>Débil organização sectorial acarreta uma reduzida estruturação dos produtos turísticos, falta de domínio da cadeia de valor e incapacidade em gerir o ciclo de vida dos produtos turísticos da Região;</p> <p>Dificuldade em captar/reter os fluxos turísticos originados pelo tráfego turístico-fluvial e pelos <i>packages</i> centrados no Porto/Lisboa;</p> <p>Dificuldades de coordenação entre os agentes que operam aos vários níveis do compósito turístico, sobretudo no que toca à hospitalidade e à organização de actividade e de animação estrutural.</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Novas imagens de marca da Região, integrada numa estratégia para a Região do Norte: Douro e Trás-os-Montes/Norte de Portugal;</p> <p>Regiões de turismo em fase de reestruturação e aquisição de competências;</p> <p>Maior articulação dos investimentos públicos/privados/associativos em projectos turísticos estruturantes;</p> <p>Oportunidades ligadas ao desenvolvimento de novos projectos de base territorial, federados em torno de novas temáticas (azeite, áreas protegidas, paisagem);</p> <p>Oportunidades ligadas a novos produtos turísticos fortemente ligados ao território (comboios históricos do Douro, actividades turístico-fluviais e animação turística do Rio Douro).</p>	<p>Persistência de problemas de encravamento, de infra-estruturas, de ordenamento paisagístico e de qualidade do ambiente;</p> <p>Grande dependência dos operadores de transportes (rodoviários e fluviais) externos à região;</p> <p>Atitude reactiva perante as oportunidades de mercado (dificuldade em actuar com o <i>trade</i>);</p> <p>Graus diferenciados de capacidade de resposta da base produtiva dos sub-espacos de Alto Trás-os-Montes e Douro às necessidades do mercado de trabalho;</p> <p>Sobrevalorização da componente material na atribuição dos subsídios públicos à actividade;</p> <p>Baixos níveis de consciência cívica e de sensibilização das populações para as oportunidades do turismo.</p>

Capítulo IV – Metodologia

Este capítulo trata da metodologia de investigação utilizada neste trabalho. Referem-se alguns aspectos metodológicos gerais e a seguir apresentam-se considerações relativas à

selecção da amostra relatando-se as preocupações tidas, contemplando fontes e instrumentos de recolha de dados, descrevendo-os detalhadamente.

1. Aspectos metodológicos gerais

Porque a metodologia adequada a um trabalho é determinada pelas questões que irão orientar a investigação, e também, pelo conhecimento reportado pela literatura, não será demais lembrarmos aqui as questões e objectivos que orientaram a pesquisa e o desenvolvimento do instrumento de recolha de dados, a saber:

A) Relativamente aos hóspedes:

- Identificar o perfil dos hóspedes frequentes das unidades hoteleiras em estudo – 4 hotéis do Douro;
- Identificar a forma de organização da viagem;
- Medir o desempenho percebido pelos clientes frequentes relativamente aos serviços prestados pelos diversos departamentos dos hotéis em estudo;
- Analisar a satisfação dos clientes frequentes;
- Apurar se os clientes das unidades em estudo são leais;
- Medir a percepção dos clientes frequentes relativamente às práticas de *marketing* relacional das unidades;
- Examinar a relação entre o desempenho percebido dos diversos departamentos e a satisfação dos hóspedes frequentes;
- Apurar se há relação entre a intensidade de políticas de *marketing* relacional percebidas e a satisfação dos clientes frequentes;
- Examinar a relação entre a satisfação e a lealdade reportadas pelos clientes;
- Apurar se as unidades com a medida de satisfação mais elevada correspondem àquelas com políticas de *marketing* relacional mais evoluídas percebidas pelos hóspedes, e também às unidades que têm maior desempenho percebido.

B) Relativamente às políticas:

- Verificar a existência de sistemas operacionais que monitorizem as expectativas dos hóspedes, identifiquem as suas necessidades, meçam regularmente a satisfação, pesquisem as suas opiniões e atendam as suas reclamações;
- Identificar as percepções e o conhecimento dos instrumentos diferenciais adoptados para hóspedes frequentes, abordando as políticas e práticas de *marketing* relacional, distribuindo as percepções por níveis;
- Comparar as estratégias assinaladas nas diferentes unidades.

De forma muito sucinta, o objectivo principal deste trabalho seria a medição do desempenho dos produtos e serviços oferecidos, e da satisfação global dos hóspedes frequentes com os serviços dos 4 hotéis em estudo, relacionando o nível de satisfação medido com as percepções de políticas e práticas de *marketing* relacional adoptados para os hóspedes frequentes.

Na primeira fase do presente trabalho estabeleceram-se contactos com as unidades hoteleiras escolhidas para apurar a disponibilidade em entregar os questionários aos hóspedes. Foi também solicitada colaboração aos responsáveis, especialmente a dois dos directores mais experientes, e a um especialista em gestão hoteleira, no sentido de comentar a importância e relevância dos itens a incluir nos questionários para os hóspedes. O modo de estabelecimento de contacto com os responsáveis e as razões que presidiram à selecção das unidades são referidos no item *selecção da amostra*, a seguir apresentado.

Para aprofundar o estudo foram também utilizados dados de fontes secundárias através da pesquisa bibliográfica, com o objectivo de consolidar os conhecimentos sobre os assuntos em apreço, em livros e artigos científicos. A pesquisa teve ainda por objectivo demonstrar a interface existente entre os conhecimentos de *marketing* turístico e os itens sugeridos pelos responsáveis dos hotéis.

Para atingir os objectivos principais definidos para estudo, foram criados dois tipos de inquéritos: um para os clientes e outro dirigido aos responsáveis dos hotéis para realização de um diagnóstico organizacional e levantamento das percepções. As questões dos dois inquéritos foram elaboradas de forma a que pudessem ser respondidas sem a presença de um entrevistador. Ambos os questionários receberam uma codificação para cada um dos quatro hotéis, com uma letra para identificação (A, B, C e D), para facilitar a análise e assegurar a não identificação do estabelecimento. Os gestores dos hotéis pesquisados solicitaram um relatório com as respostas referentes ao seu estabelecimento, o que foi prontamente assentido pela autora.

Numa segunda fase foram aplicados os dois tipos de inquéritos criados. Após a elaboração dos questionários aos clientes e antes de sua aplicação definitiva, foram submetidos a um *pré-teste* com o objectivo de identificar falhas de redacção. O inquérito aos hóspedes foi realizado entre o dia 21 de Outubro de 2006 e 18 de Maio de 2007. Posteriormente aplicaram-se os inquéritos aos responsáveis pelas unidades que se disponibilizaram a participar no estudo.

O tratamento estatístico foi efectuado com recurso ao *software* SPSS 14 e Microsoft Excel, versão 2007.

2. Selecção da amostra

A população alvo sobre a qual incidiu esta pesquisa são hóspedes frequentes em hotéis da região do Douro. A partir da identificação da área de pesquisa, foi iniciada a selecção dos empreendimentos inseridos naquela região. O primeiro passo da selecção foi a identificação de hotéis que tivessem uma classificação aproximada. O objectivo deste critério foi excluir da amostra os chamados hotéis económicos, onde usualmente os hóspedes não exigem mais do que o necessário para uma noite de repouso. Por esse motivo caracterizam-se por não se preocuparem em oferecer muito mais do que um atendimento mínimo na recepção. Desta forma, não são empreendimentos que se enquadrem nos propósitos deste estudo. Assim, a selecção inicial de hotéis levantou 5 hotéis como possíveis alvos da pesquisa. Porém, o quinto hotel da lista foi abandonado devido à sua pequena dimensão e à dificuldade sentida em fazer preencher inquéritos.

O segundo passo consistiu no contacto com os empreendimentos para apresentação dos objectivos da investigação e solicitação para colaboração na mesma. Na totalidade dos casos este primeiro contacto foi feito pessoalmente através de visitas ao empreendimento. A relação final dos empreendimentos que aceitaram colaborar na pesquisa está apresentada na tabela a seguir:

Tabela 2 - Relação dos hotéis participantes na pesquisa

Empreendimento	
Vintage House Hotel	****
Hotel Lamego	****
Hotel Miracorgo	***
Hotel Régua Douro	****

O número de questionários distribuído a cada empreendimento foi de 30 questionários. Dos 81 questionários preenchidos, apenas 72 inquéritos foram aproveitados e submetidos à análise estatística, depois de serem eliminados 1 por preenchimento incorrecto e 5 por estarem incompletos em grande parte das respostas.

Importa salientar que, apesar de algumas das unidades já possuírem questionários próprios colocados nos quartos de hóspedes, estiveram dispostas a colaborar por considerarem interessante e importante o teor da pesquisa.

Considerando as dificuldades encontradas pelos hotéis no convencimento dos hóspedes para o preenchimento do questionário optou-se por um método de selecção amostral de conveniência, aproveitando todos os questionários válidos que se conseguissem obter.

A orientação transmitida aos hotéis, na maioria das vezes, aos gestores operacionais ou directores, foi que os questionários deveriam ser entregues aos recepcionistas e que estes fossem orientados a entregá-los somente a clientes frequentes. No entanto, os directores afirmaram que, em algumas situações, eles próprios abordaram os clientes e entregaram o questionário, aproveitando a oportunidade para estabelecer contacto com o hóspede.

3. Definição e aplicação dos instrumentos de recolha de dados

O âmbito do presente sub capítulo é descrever os inquéritos utilizados neste trabalho.

3.1. Inquérito aos clientes

Um questionário é um conjunto de perguntas ou de medidas cujas respostas são registadas pelo próprio respondente, ou pelo entrevistador. Na medida em que o questionário é o elemento de recolha, visando obter informações específicas dos entrevistados, o seu desenvolvimento é da maior importância.

Assim, no desenvolvimento do questionário, foi seguido o seguinte modelo, sugerido por Hair et al. (2005), recomendando uma série de passos a serem seguidos para criar questionários, a saber:

Passo 1: Considerações iniciais

- Esclarecer a natureza do problema de investigação e os seus objectivos
- Desenvolver questões de acordo com os objectivos
- Definir a população-alvo e a estrutura da amostragem (identificação dos respondentes potenciais)

Passo 2: Esclarecimento de conceitos

- Garantir que os conceitos sejam claramente definidos
- Seleccionar variáveis/ indicadores que representem os conceitos
- Determinar o nível de mensuração
- Definir uma questão para superar a inabilidade ou indisposição do respondente (filtro)

Passo 3: Tipologia de questionário

- Determinar os tipos de questões que serão incluídas e a sua ordem
- Verificar a redacção final e a codificação das questões
- Decidir como será o agrupamento das questões e qual a extensão total do questionário
- Determinar a estrutura e a apresentação do questionário
- Revisão do questionário

Passo 4: Pré-teste

- Determinar a natureza do pré-teste para o questionário preliminar
- Analisar os dados iniciais para identificar limitações do questionário preliminar
- Aperfeiçoar o questionário, quando necessário
- Rever alguns ou todos os passos anteriores, quando necessário

Passo 5: Administração do questionário

- Identificar a melhor prática para a administração do tipo de questionário utilizado
- Treinar e supervisionar trabalhadores de campo, se necessário
- Garantir o processo de organização dos questionários completados
- Determinar o prazo final e os métodos de acompanhamento

A obtenção de dados para o presente trabalho foi realizada a partir de um inquérito, também redigido em língua inglesa (anexos A.1 e A.2), sobre o desempenho percebido dos produtos e serviços nos hotéis, satisfação dos clientes e políticas de *marketing* relaciona. Os dados obtidos, são pois designados de *dados primários*, porque são colectados especificamente para o propósito da investigação pretendida.

As perguntas estão dispostas numa sequência lógica, ocupando três páginas, fruto da opção consciente de não querer reduzir o espaço à custa da redução da letra e do espaço entre as questões, pois isso poderia resultar numa reacção negativa por parte do informador, como refere Hill (2000).

A clareza do *layout* proveniente do encadeamento lógico e dos espaços adequados entre as perguntas e dentro das escalas de resposta, bem como o facto de, na maior parte das questões, apenas ser necessário assinalar com um X a resposta adequada, são factores que contribuem para a facilidade e rapidez do preenchimento. Em média, o preenchimento demora cerca de cinco minutos.

O questionário é constituído por quinze questões, sendo algumas compostas, originando 69 variáveis. Apesar de poder parecer um pouco longo, este número está dentro do que é habitual encontrar em inquéritos do género.

Procurou-se obter um questionário de aparência esteticamente atraente, simples e rápido de preencher, com instruções claras e com uma lógica fácil de entender, que não se tornasse enfadonho, mas motivasse os hóspedes a colaborar com o seu preenchimento.

Para além destes aspectos de ordem genérica, outros cuidados de ordem técnica estiveram envolvidos na definição e formulação das questões, sendo as seguintes:

- Identificação das secções, perguntas e variáveis;
- Questões adequadas e suficientes de modo a evitar alongamento e repetições desnecessárias Hill (2000);
- No que toca à ordem de apresentação das perguntas, Schall (2003) defende que as perguntas de carácter geral, no fim, produzem melhores dados. A razão é que é melhor três perguntas que influenciam uma resposta, do que uma que pergunta que pode influenciar as três respostas seguintes;
- Número de perguntas suficientes para a tomada de decisão de forma a fornecer aos diferentes departamentos informação que constitua oferta adequada à introspecção da gestão, como referem Schall (2003) e Gilbert and Horsnell (1998);
- Escolha da escala de medida das respostas a utilizar em cada pergunta. O uso de escalas faz parte do processo de medição em pesquisa de *marketing*, associando números às respostas para que estas possam ser analisadas posteriormente, por meio de técnicas estatísticas. Neste caso, como o questionário tem perguntas fechadas, foi necessário escolher conjuntos de respostas alternativas para cada uma destas perguntas. As escalas utilizadas foram as seguintes:
 - Escalas nominais – A variável “sexo” constitui um exemplo de escala nominal utilizada;

- Perguntas fechadas dicotômicas ou de escolha múltipla;
 - Escalas de *Likert* – utilizou-se uma escala verbal com ordenação ou escala de *Likert* composta por sete níveis (referidas em Reynolds and Beaty, 1999; Gwinner, Gremler, and Bitner, 1998) em que o entrevistado indica o grau de concordância ou discordância relativamente a uma declaração. Segundo Shall (2003), esta é considerada a escala com melhor *performance* para todos os atributos, e que é a óptima para a indústria hoteleira. Para evitar problemas de interpretação, foram descritos com palavras, usando opostos lógicos, os números nos extremos de cada escala de avaliação. Para além disso foram também utilizadas perguntas abertas em que o entrevistado responde livremente o que pensa sobre o assunto;
-
- Predominância de perguntas intangíveis, relativamente aos aspectos tangíveis. Segundo Gilbert and Horsnell (1998), a ênfase da maioria das questões dos questionários em hotelaria deverá recair, pois, em aspectos intangíveis;
 - O uso da resposta “não aplicável,” ou N/A como opção nos questionários. Esta opção foi incluída para evitar forçar uma resposta positiva ou negativa, que incentive os clientes a saltar perguntas quando não se apliquem à sua experiência. Segundo Shall (2003), a falta de uma resposta “não aplicável” diminui a habilidade do cliente para se focar nas perguntas que medem a satisfação e a lealdade e os dados resultantes são suspeitos.

Salientam-se ainda outros cuidados tidos, nomeadamente:

- O *timing* da entrega do questionário, pois, segundo Schall (2003), no caso dos viajantes frequentes, torna-se criticamente importante que os gestores meçam as atitudes dos clientes durante ou imediatamente depois da sua estada. Se não, as respostas às perguntas sobre um hotel podem ser confundidas com as atitudes ou percepções sobre outro;

- Pretendeu-se também que o questionário se tornasse num dos elementos tangíveis da operação hoteleira, podendo ser interpretado como um *momento da verdade*, (Schall, 2003) em que o responsável do hotel tem a oportunidade de experimentar o relacionamento com o cliente, interpretado, nesta perspectiva, uma ferramenta de *CRM (Customer Relation Management)*.

O questionário foi sujeito a validação e a um pré-teste efectuado por meio de algumas entrevistas com o objectivo de detectar eventuais erros de lógica e/ou de percepção das perguntas. No processo de validação, realizado com a colaboração preciosa dos gestores e chefias de primeira linha das unidades, foram detectadas algumas imprecisões a nível da redacção de duas perguntas. Após esta validação o questionário foi testado junto dos clientes das unidades hoteleiras incluídas na amostra.

3.1.1. Descrição detalhada do instrumento de recolha

Questionário dos hóspedes

Torna-se agora necessário identificar e justificar a inclusão no questionário de cada uma das variáveis, assim como clarificar os conceitos que lhes estão subjacentes, por pergunta, designando-as por P seguido de um número sequencial, pela ordem com que aparecem no questionário. No entanto, poder-se-á analisá-lo na íntegra no anexo A.1. O questionário divide-se em três partes, a saber:

Primeira parte: Introdução, questões sobre o inquirido, informação sócio-demográfica e forma de organização da viagem.

Segunda parte: Medida do desempenho percebido com os produtos e serviços dos hotéis sobre os quais o cliente respondeu ao questionário. São também medidas a satisfação, o valor dos serviços prestados, as expectativas e a lealdade do cliente.

Terceira parte: Políticas utilizadas pelos hotéis para hóspedes frequentes e opiniões e comentários adicionais.

Como forma de atrair a atenção do hóspede e facilitar o trabalho da equipe responsável pela apresentação do questionário e ainda como um gesto de agradecimento, introduziu-se uma pequena mensagem explicativa e de agradecimento no início dos questionários. Estes receberam uma codificação para facilitar a análise e assegurar a não identificação do estabelecimento.

O inquérito inicia-se com uma caracterização do visitante. As informações sobre o seu perfil foram introduzidas pois fornecem dados essenciais à análise da natureza da procura turística, permitindo a identificação do tipo de turistas. Hayes (1998) e Su, Allan (2004), referem que os questionários nas unidades hoteleiras começam, geralmente, por inquirir sobre o perfil clientes, consistindo em aspectos demográficos básicos (sexo, origem geográfica, ...), em aspectos psicográficos (estilos de vida) e em outras variáveis variadas tais como a frequência de visitar uma empresa hoteleira, entre outras.

A primeira parte: “informação sócio-demográfica do inquirido e forma de organização da viagem.” – é composta por um cabeçalho contendo sete questões agrupadas, seguidas de mais quatro questões sobre a forma de organização da viagem. Esta parte de inquérito, inclui questões sobre o inquirido, visando caracterizar a procura relativamente a outros aspectos, que são os seguintes:

- **Nome** – Pergunta facultativa
- **Sexo** – O sexo é uma variável com significado em termos de comportamento socio-económico, o que é válido para o estudo da actividade turística.
- **Data de nascimento** – A idade dos visitantes é dada em anos, mês e dia. A necessidade de não ignorar o mês ou dia foi um pedido dos responsáveis

pelas unidades, tendo sido justificada pela necessidade de saber o dia de anos dos clientes para os presentear. Para efeito de tratamento estatístico, porém, será utilizada a classificação proposta pelo EUROSTAT (1998) e pela OMT (1999) A preocupação tem a ver com a necessidade de comparabilidade com outros dados recolhidos.

- **País de residência e código postal** – O quarto item tem país de residência e não nacionalidade, pois é no país de residência que a decisão de viajar é tomada e se inicia a viagem. Portanto, é nesses países ou regiões que se deve actuar, em termos de marketing.
- **Pessoas com quem viaja e número de acompanhantes** – A dimensão e a composição do grupo podem influenciar de maneira significativa as actividades e despesas efectuadas durante a estada. Só são consideradas como grupo as pessoas que viajam juntas e partilham as despesas de transporte, alojamento e refeições. As pessoas que, embora viajando em grupo, não partilham as despesas (caso das excursões), devem ser tratadas como visitantes independentes. O número de pessoas que viaja no grupo tem um interesse acrescido quando associado às idades dos seus membros e, por isso, se pede essa indicação. Outra questão que se prende ao número de pessoas que viaja, é a da possibilidade de determinar uma despesa *per capita*, importante, sobretudo, para efeitos de elaboração das Contas Económicas da Região. Sabendo o número de pessoas e as diversas idades, poder-se-á mesmo utilizar, segundo o *Australian Bureau of Statistics* (1996) uma repartição das despesas diferente pelas diversas idades. O facto de o turista viajar individualmente ou em excursão determina uma forma diferente de procura que interessa detectar.

Os principais conceitos, definições e metodologias ligados à procura turística devem, no entanto, estar de acordo com as actuais recomendações do *EUROSTAT* e da *OMT*, para que possam ser comparadas com outros estudos de turismo, o que é o caso do presente inquérito.

Após a parte inicial respeitante à caracterização pessoal, presente no cabeçalho, apresentam-se mais quatro questões referentes à organização da viagem, a saber:

Motivo da Visita (P1) – A questão pretende saber o motivo da visita às unidades. Inclui os campos “negócios ou trabalho”, “descanso e lazer”, “visitas a familiares ou amigos”, “saúde” e “religião”. O motivo da viagem é um dos elementos chave para conhecer a estrutura da procura turística. É comum o visitante ter mais do que um motivo para uma determinada viagem. O conhecimento das fontes de informação que o visitante utilizou para obter informação sobre um determinado destino turístico, é, tal como os factores que influenciaram a decisão, uma variável quantitativa importante em termos de planeamento e marketing turístico e está relacionada quer com as características do turista, quer com as da viagem.

A classificação utilizada no Inquérito tem como modelo a classificação em grandes grupos, proposta pela *OMT* (1995, 1999). Esta classificação está estruturada de modo a medir os segmentos chave da procura turística para efeitos de planeamento e *marketing*.

Número de vezes que esteve neste hotel nos últimos 3 anos, incluindo esta (P 2) – Esta variável permite, não só acompanhar a evolução da percentagem de visitantes habituais nos últimos 3 anos, mas também detectar eventuais diferenças nas características e motivações. A colocação de 3 anos de limite temporal na questão visa não incluir perguntas que remetam o inquirido a um passado distante. Esta questão apresenta três alternativas de respostas: 1 vez, de 2 a 3 vezes, de 4 a 5 vezes e acima de 5 vezes. O objectivo desta questão foi levantar um perfil do hóspede quanto ao conhecimento da unidade. A intenção foi perceber com que experiência o hóspede respondeu às questões da pesquisa ao longo do inquérito.

Como conheceu o hotel (P3) – A questão visa determinar como o cliente teve conhecimento da unidade. O conhecimento das fontes de informação que o visitante utilizou para obter informação sobre os hotéis é, tal como os

factores que influenciaram a decisão, uma variável qualitativa importante em termos de planeamento e *marketing* turístico e está relacionada, quer com as características do turista, quer com as da viagem. Segundo Vogt, Stewart & Fesenmaier (1998), a investigação sobre como os potenciais visitantes tomaram conhecimento dos destinos e obtiveram informação sobre eles é essencial para desenvolver trabalho nos mercados turísticos. Escolheu-se inserir a Internet, as agências de viagens, a recomendação directa e em último lugar as publicações. A hipótese residual “outra” permite detectar a necessidade de rever a questão em futuros inquéritos.

Razão da escolha do hotel (P4) – A questão visa conhecer a razão da escolha das diferentes unidades. No fundo, trata-se de determinar os factores que influenciaram o turista nessa escolha. É uma informação qualitativa de grande importância para o planeamento e *marketing* do turismo, dando a conhecer as motivações e necessidades do visitante e permitindo que o produto turístico se adequa e vá ao encontro dessas necessidades. Consideraram-se seis características fundamentais na escolha de qualquer das unidades. Para tanto temos os seguintes itens: a localização, a relação preço / qualidade, a disponibilidade, estadia anterior, convénio com empresa em que trabalha, estética e decoração agradável, referências e acaso. O item “Estética e decoração agradável” resultou da necessidade revelada na pesquisa bibliográfica (Zeithaml et al., 2006) de avaliar a percepção do cliente sobre o aspecto físico envolvente. Incluiu-se ainda um grupo “outro” destinado a motivos não enquadrados nos restantes grupos, pedindo-se a especificação de modo a detectar algo que mereça ser destacado num próximo inquérito.

A segunda parte: “Medida do desempenho percebido com os produtos e serviços dos hotéis, da satisfação, do valor dos serviços prestados, das expectativas e a lealdade do cliente.” – É composta por nove questões.

- Um dos principais objectivos do questionário, traduzidos nas questões 5, 6 e 7, foi o de determinar as percepções do consumidor relativamente à oferta das

unidades hoteleiras. Avaliou-se o desempenho percebido da recepção, dos quartos e do restaurante. Para o efeito, foram consultadas as escalas SERVQUAL de Parasuraman et al (1985); a LODGSERV, baseada no modelo SERVQUAL e desenvolvida por Knutson et al. (1991), um instrumento de medida das expectativas e percepções da qualidade do serviço na indústria hoteleira; e a DINERSERV, desenvolvida por Knutson et al, em 1995, uma adaptação da SERVQUAL para os serviços de restauração.

A selecção dos itens a incluir foi norteadada pelo cuidado de não sobrecarregar os questionários com questões a mais, colocando apenas os mais importantes para o presente trabalho. Para tal, seguiram-se as indicações de Schall, (2003) que afirma que as questões a colocar nos questionários devem cingir-se ao quarto (limpeza, *amenities* funcionais, e conforto), aos alimentos (com componentes de três núcleos diferentes, a saber: a percepção total da qualidade, incluindo o gosto, a aparência, e a temperatura; a prontidão do serviço; e a exactidão da entrega dos pedidos) e à equipe de funcionários (Kim et al, 2002; Schall, 2003) (cortesia, a atitude apoiante ou a fiabilidade e a prontidão do serviço). A fonte sobre os restantes atributos de satisfação em hotéis foi a pesquisa bibliográfica reportada no ponto 2.3., embora se tenha procurado também que a resposta fosse determinada por cada uma das empresas que constituem a amostra, para os seus segmentos de mercado. De entre os autores anteriormente referidos poderemos mencionar Atkinson, 1988; Knutson, 1988; Saleh and Ryan, 1992; Cadotte and Turgeon, 1988; Rivers et al., 1991; Ananth et al., 1992; LeBlanc and Nguyen, 1996; e Ruys and Wei, 1998.

A divisão do questionário em departamentos (recepção, quartos de hóspedes e restaurante) obedece a duas ordens de razões: Por um lado, visou facilitar a identificação dos funcionários dos diferentes departamentos pelos clientes, pois as diferentes secções ou departamentos têm fardas diferentes facilmente identificáveis em todas as unidades. Por outro lado, a organização funcional dos estabelecimentos hoteleiros é feita com base na subdivisão nos agrupamentos funcionais designados por departamentos, sendo um hotel uma empresa de negócio único, prestando serviços diversificados, produzidos por sectores

particulares da sua estrutura operacional que constituem as suas unidades de negócios (Mata, 2003).

As restantes questões apresentadas no questionário têm em vista saber o nível de satisfação global com as unidades, o valor para o cliente, apurar as expectativas dos clientes. Por último, determina-se a lealdade do cliente perguntando se este recomendaria a unidade e se continuaria a frequentá-la.

Avaliação do desempenho percebido da recepção P (5) – Este assunto é constituído por seis questões. Tem como objectivo medir o desempenho percebido dos serviços na recepção mediante os itens encontrados na pesquisa bibliográfica. O item “atribuição do quarto” surgiu através da pesquisa bibliográfica e de uma entrevista com o director de um hotel de quatro estrelas e foi posteriormente confirmado numa entrevista com outro director de uma das unidades.

Avaliação do desempenho percebido dos quartos de hóspedes P (6) – A questão 6, composta de sete perguntas, recolhe informação sobre o modo como os clientes avaliam este departamento. Os itens foram seleccionados através da pesquisa bibliográfica, como sendo os mais importantes para os segmentos de lazer e negócios.

Avaliação do desempenho percebido do desempenho do restaurante P (7) – A experiência da refeição é avaliada segundo componentes de quatro núcleos diferentes, a saber: a percepção da refeição, incluindo o gosto, a aparência a temperatura; a prontidão do serviço, a atitude apoiante e a cortesia dos funcionários; e a exactidão da entrega dos pedidos. Por último avalia-se a estética do restaurante. A pesquisa bibliográfica refere que se devem evitar fazer perguntas compostas nestes artigos, devendo fazer-se perguntas separadas em cada ponto. O quarto item “o serviço é efectuado com prontidão” surgiu da rectificação do formato inicialmente proposto “fui servido assim que cheguei”, por sugestão de três dos responsáveis dos hotéis. Indaga-se ainda para que refeições foi utilizado o restaurante, dado que a avaliação do serviço depende de condições subjectivas quer por parte do prestador dos serviços, quer do cliente.

Nível de satisfação global com o hotel P (8) – a questão tem por objectivo conhecer a apreciação global dos serviços do hotel. Na revisão bibliográfica (Gillbert and Horsnell, 1998; Su, Allan, 2004), viu-se que o questionário deve fornecer uma medida directa ou indirecta da satisfação total. A questão foi colocada após as demais perguntas sobre satisfação porque é uma pergunta de carácter geral e a pesquisa aponta no sentido de as perguntas de carácter geral, no fim, produzirem melhores dados.

Valor dos serviços prestados P (9) – Pretende-se saber o resultado da avaliação, por parte do consumidor, da total utilidade do produto oferecido pelos hotéis, tendo por base a sua percepção entre o valor pago e o que recebe em troca. (Payne et al (1998). Justifica-se por a oferta de valor poder ser um dos elementos que afectam a satisfação dos clientes (González, 2005) e ser destinada a criar a lealdade no cliente, de forma duradoura e mutuamente lucrativa e, como consequência, o relacionamento a longo prazo ser intensificado. Zeithaml et al, (2006), referem ainda que os elementos constituintes do relacionamento com o cliente incluem o preço – para além do serviço e do produto – e que os inquéritos sobre relacionamento os devem incluir

Expectativas sobre o nível de serviço P (10) – pretende comparar o nível de serviço esperado com o verificado. A questão justifica-se ainda por ter sido identificado na pesquisa que as organizações podem orientar as expectativas dos seus clientes em relação ao serviço. Por isso, as organizações devem dar atenção ao aumento contínuo das expectativas dos clientes relativamente ao serviço (Gronoos, 1984).

Recomendar a unidade P (11) – Gillbert and Horsnell, (1998); Su, Allan, (2004); DeVeau e Colegas, (1996) referem que o questionário deve incluir uma medida da lealdade, considerando-a uma medida importante para a gestão do hotel. A lealdade, como se refere na revisão bibliográfica, (Ball et al, 2005) é claramente influenciada pela satisfação do cliente. Através desta pergunta pretende-se avaliar a lealdade comportamental do cliente, pois, segundo Reicheld (1996), esta é a mais abrangente e corresponde à intenção de continuar cliente e de recomendar a empresa.

Continuar cliente da unidade hoteleira P (12) – A presente questão também se relaciona com a medida da lealdade do cliente acima referida e corresponde à intenção de continuar cliente.

A terceira parte: “Políticas utilizadas pelos hotéis para hóspedes frequentes e opiniões e comentários adicionais” – É composta pelas questões P (13), P (14) e P (15), que a seguir se apresentam:

O hotel considera que o regresso é importante P (13) – Esta rubrica recolhe informação sobre a percepção do hóspede quanto à importância dada pela empresa ao seu retorno. Adams (2001) afirma que reconhecimento e tratamento personalizado no atendimento são as áreas de maior impacto junto ao hóspede, constituindo uma oportunidade de o distinguir e oferecer um tratamento especial favorecendo um relacionamento de longo prazo.

Políticas utilizadas pelo hotel para hóspedes frequentes P (14) – A questão pretende identificar as percepções e o conhecimento dos instrumentos diferenciais adoptados para hóspedes frequentes, abordando as políticas e práticas de *marketing* relacional (no ponto 1.3.2.). Foi utilizada uma escala de *Likert* composta por sete níveis (Gwinner, Gremler, and Bitner 1998), usada para medir benefícios sociais e económicos do relacionamento e tratamento especial.

Este tema é constituído por onze questões distribuídas por três níveis referentes aos três níveis de *marketing* relacional considerados (ver ponto 1.3.1.). A questão encontra-se assim dividida, pois Adams (2001) e Zeithaml et al, (2006), afirmam que a viabilização do *marketing* relacional em hotéis, ocorre em diferentes níveis, possibilitando a actuação em frentes distintas. Assim, o primeiro nível é composto pelas primeiras quatro perguntas. O nível dois comporta cinco questões. O último refere-se ao terceiro nível e tem três perguntas. O último nível do *marketing* relacional (quarto nível) não foi considerado, pois corresponde a relações de nível estrutural que não são relevantes para o presente estudo. A questão está organizada por níveis que permitem verificar se a organização utiliza, de forma sistematizada e crescente de importância, os recursos de *marketing* relacional em níveis sucessivos que

possibilitem o estreitar de laços que ligam o cliente à firma, possibilitando o potencial para a vantagem competitiva e aumentando também a diferenciação.

O item “Enviem-me informações para casa” foi sugerido pelo director de um dos hotéis e foi posteriormente confirmado numa entrevista com outro director de uma das unidades. O item “Quando chego ao hotel, sou recebido(a) por um responsável” foi sugestão de um especialista em gestão hoteleira tendo sido depois confirmado por dois dos directores dos estabelecimentos e por revisão bibliográfica (Kim et al, 2002).

Incluiu-se ainda um grupo “outro” destinado a motivos não enquadrados nos restantes grupos, pedindo-se a especificação de modo a detectar algum motivo que mereça ser destacado num próximo inquérito.

Comentários adicionais P (15) – Por último colocaram-se algumas linhas para que os clientes fizessem o seu comentário sobre a unidade ou simplesmente alguma sugestão. DeVeau e Colegas (1996) indicaram que a falta da provisão para comentários abertos inibem a liberdade do cliente para observar as facilidades em falta, devendo ser providenciados.

3.2. Inquérito aos responsáveis pelas unidades

O inquérito aos responsáveis pelos hotéis, tem por objectivo identificar as características dos hotéis em estudo, obter dados sobre políticas, procedimentos e práticas de satisfação nesses hotéis e medir as percepções dos seus responsáveis quanto às acções de *marketing* relacional.

É para esse inquérito que agora se identifica e justifica a inclusão de cada uma das variáveis, por pergunta, designando-as por P seguido de um número sequencial, pela ordem com que aparecem. No entanto, poder-se-á analisar o inquérito na íntegra no anexo A.3 Este divide-se em três partes, a saber:

- Primeira parte: Dados gerais sobre as unidades e dados operacionais referentes ao ano 2006.
- Segunda parte: Políticas, procedimentos e práticas de satisfação dos clientes.
- Terceira parte: Políticas, procedimentos e práticas utilizadas pelos hotéis para hóspedes frequentes.

A primeira parte: “Dados operacionais referentes ao ano 2006” – é composta por um cabeçalho contendo onze questões agrupadas. Inclui questões sobre as unidades, visando caracterizá-las relativamente aos aspectos seguintes:

- Classificação da unidade de alojamento;
- Data de abertura da unidade;
- Data da última remodelação;
- Número de quartos da unidade hoteleira;
- Taxa de ocupação quarto média anual;
- Volume de negócios anual;
- % do volume de negócio proveniente de clientes habituais;
- Preço venda médio dos quartos;
- Estadia média (dias);
- % de clientes habituais;
- Principal segmento habitual.

A segunda parte: **Políticas, Procedimentos e Práticas de Satisfação dos Clientes** – É composta por cinco questões.

- Um dos principais objectivos do questionário nesta parte, traduzidos nas questões 2, 3 e 4, foi o de determinar se o hotel se esforça mais por captar novos clientes e em satisfazê-los ou se se preocupa mais em reter os seus antigos clientes e se as unidades dispõem de meios organizacionais que lhes permitam construir um relacionamento com os hóspedes.

(P1) – a questão visa apurar se o mercado global dos hotéis é dividido em subconjuntos ou segmentos, com necessidades ou motivações homogéneas e que

sejam suficientemente diferentes uns dos outros para justificar políticas de *marketing* distintas.

P (2) – A questão incide sobre políticas adoptadas para captação, satisfação e retenção de clientes. Visa apurar em qual dos campos recai a principal preocupação da unidade, logo que relacionamento tenta construir com os seus clientes. A pergunta inclui os campos seguintes:

- O hotel esforça-se por captar novos clientes
- O hotel preocupa-se em satisfazer os actuais clientes
- O hotel preocupa-se em reter os seus antigos clientes

(P3) – A questão incide sobre a adopção de políticas e procedimentos documentados para monitorização das expectativas e necessidades dos hóspedes, bem como sobre a pesquisa de opiniões e atendimento de reclamações. A questão visa apurar se as unidades dispõem de meios organizacionais que lhes permitam auxílio na construção de um relacionamento com os hóspedes e inclui os campos seguintes:

- As expectativas dos clientes são monitorizadas;
- As necessidades dos clientes são identificadas;
- O hotel oferece produtos e serviços que atendem às necessidades dos clientes;
- O hotel mede regularmente o nível de satisfação dos clientes;
- Existem procedimentos documentados para medição da satisfação dos clientes;
- O hotel pesquisa as opiniões/reclamações dos clientes;
- O hotel adopta medidas para corrigir eventuais falhas cometidas;
- Os funcionários são informados das opiniões e reclamações dos clientes.

P (4) – **Tipos de sistemas utilizados para medição da satisfação de clientes do seu hotel.** As questões colocadas foram as identificadas como sendo os “Sistemas de Medição da Satisfação de Clientes nos Hotéis” mais utilizados em

Portugal, como é referido num estudo desenvolvido com a colaboração de Associados da AHP. A pergunta inclui os campos: Questionários em papel, cliente mistério, caixas de sugestões, consultas para saber se os clientes indicariam o hotel aos seus amigos e colegas e o campo outros destinado a motivos não referidos, pedindo-se a especificação de modo a detectar algo que mereça ser destacado num próximo inquérito.

P (5) – Principais limitações existentes nos actuais sistemas de avaliação de satisfação de clientes. A questão tem o intuito de apurar quais as principais limitações à medição da satisfação nos hotéis. Inclui os seguintes campos:

- Baixa taxa de participação dos clientes do meu hotel
- Tempo perdido até ter os resultados agregados disponíveis
- Custos internos (consumíveis, afectação de recursos humanos)
- Incluiu-se ainda um grupo “outro” destinado a motivos não referidos, pedindo-se a especificação de modo a detectar algo que mereça ser destacado num próximo inquérito.

A terceira parte: Políticas utilizadas pelos hotéis para hóspedes frequentes – É composta pela questão **P (6)**. As questões são idênticas às colocadas aos clientes, (P 14 do outro inquérito) incluindo 12 campos e o campo *outro*, tal como as apresentadas no inquérito aos clientes. Apenas as duas últimas questões tiveram de ser concretizadas e colocadas sob a perspectiva o ponto de vista do gestor e também pelo facto de não se poderem colocar aos clientes perguntas formuladas com vocabulário utilizado na indústria hoteleira. A questão visa comparar as percepções dos responsáveis dos hotéis com as dos hóspedes e são as que a seguir se apresentam:

- São concedidos descontos ou promoções;
- São oferecidos brindes de boas vindas no regresso ao hotel;
- Possibilidade de participação em *packages* especiais;
- É concedido *up-grade* após determinado número de estadas;
- São enviadas informações para casa do hóspede;

- O hóspede é prontamente reconhecido no *check-in*;
- São identificados os gostos e preferências do hóspede relativamente ao alojamento e alimentação;
- Desenvolveram-se laços de amizade entre os hóspedes e alguns dos empregados
- O hóspede é tratado pelo nome;
- O hóspede é recebido(a) por um responsável quando chega ao hotel;
- Existem políticas e procedimentos/facilidades para segmentos especiais;
- O hotel oferece produtos/soluções individualizados à medida de cada hóspede;
- Outro. Especifique.

Capítulo V - Tratamento dos dados e análise dos resultados da investigação

O capítulo V contém os resultados e análise da investigação, contemplando todos os dados obtidos nos inquéritos aplicados aos clientes, empreendidos em cada um dos hotéis pesquisados, bem com a dos questionários aplicados às chefias. São apresentadas as conclusões da pesquisa.

1. Apresentação e análise dos dados recolhidos junto dos hóspedes

Os resultados da investigação conduzida – orientados pelos objectivos descritos no ponto 3 do capítulo I do presente trabalho são agora expostos em três momentos ou partes idênticas às consideradas na descrição do inquérito, visando deste modo proporcionar facilidade na leitura.

1.1. Primeira parte do inquérito

A análise estatística dos dados começa com a caracterização pessoal dos hóspedes frequentes. Para além destes dados, apresentam-se mais quatro questões referentes à organização da viagem, sendo estas o motivo da visita aos hotéis, o número de visitas anteriores, a forma de conhecimento dos hotéis e razão da sua escolha, conforme

demonstram as tabelas 3 a 11 e figuras 4 a 16. As designações Ni e Nr referem-se ao número de inquiridos validados em cada um dos hotéis em estudo e ao número de respostas válidas em cada uma das questões, respectivamente.

Relativamente ao sexo dos inquiridos (tabela 3), a maioria dos hóspedes é do sexo masculino (67%). Inferior é a percentagem do sexo feminino (32 %), excepto no hotel D em que a distribuição é mais equilibrada.

Tabela 3 - Distribuição quanto ao sexo

	<i>Hotel A</i>		<i>Hotel B</i>		<i>Hotel C</i>		<i>Hotel D</i>		<i>Total</i>	
	Nr	%	Nr	%	Nr	%	Nr	%	Nr	%
Masculino	11	68,75%	13	72,22%	12	85,71%	13	52,00%	49	67,12%
Feminino	5	31,25%	5	27,78%	2	14,29%	12	48,00%	24	32,88%
Total	16	100,00%	18	100,00%	14	100,00%	25	100,00%	73	100,00%

Na distribuição por faixas etárias (tabela 4), importa referir alguns aspectos resultantes da comparação das quatro unidades em estudo: os itens assinalados a *bold* indicam os totais mais elevados. Em termos de idade, embora nos totais gerais dos 4 hotéis a maior parcela, (26%) dos inquiridos, se situasse nos 25 aos 34 anos, os hotéis C e D confirmam esta tendência, enquanto os outros apresentam percentagens mais elevadas nos escalões dos 35-44 (no B) e mais de 45-54 (no A). A média superior de idades no hotel A deve-se ao facto de parte dos hóspedes que responderam ao inquérito serem provenientes do INATEL.

Tabela 4 – Distribuição segundo a faixa etária

	<i>Hotel A</i>		<i>Hotel B</i>		<i>Hotel C</i>		<i>Hotel D</i>		<i>Total</i>	
	Nr	%	Nr	%	Nr	%	Nr	%	Nr	%
< 18	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
18 - 24	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	4,35%	1	1,45%
25 - 34	3	21,43%	4	22,22%	5	35,71%	6	26,09%	18	26,09%
35 - 44	0	0,00%	8	44,44%	1	7,14%	5	21,74%	14	20,29%
45 - 54	4	28,57%	1	5,56%	2	14,29%	3	13,04%	10	14,49%
55 - 64	3	21,43%	3	16,67%	3	21,43%	4	17,39%	13	18,84%
> 64	4	28,57%	2	11,11%	3	21,43%	4	17,39%	13	18,84%
Total	14	100,00%	18	100,00%	14	100,00%	23	100,00%	69	100,00%

Faixa Etária

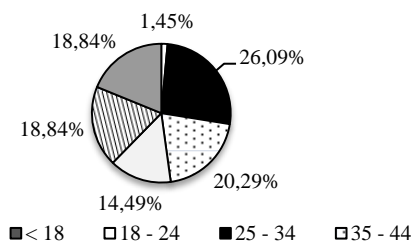


Figura 4 - Distribuição segundo a faixa etária nos hotéis em estudo

A figura 4 ilustra de forma bem significativa os quatro grupos mais representados, confirmando o escalão etário dos 25-34 anos como mais representativo na totalidade dos hotéis.

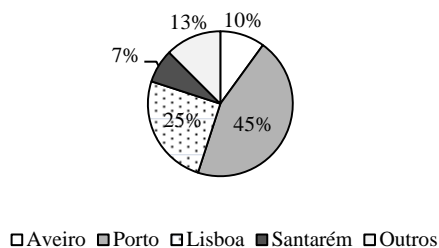


Figura 5 - Distribuição por residência

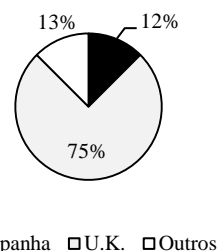


Figura 6 - Distribuição por residência estrangeiros

Pela análise da figura 5 a maioria dos hóspedes provém do distrito do Porto (45%), logo seguido de Lisboa (25%). Foram considerados ainda os distritos de Aveiro e Santarém com alguma representatividade. Outros distritos foram apenas tratados num grupo (outros), dado a sua fraca representatividade. Os residentes estrangeiros (figura 6) são, essencialmente, provenientes dos países europeus (Espanha e Reino Unido). A proveniência dos hóspedes portugueses poder-se-á explicar pelo facto de o principal mercado para a região e para o mercado de cruzeiros, ser o Porto. Quanto à proveniência dos estrangeiros, pelo facto de espanhóis e britânicos, serem o principal mercado para o Douro, o que também se manifesta nestes hotéis, devido à proximidade geográfica, no primeiro caso, e na proximidade histórica criada pelo vinho do Porto, no segundo caso.

A informação presente na tabela 5 revela que a maioria dos hóspedes frequentes viaja acompanhado (69%), na companhia de familiares (49%), seguido da companhia de outros (30%) ou na companhia de amigos (20%). Apenas o hotel A mostrou ter uma percentagem superior de pessoas que viajam sozinhas (60%), o que poderá ser explicado por ser este aquele com a maior motivação de negócios. O hotel C, por seu lado, apresenta 100% dos hóspedes a viajarem acompanhados. A percentagem de hóspedes acompanhados por familiares é superior nos hotéis A (71%) e B (70%). Cruzando também esta informação com a presente na figura da distribuição segundo o motivo da visita (tabela 7), verificamos que o hotel C constitui um hotel de descanso e lazer, o que poderá explicar a inexistência de pessoas a viajar sozinhas e a maior incidência nos hóspedes acompanhados por amigos.

Tabela 5 – Distribuição segundo pessoas com quem viaja

	<i>Hotel A</i>		<i>Hotel B</i>		<i>Hotel C</i>		<i>Hotel D</i>		<i>Total</i>	
	Nr	%	Nr	%	Nr	%	Nr	%	Nr	%
Sim	6	40,00%	12	63,16%	15	100,00%	19	73,08%	52	69,33%
Familiares	5	71,43%	14	70,00%	13	46,43%	25	40,98%	57	49,57%
Amigos	1	14,29%	6	30,00%	7	25,00%	9	14,75%	23	20,00%
Outros	1	14,29%	0	0,00%	8	28,57%	26	42,62%	35	30,43%
Não	9	60,00%	7	36,84%	0	0,00%	7	26,92%	23	30,67%
Total	15	100,00%	19	100,00%	15	100,00%	26	100,00%	75	100,00%

Viaja acompanhado?

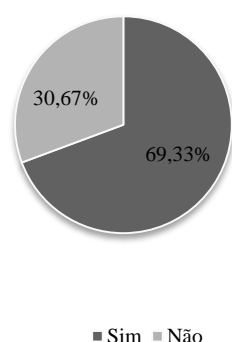


Figura 7 – Acompanhantes

A figura 7 revela que a maioria dos hóspedes viaja acompanhado.

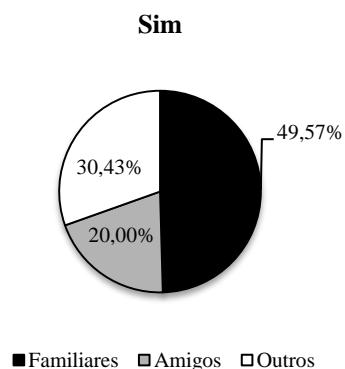


Figura 8 – Tipologia dos acompanhantes quando a resposta é sim

A informação da figura 8 evidencia que, quando os hóspedes viajam acompanhados, os familiares são os acompanhantes mais frequentes.

Na tabela 6 verifica-se que o principal motivo da visita é descanso e lazer. Ao comparar a informação contida na tabela 4 (relativa ao nível etário), verifica-se que a distribuição etária parece estar relacionada com a predominância do segmento de negócios ou trabalho nos hotéis A (68%) e B (65%) e com a predominância do de lazer nos hotéis C e D. O hotel C apresenta os valores menos elevados, provavelmente por ser, de todos, o hotel mais vocacionado para o descanso e lazer, tendo assim uma clientela mais jovem.

Tabela 6 – Distribuição segundo o motivo da visita

	<i>Hotel A</i>		<i>Hotel B</i>		<i>Hotel C</i>		<i>Hotel D</i>		<i>Total</i>	
	Nr	%	Nr	%	Nr	%	Nr	%	Nr	%
Negócios ou trabalho	11	68,75%	13	65,00%	2	13,33%	9	32,14%	35	44,30%
Visitas a familiares ou amigos	1	6,25%	1	5,00%	1	6,67%	1	3,57%	4	5,06%
Religião	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,57%	1	1,27%
Descanso e lazer	4	25,00%	6	30,00%	12	80,00%	17	60,71%	39	49,37%
Saúde	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Outros	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total	16	100,00%	20	100,00%	15	100,00%	28	100,00%	79	100,00%

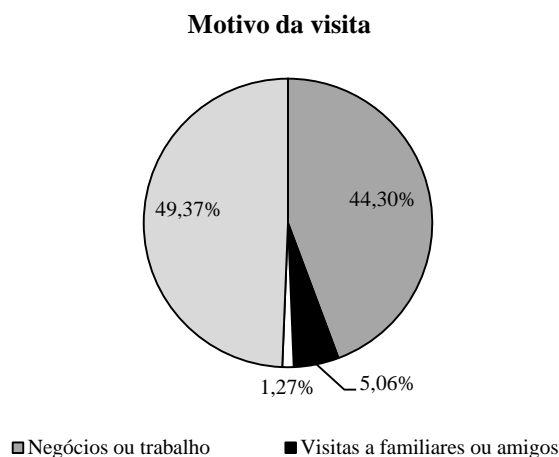


Figura 9 – Motivo da visita

A figura 9 ilustra o facto de a principal motivação da visita ser a de descanso e lazer (49%). Aparece em seguida a motivação negócios ou trabalho (44%), seguida de visitas a familiares e amigos (5%). Os itens religião e saúde têm muito pouco ou nenhum significado.

Entendeu-se também cruzar os dados mais significativos da tabela 6 (os itens negócios ou trabalho e descanso e lazer) com o facto de os hóspedes viajarem ou não acompanhados, visando apurar se são os clientes de negócios ou de lazer os que mais viajam acompanhados. Os resultados indicam claramente que o hotel A, mais vocacionados para negócios, tem hóspedes que vêm maioritariamente sozinhos. No caso do hotel B, também vocacionado para os negócios, esta tendência não se verifica, talvez devido à sua localização no centro da cidade e em pleno Douro. Nos hotéis de lazer (C e D) a tendência é a de viajarem acompanhados. Importa referir que, neste cruzamento de dados, no motivo da visita foram apenas escolhidos dois dos seis itens considerados, os mais representativos nos 4 hotéis (negócios ou trabalho e descanso e lazer).

Tabela 7 – Cruzamento entre os dados de % do motivo da visita com pessoas com quem viaja

	Motivo da visita					Viaja acompanhado				
	Negócios ou trabalho			Descanso e lazer		Sim			Não	
	Ni	Nr	%	Nr	%	Ni	Nr	%	Nr	%
Hotel A	16	11	68,75%	4	25,00%	15	6	40,00%	9	60,00%
Hotel B	20	13	65,00%	6	30,00%	19	12	63,16%	7	36,84%
Hotel C	15	2	13,33%	12	80,00%	15	15	100,0%	0	0,00%
Hotel D	28	9	32,14%	17	60,71%	26	19	73,08%	7	26,92%

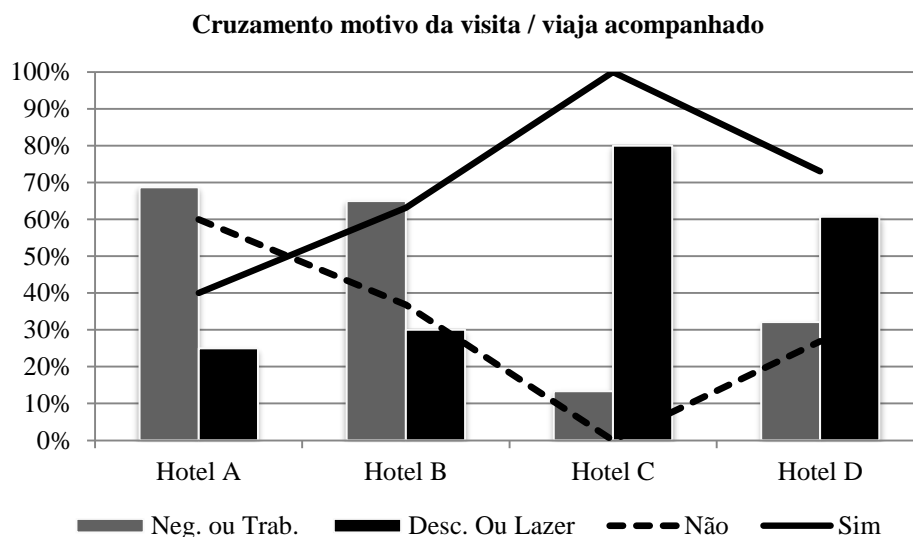


Figura 10 – Cruzamento motivo da visita / viaja acompanhado

A figura 10 retrata perfeitamente a relação motivo da visita / viaja acompanhado. Os dados revelam que em descanso e lazer as pessoas viajam acompanhadas. Em negócios não se podem tirar nenhuma conclusões, devido à situação verificada no hotel B, já atrás descrita.

Relativamente ao estudo sobre o número de visitas ao hotel nos últimos 3 anos, incluindo esta, (tabela 8), podemos concluir que o número de visitas que a maioria dos inquiridos (40%) realizara a estes hotéis foi superior a cinco vezes nos últimos três anos. Para 25% dos hóspedes o número de visitas situou-se entre as duas e três vezes. Para 21% esta constituía a primeira visita à Região nos últimos três anos. O intervalo menos assinalado foi o de 4 a 5 vezes. Os hotéis com clientes mais assíduos são os hotéis A e B (mais de 5 vezes), os mais vocacionados para negócios, conforme foi visto anteriormente. Parece, pois, que todos os inquiridos têm um grande conhecimento e experiência dos serviços dos hotéis, conhecendo-os o suficiente para os poder avaliar.

Tabela 8 – Número de visitas ao hotel nos últimos 3 anos, incluindo esta.

	<i>Hotel A</i>		<i>Hotel B</i>		<i>Hotel C</i>		<i>Hotel D</i>		<i>Total</i>	
	Nr	%	Nr	%	Nr	%	Nr	%	Nr	%
1 vez	5	31,25%	2	10,53%	0	0,00%	9	34,62%	16	21,05%
de 2 a 3 vezes	2	12,50%	6	31,58%	9	60,00%	2	7,69%	19	25,00%
de 4 a 5 vezes	0	0,00%	1	5,26%	3	20,00%	6	23,08%	10	13,16%
acima de 5 vezes	9	56,25%	10	52,63%	3	20,00%	9	34,62%	31	40,79%
Total	16	100,00%	19	100,00%	15	100,00%	26	100,00%	76	100,00%

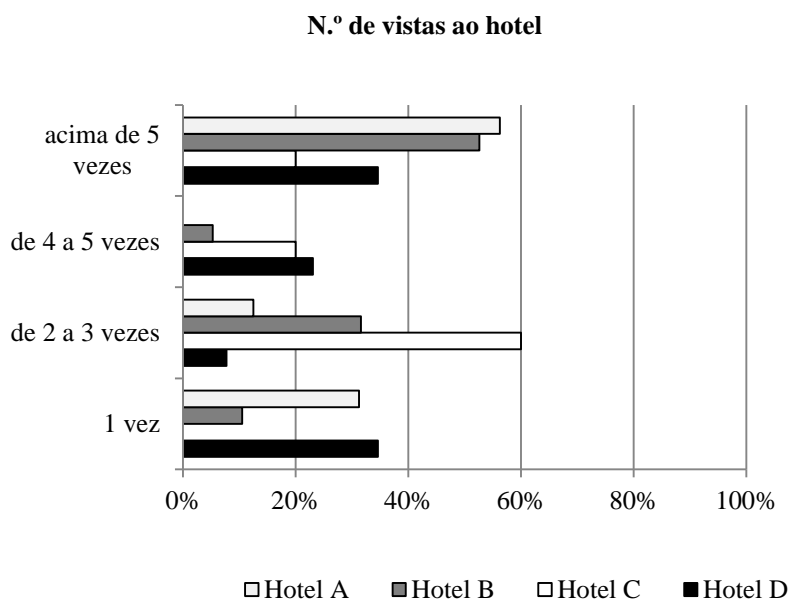


Figura 11 – N.º de visitas ao hotel nos últimos 3 anos

A figura 11 permite evidenciar as situações assinaladas anteriormente entre os hotéis, à excepção do hotel D, com hóspedes menos assíduos (os de lazer). Esta tendência é também clara no hotel C (de lazer) que tem a maioria dos hóspedes no intervalo *duas a três vezes nos últimos três anos*.

Quanto ao modo de conhecimento do hotel, através da tabela 9 conclui-se que quase metade da amostra (46%) declarou como principal fonte de informação a *recomendação directa*. Este item é essencialmente utilizado no segmento de negócios. A julgar pelos resultados obtidos, a publicidade “boca-a-boca”, mencionada na revisão bibliográfica, funciona, de facto, no caso dos hotéis, de uma maneira positiva. A importância do item “*outra*” ficou a dever-se a uma eventual má interpretação da questão, que levou muitos inquiridos a terem respondido a esta questão com INATEL, no caso dos hóspedes do hotel A. No hotel D os hóspedes afirmam ter tido conhecimento do hotel através de *agência de viagens* (40%). O valor elevado nesta rubrica deveu-se, no hotel D, à presença de um grupo britânico que efectuou a sua reserva recorrendo a este meio. Deverá referir-se ainda que alguns hóspedes assinalaram neste item mais do que uma opção.

De forma geral, os itens menos escolhidos foram *publicações* (9%) e *Internet* (10%).

Tabela 9 – Como conheceu o hotel

	Hotel A		Hotel B		Hotel C		Hotel D		Total	
	Nr	%	Nr	%	Nr	%	Nr	%	Nr	%
Internet	1	6,67%	2	10,53%	3	18,75%	2	7,41%	8	10,39%
Recomendação directa	6	40,00%	11	57,89%	9	56,25%	10	37,04%	36	46,75%
Agência de Viagens	1	6,67%	1	5,26%	1	6,25%	11	40,74%	14	18,18%
Publicações	0	0,00%	2	10,53%	3	18,75%	2	7,41%	7	9,09%
Outros	7	46,67%	3	15,79%	0	0,00%	2	7,41%	12	15,58%
Total	15	100,00%	19	100,00%	16	100,00%	27	100,00%	77	100,00%

Como conheceu o hotel

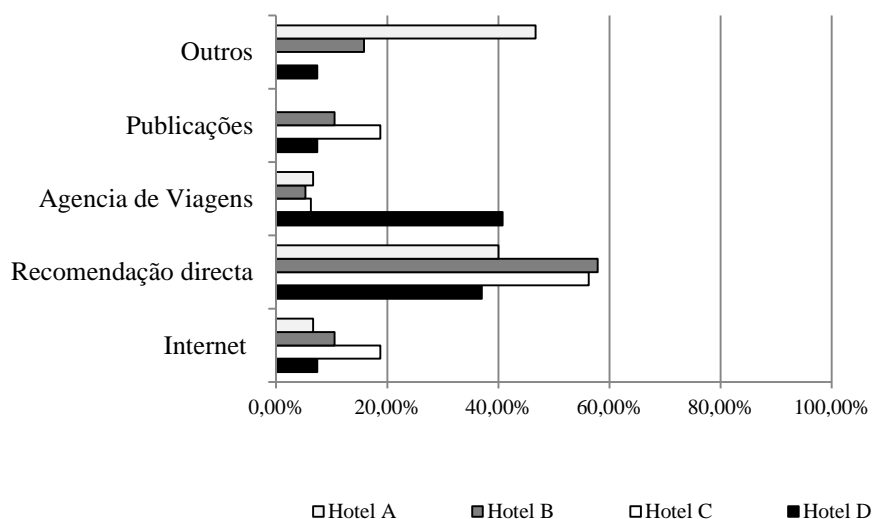


Figura 12 – Como teve conhecimento do hotel

A figura 12 revela bem dois dos aspectos verificados no hotel C que valerá a pena mencionar: os itens *internet* e *publicações* assinalados são fruto dos frequentes contactos via *mail* com os seus clientes e dos artigos em literatura de viagens.

A respeito da razão da escolha do hotel, a tabela 10 permite constatar que os itens mais assinalados foram *localização* (30%), *convénio com empresa em que trabalha* (21%) e *preço /qualidade* (16%). É interessante notar que as características determinantes na sua escolha, mais pontuadas por qualquer um dos grupos em análise, se centram em três itens comuns aos quatro hotéis: *localização*, *convénio com empresa em que trabalha* e *preço/qualidade*. A paisagem aparece na revisão de literatura como a principal motivação da procura turística, sendo também a questão do preço referida como critério

na escolha do destino Douro. Parece, pois, existir coerência entre os motivos assinalados neste trabalho e outros estudos anteriormente realizados na região, pois a escolha do item localização está relacionado com a paisagem.

Tabela 10 – Porque escolheu o hotel

	Hotel A		Hotel B		Hotel C		Hotel D		Total	
	Nr	%	Nr	%	Nr	%	Nr	%	Nr	%
Localização	6	30,00%	10	41,67%	10	40,00%	5	15,63%	31	30,69%
Disponibilidade	1	5,00%	1	4,17%	0	0,00%	3	9,38%	5	4,95%
Convénio empresa que trabalha	8	40,00%	5	20,83%	0	0,00%	9	28,13%	22	21,78%
Acaso	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,13%	1	0,99%
Preço/qualidade	2	10,00%	5	20,83%	1	4,00%	9	28,13%	17	16,83%
Estadia anterior	1	5,00%	2	8,33%	5	20,00%	2	6,25%	10	9,90%
Estética e decoração agradável	0	0,00%	0	0,00%	8	32,00%	0	0,00%	8	7,92%
Referências	0	0,00%	1	4,17%	0	0,00%	1	3,13%	2	1,98%
Outros	2	10,00%	0	0,00%	1	4,00%	2	6,25%	5	4,95%
Total	20	100,00%	24	100,00%	25	100,00%	32	100,00%	101	100,00%

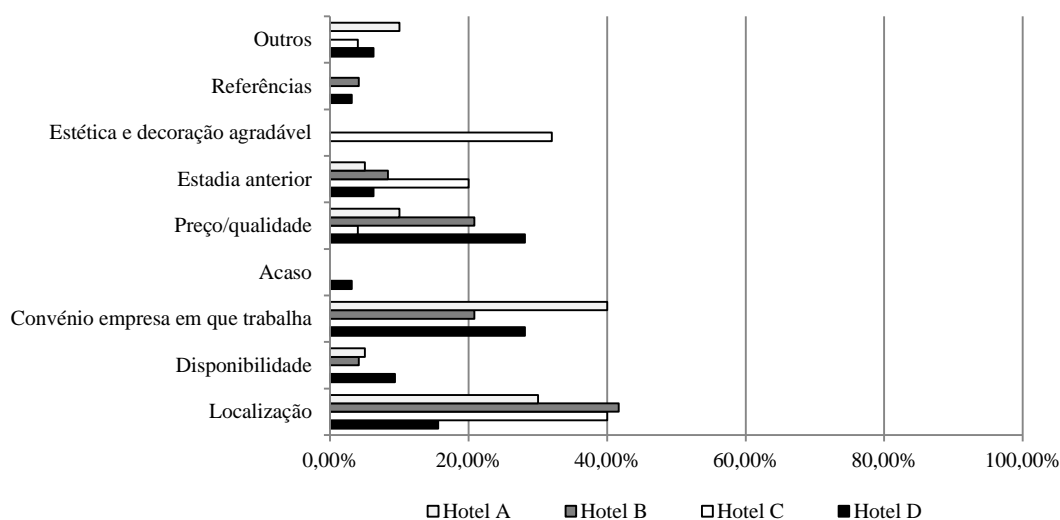


Figura 13 – Razão da escolha do hotel

A figura 13 retrata bem o descrito anteriormente, excepto o item *estética e decoração agradável* que só foi assinalado no hotel C e é imediatamente notado na distribuição apresentada na mesma figura resultando do facto de este ser nitidamente um hotel de lazer. Curiosamente, este é o único hotel em que esta rubrica é assinalada. Em todos os outros hotéis o seu valor está a zero. Também o item *convénio com empresa em que*

trabalha não foi assinalado no hotel C, devido à fraca representatividade do segmento negócios.

Para melhor compreender o assunto em apreço fez-se um cruzamento de dados entre o motivo da visita e a razão da escolha do hotel (tabela 11). Para o efeito, foram escolhidos os principais motivos de visita referidos (*negócios ou trabalho e descanso e lazer*) e as principais razões de escolha assinaladas (*localização, convénio com empresa em que trabalha, preço/qualidade e estadia anterior*). Para os hotéis A e B, que referiram como principal motivação *negócios ou trabalho*, as principais razões de escolha são *convénio com empresa em que trabalha* e *localização*, respectivamente. No hotel B a escolha desta opção parece fazer sentido, pois o hotel está localizado à beira rio e próximo do centro da cidade. Os hotéis C e D, em que principal motivação é descanso e lazer, indicaram *localização* e *estadia anterior* como principal razão, no caso do primeiro hotel e *preço/qualidade* e, no segundo caso, *convénio com empresa em que trabalha* (item assinalado pelos hóspedes britânicos)

Tabela 11 – Cruzamento de dados entre motivo da visita e razão da escolha do hotel

	Motivo da visita					Porque escolheu o hotel								
	Negócios ou trabalho			Descanso e lazer		Localização			Preço/qualidade		Conv. empresa trab.		Estadia ant.	
	Ni	Nr	%	Nr	%	Ni	Nr	%	Nr	%	Nr	%	Nr	%
<i>Hotel A</i>	16	11	68,75%	4	25,00%	20	6	30,00%	2	10,00%	8	40,00%	1	5,00%
<i>Hotel B</i>	20	13	65,00%	6	30,00%	24	10	41,67%	5	20,83%	5	20,83%	2	8,33%
<i>Hotel C</i>	15	2	13,33%	12	80,00%	25	10	40,00%	1	4,00%	0	0,00%	5	20,00%
<i>Hotel D</i>	28	9	32,14%	17	60,71%	32	5	15,63%	9	28,13%	9	28,13%	2	6,25%

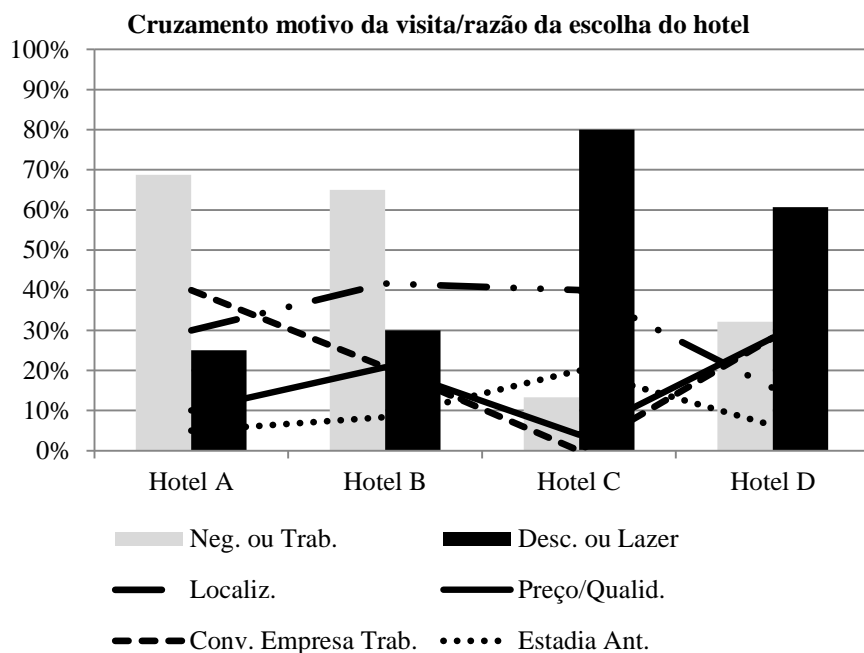


Figura 14 – Cruzamento motivo da visita / razão da escolha do hotel

A figura 14 evidencia a importância da localização para todos os hotéis, sendo que para os hotéis B e C é mesmo o item mais importante. Para o hotel A é a opção *convénio com empresa em que trabalha* (hotel de negócios). No hotel D esta relação não é tão evidente pelo facto de acolher, no período em estudo, um misto dos dois segmentos. As opções mais assinaladas neste hotel (*convénio com empresa e descanso e lazer*) correspondem às referidas por um grupo nele hospedado.

1.2. Segunda parte do inquérito

A segunda parte do inquérito inclui a medida do desempenho percebido com os produtos e serviços dos hotéis, da satisfação, do valor dos serviços prestados, das expectativas, e a lealdade do cliente, sendo composto por nove questões, conforme mostram as tabelas 12 a 27 e figuras 15 a 24.

É o tratamento dessas questões que se apresenta de seguida:

De acordo com os dados presentes na tabela 12, o hotel com desempenho médio total mais elevado para os serviços de recepção no período em estudo foi o hotel C (6,61),

seguido do hotel A. O hotel B foi o que registou uma apreciação média de desempenho de secção mais baixa (6,07).

O item que revelou melhor desempenho na totalidade dos hotéis foi: *os empregados da recepção tratam-me sempre com cortesia*, verificado em todos os hotéis. O item, *em geral é preciso esperar pouco para ser atendido*, aparece como aquele que obtém os valores mais baixos no estudo da recepção, sendo que para o hotel A e C é mesmo o item menos cotado. Para o hotel B, o item menos cotado é *sou tratado pelo meu nome* e para o hotel D é *o quarto atribuído é o pedido*. O item, *o quarto atribuído é o pedido*, foi ainda o que obteve o menor número de respostas por parte dos inquiridos, parecendo que alguns não terão percebido a questão.

Tabela 12 – Estudo da recepção

	Hotel A			Hotel B			Hotel C			Hotel D		
	Ni=16			Ni=19			Ni=15			Ni=26		
	validas		média	validas		média	validas		média	validas		média
Recepção	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7
O quarto atribuído é o pedido	14	87,5%	6,43	15	78,9%	6,07	15	100%	6,67	20	76,9%	6,05
Sou tratado(a) pelo meu nome	14	87,5%	6,36	15	78,9%	5,67	15	100%	6,60	21	80,8%	6,33
Os serviços de recepção são prestados sem erros	16	100%	6,25	16	84,2%	5,81	15	100%	6,87	23	88,5%	6,26
A recepção tem empregados competentes que reúnem as aptidões necessárias	16	100%	6,44	17	89,5%	5,94	15	100%	6,87	25	96,2%	6,36
Em geral, é preciso esperar pouco para ser atendido	16	100%	6,25	16	84,2%	6,13	15	100%	5,73	24	92,3%	6,25
A recepção está sempre disposta a atender aos meus pedidos ou reclamações	15	93,8%	6,60	17	89,5%	6,29	15	100%	6,67	25	96,2%	6,24
Os empregados da recepção tratam-me sempre com cortesia	16	100%	6,63	17	89,5%	6,59	15	100%	6,87	25	96,2%	6,40
Recepção (média ponderada)	6,42			6,07			6,61			6,28		

O hotel A deveria melhorar o item - *os serviços de recepção são prestados sem erros*, tendo em conta que o valor desta variável apresenta um desvio superior a 0,5 encontrando-se fora do intervalo considerado;

O hotel B deveria melhorar os itens - *o quarto atribuído é o pedido, sou tratado pelo meu nome, os serviços de recepção são prestados sem erros e a recepção tem empregados competentes que reúnem as aptidões necessárias*, para valores dentro do intervalo considerado e próximos aos do hotel C, de forma a melhorar a sua competitividade;

O hotel C deveria melhorar o item - *em geral, é preciso esperar pouco para ser atendido* – até ao melhor valor da concorrência, pertencente aos hotéis A ou D (6,25). Do ponto de vista da competitividade externa este é o hotel que apresenta melhor *performance*;

O hotel D deveria melhorar os itens - *o quarto atribuído é o pedido, os serviços de recepção são prestados sem erros e a recepção tem empregados competentes que reúnem as aptidões necessárias* - tendo em conta que o valor destas variáveis apresenta um desvio superior a 0,5 logo, fora do intervalo considerado.

Tabela 13- Benchmarking externo recepção hotéis

	A	B	C	D	Benchmark externo Hotel A	Benchmark externo Hotel B	Benchmark externo Hotel C	Benchmark externo Hotel D
	média 1 a 7	média 1 a 7	média 1 a 7	média 1 a 7				
Recepção								
O quarto atribuído é o pedido	6,43	6,07	6,67	6,05	0,24	0,60	0,00	0,62
Sou tratado(a) pelo meu nome	6,36	5,67	6,60	6,33	0,24	0,93	0,00	0,27
Os serviços de recepção são prestados sem erros	6,25	5,81	6,87	6,26	0,62	1,05	0,00	0,61
A recepção tem empregados competentes que reúnem as aptidões necessárias	6,44	5,94	6,87	6,36	0,43	0,93	0,00	0,51
Em geral, é preciso esperar pouco para ser atendido	6,25	6,13	5,73	6,25	0,00	0,13	0,52	0,00
A recepção está sempre disposta a atender aos meus pedidos ou reclamações	6,60	6,29	6,67	6,24	0,07	0,37	0,00	0,43
Os empregados da recepção tratam-me sempre com cortesia	6,63	6,59	6,87	6,40	0,24	0,28	0,00	0,47

Continuando o estudo da recepção, mas abordando agora o *benchmarking* interno, apurou-se o seguinte (tabela 14):

Mais uma vez utilizando o critério de apenas considerar valores superiores a 0,5 de desvio face ao melhor benchmark, o hotel A não tem de melhorar internamente;

O hotel B deveria melhorar os itens - *o quarto atribuído é o pedido, sou tratado pelo meu nome, os serviços de recepção são prestados sem erros e a recepção tem empregados competentes que reúnem as aptidões necessárias*, de forma a melhorar os resultados internamente nas secções para valores dentro do intervalo considerado;

O hotel C deveria melhorar o item - *em geral, é preciso esperar pouco para ser atendido*. Do ponto de vista competitivo, não tem de melhorar internamente por ser o que apresenta melhores resultados, excepto nesta variável;

O hotel D, também não tem de melhorar internamente, mas poderá melhorar o desvio relativamente aos itens com melhores resultados da secção.

Tabela 14 – Benchmarking interno recepção hotéis

	A	B	C	D	Benchmark interno Hotel A	Benchmark interno Hotel B	Benchmark interno Hotel C	Benchmark interno Hotel D
	média 1 a 7	média 1 a 7	média 1 a 7	média 1 a 7				
Recepção								
O quarto atribuído é o pedido	6,43	6,07	6,67	6,05	0,20	0,52	0,20	0,35
Sou tratado(a) pelo meu nome	6,36	5,67	6,60	6,33	0,27	0,92	0,27	0,07
Os serviços de recepção são prestados sem erros	6,25	5,81	6,87	6,26	0,38	0,78	0,00	0,14
A recepção tem empregados competentes que reúnem as aptidões necessárias	6,44	5,94	6,87	6,36	0,19	0,65	0,00	0,04
Em geral, é preciso esperar pouco para ser atendido	6,25	6,13	5,73	6,25	0,38	0,46	1,13	0,15
A recepção está sempre disposta a atender aos meus pedidos ou reclamações	6,60	6,29	6,67	6,24	0,03	0,29	0,20	0,16
Os empregados da recepção tratam-me sempre com cortesia	6,63	6,59	6,87	6,40	0,00	0,00	0,00	0,00

Relativamente aos quartos dos hóspedes, e em conformidade com os dados presentes na tabela 15, o hotel com desempenho médio total mais elevado, no período em estudo, foi o hotel D (6,17), seguido do C (6,15), com valores muito próximos. O hotel B (5,56) foi o que registou uma apreciação média de desempenho de secção mais baixa.

Os itens que revelaram melhor desempenho foram, *o quarto do hotel está impecavelmente limpo*, verificado nos hotéis A, B e C e *o espaço de trabalho no quarto é confortável* no hotel D. Pelo contrário, o item, *o quarto do hotel é muito atraente*, foi o que obteve valores mais baixos no estudo dos quartos, sendo que para os hotéis A e D é mesmo o item menos cotado. Para o hotel B o item que a maioria dos inquiridos achou menos positivo é *a temperatura do quarto é a adequada* e para o hotel C é *o espaço de trabalho no quarto é confortável*.

Este foi, dos três departamentos em estudo, o que registou maior índice de participação nas respostas.

Tabela 15 – Estudo dos quartos de hóspedes

Quartos de hóspedes	Hotel A			Hotel B			Hotel C			Hotel D		
	Ni=16			Ni=19			Ni=15			Ni=26		
	validas		média	validas		média	validas		média	validas		média
	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7
O quarto do hotel é muito atraente	15	93,8%	5,53	18	94,7%	5,56	15	100%	6,00	25	96,2%	5,76
O quarto do hotel está impecavelmente limpo	16	100%	6,44	18	94,7%	5,89	15	100%	6,80	26	100%	6,15
O quarto do hotel é muito confortável	16	100%	5,94	18	94,7%	5,44	15	100%	6,20	25	96,2%	6,28
O espaço de trabalho no quarto é confortável	16	100%	5,56	15	78,9%	5,67	14	93,3%	5,71	25	96,2%	6,36
As facilidades existentes no quarto são as desejáveis	16	100%	5,56	17	89,5%	5,47	15	100%	5,73	25	96,2%	6,28
Tudo funciona bem no quarto	16	100%	5,75	18	94,7%	5,56	15	100%	6,47	26	100%	6,23
A temperatura do quarto é a adequada	16	100%	5,88	18	94,7%	5,33	15	100%	6,13	26	100%	6,15
Quartos de hóspedes (média ponderada)	5,81			5,56			6,15			6,17		

Quartos de hóspedes

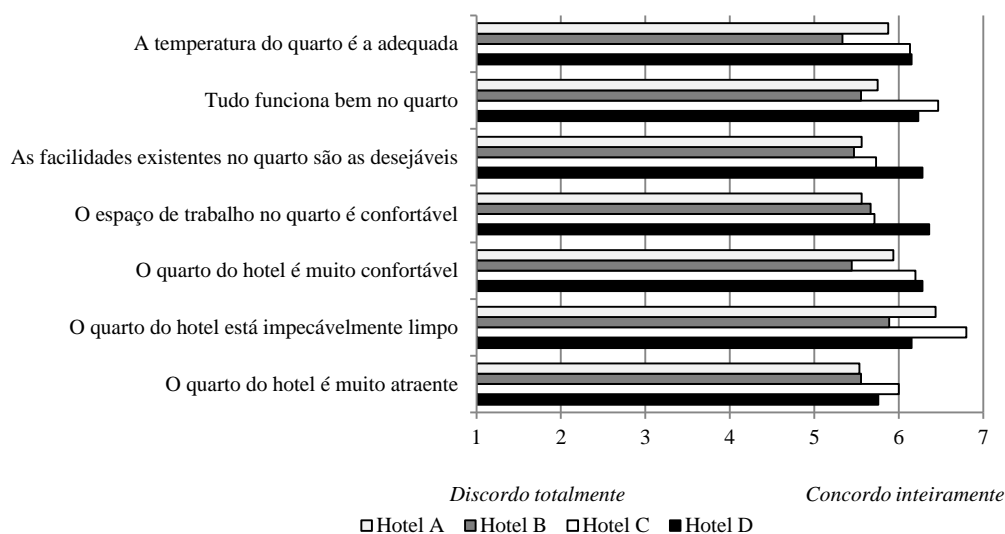


Figura 16 – Quartos de hóspedes

A apreciação da figura 16 permite observar claramente que o item que mais se destaca é *o quarto do hotel está impecavelmente limpo*, o que é muito evidente no hotel C. Na generalidade dos itens, o hotel D apresenta um desempenho muito regular, sendo o melhor neste departamento (quartos).

Fazendo-se novamente a análise de *benchmarking* externo para identificar as melhores práticas de gestão nas principais áreas de competição, mas desta vez para os quartos, e visando ajudar cada hotel a melhorar o respectivo desempenho, apresentam-se os resultados na tabela 16:

O hotel A deveria melhorar os itens - *o espaço de trabalho no quarto é confortável*, *as facilidades existentes no quarto são as desejáveis*, *tudo funciona bem no quarto*, para valores dentro do intervalo considerado, de forma a tornar-se mais competitivo relativamente à concorrência;

O hotel B deveria melhorar os itens - *o quarto do hotel está impecavelmente limpo*, *o quarto do hotel é muito confortável*; *o espaço de trabalho no quarto é confortável*; *as facilidades existentes no quarto são as desejáveis*; *tudo funciona bem no quarto* e *a temperatura do quarto é a adequada*. O hotel precisa melhorar do ponto de vista competitivo, de forma a aproximar-se da concorrência;

O hotel C deveria melhorar os itens - *o espaço de trabalho no quarto é confortável e as facilidades existentes no quarto são as desejáveis*; - do ponto de vista competitivo, é um dos mais bem posicionados nas variáveis em estudo para a secção de quartos;

O hotel D é o melhor do ponto de vista competitivo, tendo apenas de melhorar o item - *o quarto do hotel está impecavelmente limpo*, para valores dentro do intervalo considerado.

Tabela 16 – Benchmarking externo quartos hotéis

	A	B	C	D	Benchmark externo Hotel A	Benchmark externo Hotel B	Benchmark externo Hotel C	Benchmark externo Hotel D
	média 1 a 7	média 1 a 7	média 1 a 7	média 1 a 7				
Quartos de hóspedes								
O quarto do hotel é muito atraente	5,53	5,56	6,00	5,76	0,47	0,44	0,00	0,24
O quarto do hotel está impecavelmente limpo	6,44	5,89	6,80	6,15	0,36	0,91	0,00	0,65
O quarto do hotel é muito confortável	5,94	5,44	6,20	6,28	0,34	0,84	0,08	0,00
O espaço de trabalho no quarto é confortável	5,56	5,67	5,71	6,36	0,80	0,69	0,65	0,00
As facilidades existentes no quarto são as desejáveis	5,56	5,47	5,73	6,28	0,72	0,81	0,55	0,00
Tudo funciona bem no quarto	5,75	5,56	6,47	6,23	0,72	0,91	0,00	0,24
A temperatura do quarto é a adequada	5,88	5,33	6,13	6,15	0,28	0,82	0,02	0,00

Continuando o estudo dos quartos, mas abordando agora o *benchmarking* interno, apurou-se o seguinte (tabela 17):

O hotel A deveria melhorar os itens - *o quarto do hotel é muito atraente, o quarto do hotel é muito confortável, o espaço de trabalho no quarto é confortável, as facilidades existentes no quarto são as desejáveis, tudo funciona bem no quarto e a temperatura do quarto é a adequada* para valores dentro do intervalo considerado e mais próximos da segunda variável de estudo (*o quarto do hotel está impecavelmente limpo*), de forma a melhorar internamente e diminuir o desvio relativamente a esta variável;

O hotel B deveria melhorar o item - *a temperatura do quarto é a adequada*, de forma a melhorar os resultados internamente para valores dentro do intervalo considerado; Poderá ainda melhorar o desvio da generalidade dos itens da secção em relação à segunda variável em estudo (*o quarto do hotel está impecavelmente limpo*) com valor 0;

O hotel C deveria melhorar os itens - *o quarto do hotel é muito atraente, o quarto do hotel é muito confortável, o espaço de trabalho no quarto é confortável, as facilidades existentes no quarto são as desejáveis, e a temperatura do quarto é a adequada*. O ideal seria aproximá-los para valores dentro do intervalo considerado e mais próximos da segunda variável em estudo, (*o quarto do hotel está impecavelmente limpo*) com valor 0;

O hotel D, do ponto de vista competitivo, não tem de melhorar internamente, a não ser na variável - *o quarto do hotel é muito atraente*, mas poderá melhorar o desvio relativamente aos itens com melhores resultados da secção.

Tabela 17 – Benchmarking interno quartos hotéis

	A	B	C	D	Benchmark interno Hotel A	Benchmark interno Hotel B	Benchmark interno Hotel C	Benchmark interno Hotel D
	média 1 a 7	média 1 a 7	média 1 a 7	média 1 a 7				
Quartos de hóspedes								
O quarto do hotel é muito atraente	5,53	5,56	6,00	5,76	0,90	0,33	0,80	0,60
O quarto do hotel está impecavelmente limpo	6,44	5,89	6,80	6,15	0,00	0,00	0,00	0,21
O quarto do hotel é muito confortável	5,94	5,44	6,20	6,28	0,50	0,44	0,60	0,08
O espaço de trabalho no quarto é confortável	5,56	5,67	5,71	6,36	0,88	0,22	1,09	0,00
As facilidades existentes no quarto são as desejáveis	5,56	5,47	5,73	6,28	0,88	0,42	1,07	0,08
Tudo funciona bem no quarto	5,75	5,56	6,47	6,23	0,69	0,33	0,33	0,13
A temperatura do quarto é a adequada	5,88	5,33	6,13	6,15	0,56	0,56	0,67	0,21

No que toca ao restaurante, da observação dos dados presentes na tabela 18, verifica-se que o desempenho deste departamento tem uma média elevada nos quatro hotéis. É, também, a média de desempenho mais elevada de todos os departamentos. Parece, pois, que os hóspedes estão contentes com os restaurantes dos hotéis.

Os itens com médias mais elevadas são *os empregados do restaurante tratam-me com cortesia*, verificado nos hotéis A e C e *o restaurante é visualmente atractivo*, nos hotéis B e D.

Pelo contrário, os itens com pior desempenho foram *a comida é servida à temperatura adequada*, no hotel D (5,92), *a comida tem bom paladar*, no hotel B (6,07), *a comida tem boa apresentação*, no hotel A (6,29) e *o serviço é efectuado com prontidão*, no hotel C (6,33). Este foi, dos três departamentos em estudo, o que registou menor índice de participação nas respostas devido ao facto dos hóspedes não tomarem a totalidade das refeições nos hotéis.

Tabela 18 – Estudo do restaurante

Restaurante	Hotel A			Hotel B			Hotel C			Hotel D		
	Ni=16			Ni=19			Ni=15			Ni=26		
	validas		média	validas		média	validas		média	validas		média
	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7
A comida tem boa apresentação	14	87,5%	6,29	15	78,9%	6,13	15	100%	6,80	23	88,5%	6,35
A comida tem bom paladar	13	81,3%	6,46	15	78,9%	6,07	15	100%	6,47	23	88,5%	6,39
A comida é servida à temperatura adequada	13	81,3%	6,54	15	78,9%	6,13	15	100%	6,40	24	92,3%	5,92
O serviço é efectuado com prontidão	13	81,3%	6,62	14	73,7%	6,21	15	100%	6,33	24	92,3%	6,21
Os pedidos são entregues com exactidão	13	81,3%	6,62	15	78,9%	6,27	15	100%	6,80	22	84,6%	6,27
Os empregados do restaurante estão sempre dispostos a ajudar	14	87,5%	6,79	16	84,2%	6,44	15	100%	6,67	24	92,3%	6,42
Os empregados do restaurante tratam-me com cortesia	14	87,5%	6,86	17	89,5%	6,47	15	100%	6,87	24	92,3%	6,58
O restaurante é visualmente atractivo	13	81,3%	6,85	17	89,5%	6,59	15	100%	6,60	23	88,5%	6,65
Restaurante (média ponderada)	6,63			6,30			6,62			6,35		

Restaurante

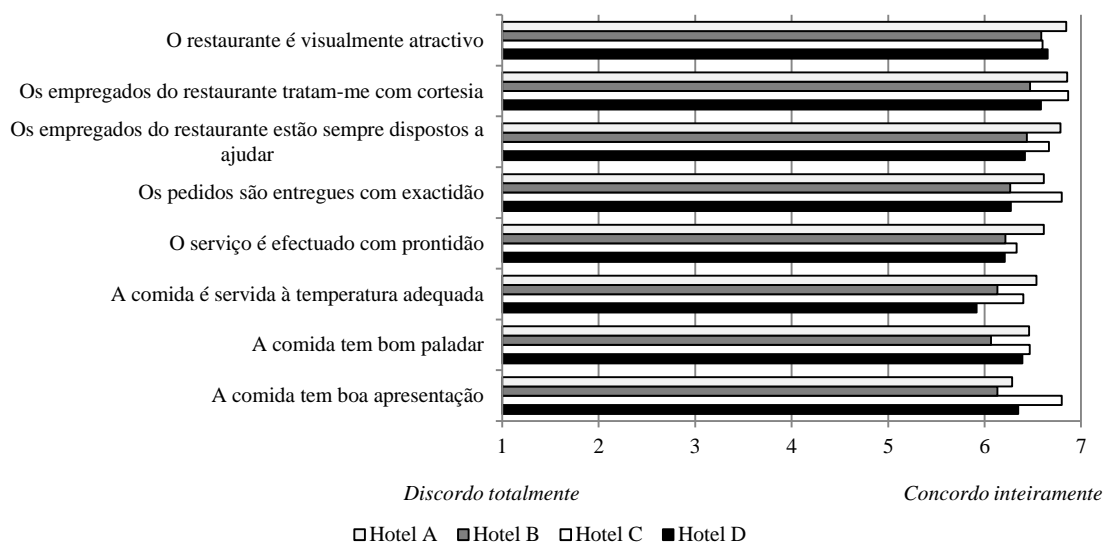


Figura 17 - Restaurante

Da observação da figura 17, pode concluir-se que todos os hotéis têm um desempenho regular e elevado neste departamento. Os hotéis A e C destacam-se, embora muito ligeiramente.

No que respeita às refeições tomadas nos hotéis, através da leitura da tabela 19 podemos verificar que o pequeno-almoço (45%) e o jantar (41%) são as refeições que a maioria dos inquiridos toma no hotel. Poucos hóspedes almoçam (10%) e apenas uma pequena parcela lancha. O lanche é tomado na totalidade por hóspedes ingleses no hotel D.

Tabela 19 – Refeições efectuadas no hotel

Refeições	Hotel A		Hotel B		Hotel C		Hotel D		Total	
	Nr	%	Nr	%	Nr	%	Nr	%	Nr	%
Pequeno-almoço	13	54,17%	15	48,39%	11	40,74%	23	42,59%	62	45,59%
Almoço	5	20,83%	4	12,90%	1	3,70%	4	7,41%	14	10,29%
Lanche	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	4	7,41%	4	2,94%
Jantar	6	25,00%	12	38,71%	15	55,56%	23	42,59%	56	41,18%
Total	24	100,00%	31	100,00%	27	100,00%	54	100,00%	136	100,00%

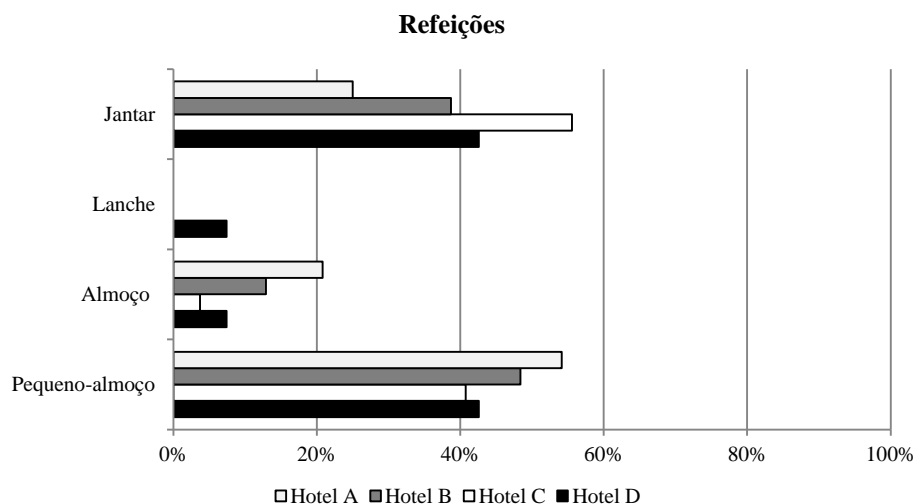


Figura 18 - Refeições

Através da figura 18 é possível visualizar e avaliar a importância para as unidades das duas refeições mais tomadas pelos inquiridos.

Continuando a análise de *benchmarking* para identificar as melhores práticas de gestão nas principais áreas de competição, mas desta vez para o restaurante e visando ajudar cada hotel a melhorar o respectivo desempenho, elaboraram-se as tabelas 20 e 21. Os resultados referentes ao *benchmarking* externo, presentes na tabela 20 são os seguintes:

O hotel A deveria melhorar o item - *a comida tem boa apresentação*, para valores dentro do intervalo considerado, de forma a tornar-se mais competitivo relativamente à concorrência;

O hotel B deveria melhorar os itens – *a comida tem boa apresentação* e *os pedidos são entregues com exactidão*, para melhorar do ponto de vista competitivo, de forma a aproximar-se da concorrência;

O hotel C é o melhor posicionado, do ponto de vista competitivo, tendo vários itens próximos do valor 0;

O hotel D deveria melhorar os itens – *a comida é servida à temperatura adequada* e *os pedidos são entregues com exactidão*. O ideal seria subir até igualar a concorrência (o hotel A ou o C).

Tabela 20 – Benchmarking externo restaurante hotéis

Restaurante	A	B	C	D	Benchmark externo Hotel A	Benchmark externo Hotel B	Benchmark externo Hotel C	Benchmark externo Hotel D
	média 1 a 7	média 1 a 7	média 1 a 7	média 1 a 7				
A comida tem boa apresentação	6,29	6,13	6,80	6,35	0,51	0,67	0,00	0,45
A comida tem bom paladar	6,46	6,07	6,47	6,39	0,01	0,40	0,00	0,08
A comida é servida à temperatura adequada	6,54	6,13	6,40	5,92	0,00	0,41	0,14	0,62
O serviço é efectuado com prontidão	6,62	6,21	6,33	6,21	0,00	0,40	0,28	0,41
Os pedidos são entregues com exactidão	6,62	6,27	6,80	6,27	0,18	0,53	0,00	0,53
Os empregados do restaurante estão sempre dispostos a ajudar	6,79	6,44	6,67	6,42	0,00	0,35	0,12	0,37
Os empregados do restaurante tratam-me com cortesia	6,86	6,47	6,87	6,58	0,01	0,40	0,00	0,28
O restaurante é visualmente atractivo	6,85	6,59	6,60	6,65	0,00	0,26	0,25	0,19

Abordando agora o *benchmarking* interno, continuando o estudo do restaurante, apurou-se o seguinte (tabela 21):

O hotel A deveria melhorar o item - *a comida tem boa apresentação* para valores dentro do intervalo considerado, de forma a melhorar internamente e diminuir o desvio relativamente a esta variável;

O hotel B deveria melhorar o item - *a comida tem bom paladar*, de forma a melhorar os resultados internamente para valores dentro do intervalo considerado; poderá ainda melhorar o desvio da generalidade dos itens da secção, em relação à sétima variável em estudo, com valor 0;

O hotel C deveria melhorar o item - *o serviço é efectuado com prontidão*. O ideal seria aproximá-los para valores dentro do intervalo considerado e mais próximos da sexta variável em estudo, com valor 0: (*os empregados do restaurante tratam-me com cortesia*);

O hotel D não tem de melhorar internamente, a não ser na variável - *a comida é servida à temperatura adequada*, mas poderá melhorar o desvio relativamente aos itens com melhores resultados da secção.

Tabela 21 – Benchmarking interno restaurante hotéis

Restaurante	A	B	C	D	Benchmark interno Hotel A	Benchmark interno Hotel B	Benchmark interno Hotel C	Benchmark interno Hotel D
	média 1 a 7	média 1 a 7	média 1 a 7	média 1 a 7				
A comida tem boa apresentação	6,29	6,13	6,80	6,35	0,57	0,45	0,07	0,30
A comida tem bom paladar	6,46	6,07	6,47	6,39	0,40	0,52	0,40	0,26
A comida é servida à temperatura adequada	6,54	6,13	6,40	5,92	0,32	0,45	0,47	0,74
O serviço é efectuado com prontidão	6,62	6,21	6,33	6,21	0,24	0,37	0,53	0,44
Os pedidos são entregues com exactidão	6,62	6,27	6,80	6,27	0,24	0,32	0,07	0,38
Os empregados do restaurante estão sempre dispostos a ajudar	6,79	6,44	6,67	6,42	0,07	0,15	0,20	0,24
Os empregados do restaurante tratam-me com cortesia	6,86	6,47	6,87	6,58	0,00	0,12	0,00	0,07
O restaurante é visualmente atractivo	6,85	6,59	6,60	6,65	0,01	0,00	0,27	0,00

Na tabela 22 consegue observar-se o nível de satisfação global com os hotéis, sendo que o hotel com hóspedes mais satisfeitos é o C (6,86), que se destaca dos outros apresentando o valor mais elevado. Na generalidade todos os outros hotéis apresentam valores muito aproximados para este item.

Tabela 22 – Estudo da satisfação

	Hotel A			Hotel B			Hotel C			Hotel D		
	Ni=16			Ni=19			Ni=15			Ni=26		
	validas		média	validas		média	validas		média	validas		média
	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7
Em geral, estou muito satisfeito(a) com este hotel	16	100%	6,06	19	100%	6,05	14	93,3%	6,86	25	96,2%	6,16

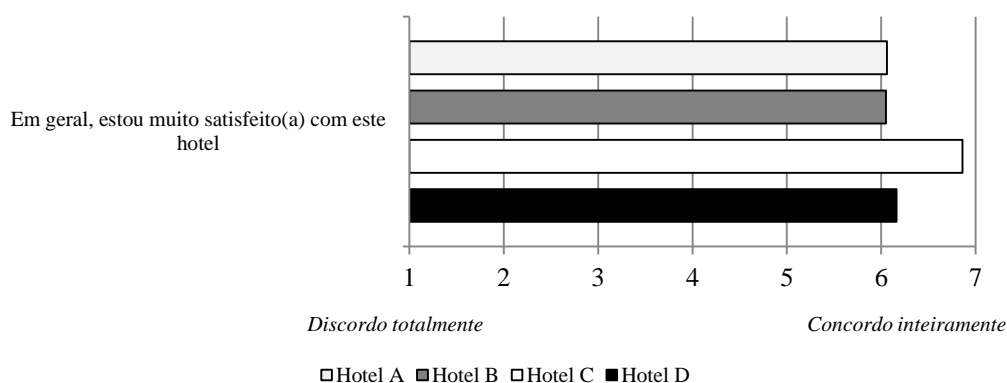


Figura 19 - Satisfação

Complementando o estudo sobre a satisfação, a figura 19 indica claramente que o hotel com hóspedes mais satisfeitos, de uma forma geral, é o C.

Recorrendo a um cruzamento de dados (Tabela 23) entre as variáveis desempenho percebido médio da recepção, quartos e restaurante e o nível de satisfação global com o hotel, verifica-se que, para o valor médio mais alto de desempenho nos departamentos, corresponde o valor mais elevado de satisfação global. O mesmo se verifica para o valor mais baixo. O hotel C é o que apresenta o valor mais elevado nas duas variáveis, sendo que no hotel B acontece a situação inversa: o nível de desempenho médio é o mais baixo e o nível de satisfação global com o hotel é também dos piores, das unidades em estudo. O cruzamento de dados mostra que existiu coerência nas respostas dos inquiridos, ao nível da avaliação dos departamentos e da satisfação global com os hotéis. Porém, isso acontece apenas para as situações limites (quer superior, quer inferior), não se aplicando à generalidade das unidades em estudo.

Tabela 23 – Cruzamento de dados do desempenho médio percebido dos departamentos com o nível de satisfação global

	Recepção, Quartos, Restaurante			Satisfação		
	Valor médio do desempenho			Estou muito satisf. com este hotel		
	Ni	Nr	media (1 a 7)	Ni	Nr	media (1 a 7)
<i>Hotel A</i>	16	15	6,29	16	16	6,06
<i>Hotel B</i>	19	16	5,97	19	19	6,05
<i>Hotel C</i>	15	15	6,46	15	14	6,86
<i>Hotel D</i>	26	24	6,26	26	25	6,16

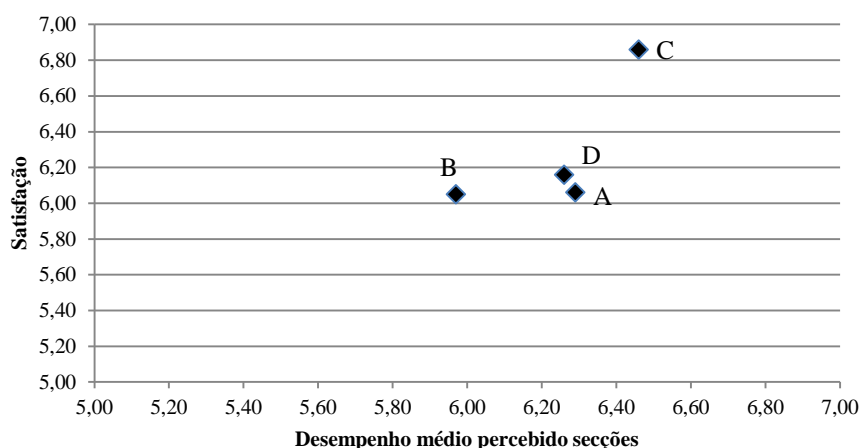


Figura 20 – Relação entre o desempenho médio dos departamentos e o nível de satisfação global

A figura 20 ilustra a leitura da tabela 23 mostrando a relação entre o desempenho percebido dos hotéis e a média de satisfação global com estes. Os dados revelam a existência de uma relação entre o aumento de desempenho percebido e o aumento de satisfação com as unidades. No entanto, este gráfico indica que a satisfação aumenta mais do que proporcionalmente, de modo não linear, a partir de certos valores de desempenho percebido.

De modo a permitir perceber, para o conjunto dos hotéis, e nas diferentes secções, quais são as variáveis que estão mais correlacionadas com a satisfação e, logo, em que variáveis se terá de actuar prioritariamente para agir sobre a satisfação, elaborou-se a tabela 24, que indica serem as seguintes:

Na recepção, as variáveis que estão mais correlacionadas com a satisfação são: a *recepção tem empregados competentes que reúnem as aptidões necessárias* ($r=0,729$), a *recepção está sempre disposta a atender aos meus pedidos ou reclamações* ($r=0,766$) e *os empregados da recepção tratam-me sempre com cortesia* ($r=0,751$). Calculou-se também a correlação da média da secção com a satisfação, tendo-se obtido o valor de 0,765.

Nos quartos, as variáveis que estão mais correlacionadas com a satisfação são: *o quarto do hotel está impecavelmente limpo* ($r=0,789$), *o quarto do hotel é muito confortável*

($r=0,650$) e *tudo funciona bem no quarto* ($r=0,822$). Calculou-se também a correlação da média da secção com a satisfação, tendo-se obtido o valor de 0,835.

No restaurante, as variáveis que estão mais correlacionadas com a satisfação são: *os pedidos são entregues com exactidão* ($r=0,650$), *os empregados do restaurante estão sempre dispostos a ajudar* ($r=0,678$) e *os empregados do restaurante tratam-me com cortesia* ($r=0,695$). Calculou-se também a correlação da média da secção com a satisfação, tendo-se obtido o valor de 0,721.

Tabela 24 – Correlações mais fortes com a satisfação

Correlações mais fortes com a satisfação	Satisfação (satisf)
Recepção	
A recepção tem empregados competentes que reúnem as aptidões necessárias (RE4)	0,729
A recepção está sempre disposta a atender aos meus pedidos ou reclamações (RE6)	0,766
Os empregados da recepção tratam-me sempre com cortesia (RE7)	0,751
Média da recepção (Remed)	0,765
Quartos	
O quarto do hotel está impecavelmente limpo (Q2)	0,789
O quarto do hotel é muito confortável (Q3)	0,650
Tudo funciona bem no quarto (Q6)	0,822
Média dos quartos (Qmed)	0,835
Restaurante	
Os pedidos são entregues com exactidão (RT5)	0,650
Os empregados do restaurante estão sempre dispostos a ajudar (RT6)	0,678
Os empregados do restaurante tratam-me com cortesia (RT7)	0,695
Média do restaurante (Rtmed)	0,721
Valor	
Os serviços da unidade hoteleira valem o dinheiro que custam (Valor)	0,658
Lealdade	
Vou recomendar este hotel a colegas e amigos (Recom)	0,815
Vou continuar cliente desta unidade hoteleira (Cont)	0,673

No que respeita ao valor dos serviços prestados, a tabela 25 indica também que o hotel C (6,13) é aquele em que os inquiridos percebem maior valor, apesar de praticar preços mais altos. Pelo contrário, o hotel D (5,56) é aquele em que os inquiridos percebem menos valor pelos serviços prestados. Importante será referir que os hóspedes do hotel C eram também os mais satisfeitos com o hotel, e que a literatura

indica que tal facto está relacionado por a oferta de valor ser um dos elementos que afectam a satisfação dos clientes (González, 2005).

Tabela 25 – Estudo do valor dos serviços prestados

	Hotel A			Hotel B			Hotel C			Hotel D		
	Ni=16			Ni=19			Ni=15			Ni=26		
	validas		média	validas		média	validas		média	validas		média
	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7
Os serviços da unidade hoteleira valem o dinheiro que custam	14	87,5%	5,79	18	94,7%	5,89	15	100%	6,13	25	96,2%	5,56

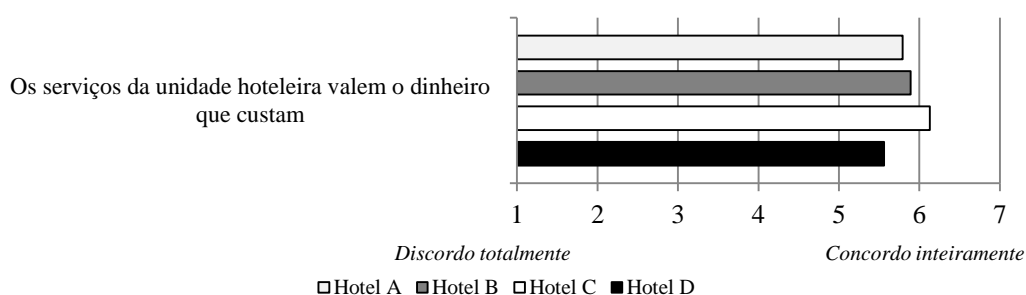


Figura 21 - Valor

Reportando ao valor dos serviços prestados, a figura 21 permite concluir que o hotel C é aquele em que resulta mais elevada a avaliação por parte dos inquiridos da total utilidade do produto oferecido, seguidos pelos hotéis B e A. Em último lugar, encontramos o hotel D.

A tabela 26 indica que no hotel A (6,23) o serviço foi superior ao que o hóspede esperava. Em segundo lugar encontramos o hotel C (6,17). Igual ou superior às expectativas dos inquiridos ficou o nível de serviços prestado pelos hotéis B e D.

Tabela 26 – Estudo do nível dos serviços

	Hotel A			Hotel B			Hotel C			Hotel D		
	Ni=16			Ni=19			Ni=15			Ni=26		
	validas		média	validas		média	validas		média	validas		média
	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7
O serviço do hotel compara-se ao nível que esperava?	16	100%	6,23	19	100%	5,75	13	86,6%	6,17	26	100%	5,92

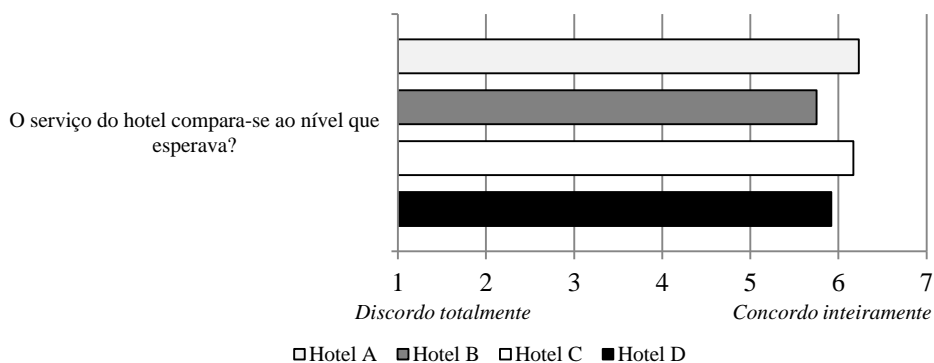


Figura 22 – Nível do serviço

De acordo com a informação apresentada na figura 22, verifica-se que o hotel A e o C são os que se destacam como sendo aqueles cujo nível de serviço melhor supera as expectativas dos inquiridos.

A lealdade dos inquiridos para com as unidades em estudo é retratada na tabela 27, permitindo concluir que todos os hotéis têm clientes leais (valores médios superiores a 6). No entanto, o hotel C (6,93) é o que tem hóspedes mais leais, considerando os dois itens do estudo. Este era também o hotel que tinha hóspedes mais satisfeitos, o que parece influenciar a sua lealdade. O hotel D e o B são os que apresentam valores mais reduzidos. O valor mais baixo registado relativo à intenção de continuar cliente da unidade hoteleira verifica-se no hotel B (6,21).

Tabela 27 – Estudo da lealdade

	Hotel A			Hotel B			Hotel C			Hotel D		
	Ni=16			Ni=19			Ni=15			Ni=26		
	validas		média	validas		média	validas		média	validas		média
	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7
Vou recomendar este hotel a colegas e amigos	16	100%	6,31	19	100%	6,16	15	100%	6,93	25	96,2%	6,12
Vou continuar cliente desta unidade hoteleira	15	93,8%	6,33	19	100%	6,21	15	100%	6,93	21	80,8%	6,24

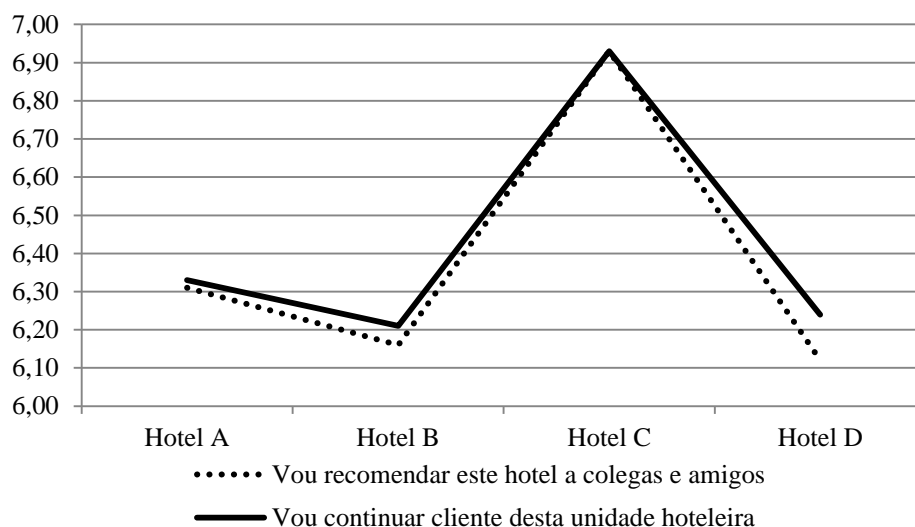


Figura 23 - Lealdade

Para analisar a relação entre a satisfação e a lealdade dos hóspedes frequentes dos hotéis, elaborou-se a figura 23, com o eixo dos yy representado entre 6 e 7 para melhor visualizar o comportamento das variáveis. Verifica-se que é, nitidamente, o hotel C aquele que apresenta nível mais elevado nos itens em estudo, mostrando, os inquiridos, uma forte intenção de voltar e recomendar a unidade.

Calculou-se, ainda, o coeficiente de correlação entre os dois itens de lealdade (*vou recomendar este hotel a colegas e amigos* e *vou continuar cliente desta unidade hoteleira*) e a satisfação usando todos os inquiridos e todos os hotéis, tendo-se obtido o valor $r=0,887$.

Para estudar a relação entre a lealdade e a satisfação dos hóspedes frequentes dos hotéis, elaborou-se a figura 24. Os valores da lealdade foram obtidos fazendo a média das variáveis – *vou recomendar este hotel a colegas e amigos* e *vou continuar cliente desta unidade hoteleira*. O gráfico da figura 24 revela que, à medida que cresce a satisfação, cresce a lealdade. Esta constatação vai de encontro ao referido na revisão bibliográfica, (Ball et al., 2005) indicando que a lealdade é claramente influenciada pela satisfação do cliente.

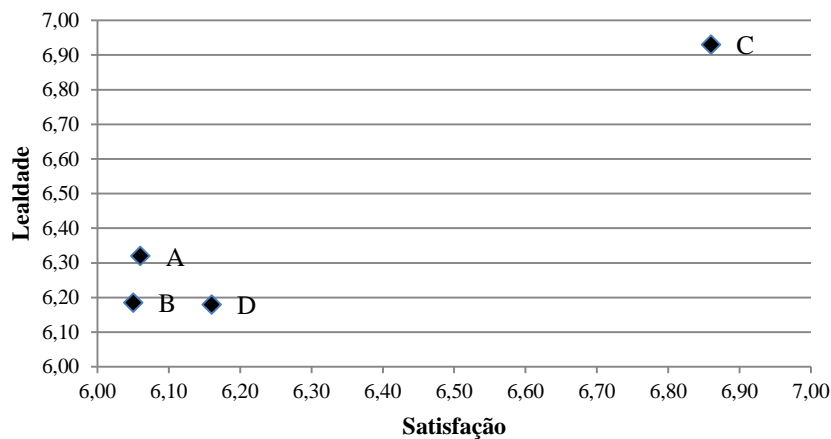


Figura 24 – Valores médios para a lealdade e a satisfação

Calculou-se o coeficiente de correlação entre as variáveis satisfação e lealdade, usando todos os clientes de todos os hotéis, o que deu um valor de 0,887.

Em breve conclusão pode referir-se, nas unidades em estudo, a existência de uma relação entre o aumento de desempenho percebido e o aumento da satisfação com as unidades.

Verificou-se também a existência de uma relação entre o aumento da satisfação e da lealdade dos hóspedes frequentes dos hotéis, indicando que a lealdade é claramente influenciada pela satisfação do cliente.

As variáveis que estão mais correlacionadas com a satisfação, são as seguintes:

Na recepção, são: *a recepção está sempre disposta a atender aos meus pedidos ou reclamações* ($r=0,766$), *os empregados da recepção tratam-me sempre com cortesia* ($r=0,751$) e *a recepção tem empregados competentes que reúnem as aptidões necessárias* ($r=0,729$).

Cruzando agora esta informação com a análise de *benchmarking* externo (tabela 13), conclui-se que as variáveis *a recepção está sempre disposta a atender aos meus pedidos ou reclamações* e *os empregados da recepção tratam-me sempre com cortesia*, apresentam um bom desempenho nos quatro hotéis. A variável *a recepção tem empregados competentes que reúnem as aptidões necessárias* apresenta-se também a

este nível, como a que revela melhor desempenho no hotel C. No entanto, é também a que apresenta o pior desempenho nos hotéis B e D. Deste cruzamento podemos concluir que as variáveis mais correlacionadas com a satisfação e com melhor desempenho no *benchmarking*, são: *a recepção está sempre disposta a atender aos meus pedidos ou reclamações e os empregados da recepção tratam-me sempre com cortesia*. Assim, os hotéis devem actuar prioritariamente para melhorar os níveis de satisfação na seguinte variável:

Hotel B: *a recepção tem empregados competentes que reúnem as aptidões necessárias;*

Hotel D: *a recepção tem empregados competentes que reúnem as aptidões necessárias.*

Nos quartos, as variáveis mais correlacionadas com a satisfação são: *tudo funciona bem no quarto* ($r=0,822$), *o quarto do hotel está impecavelmente limpo* ($r=0,789$) e *o quarto do hotel é muito confortável* ($r=0,650$).

Cruzando também aqui esta informação com a análise de *benchmarking*, externo (tabela 16) conclui-se que a variável *tudo funciona bem no quarto* apresenta bom desempenho nos hotéis C e D mas fraco desempenho nos hotéis B e A. A variável *o quarto do hotel está impecavelmente limpo* é também a que revela melhor desempenho no hotel C mas apresenta pior desempenho nos hotéis B e D. A variável *o quarto do hotel é muito confortável* apresenta bom desempenho nos hotéis D, C e A, mas fraco desempenho no hotel B. Conclui-se assim, que os hotéis devem actuar prioritariamente para melhorar os níveis de satisfação nas seguintes variáveis:

Hotel B: *o quarto do hotel está impecavelmente limpo e tudo funciona bem no quarto;*

Hotel D: *o quarto do hotel está impecavelmente limpo;*

Hotel A: *tudo funciona bem no quarto.*

No restaurante, as variáveis mais correlacionadas com a satisfação são: *os empregados do restaurante tratam-me com cortesia* ($r=0,695$), *os empregados do restaurante estão sempre dispostos a ajudar* ($r=0,678$) e *os pedidos são entregues com exactidão* ($r=0,650$).

Cruzando também nesta secção esta informação com a análise de *benchmarking*, externo (tabela 20) conclui-se que as variáveis *os empregados do restaurante tratam-me com cortesia e os empregados do restaurante estão sempre dispostos a ajudar* revelam

bom comportamento nos quatro hotéis. A variável *os pedidos são entregues com exactidão* revela bom comportamento nos hotéis C e A e fraco nos hotéis B e D. Deste cruzamento podemos concluir que as variáveis mais correlacionadas com a satisfação e com melhor desempenho no *benchmarking* são as variáveis *os empregados do restaurante estão sempre dispostos a ajudar e os empregados do restaurante tratam-me com cortesia*. Assim, os hotéis B e D devem actuar, prioritariamente, para melhorar os níveis de satisfação, na seguinte variável:

Hotel B: variável *os pedidos são entregues com exactidão*;

Hotel D: variável *os pedidos são entregues com exactidão*.

Realizou-se também a correlação entre cada uma das secções com a satisfação (tabela 24), para averiguar qual das três apresenta uma relação mais forte, influenciando assim a satisfação. Os resultados indicam que a correlação é maior ao nível dos quartos, como se pode observar seguidamente:

- A correlação entre o desempenho médio percebido da recepção e a satisfação é $r=0,765$;
- A correlação entre o desempenho médio percebido dos quartos e a satisfação é $r= 0,835$;
- A correlação entre o desempenho médio percebido do restaurante e a satisfação é $r= 0,721$.

1.3. Terceira parte do inquérito

Políticas utilizadas pelos hotéis para hóspedes frequentes e opiniões e comentários adicionais, conforme mostram as tabelas 28 a 30 e figuras 25 a 34.

O estudo da percepção do inquirido quanto à importância dada ao seu retorno ao hotel (tabela 28), revela novamente o seu valor mais elevado no hotel C, parecendo ser este o hotel em que o hóspede se sente mais prezado e importante. O valor mais baixo para este factor influenciador da construção de um relacionamento de longo prazo (Adams, 2001) regista-se no hotel B.

Tabela 28 – Estudo da percepção do hóspede quanto à importância dada ao seu retorno

	Hotel A		Hotel B				Hotel C				Hotel D					
	Ni=16		Ni=19				Ni=15				Ni=26					
	validas		média		validas		média		validas		média		validas		média	
	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7	Nr	%	1 a 7	
O hotel considera que o meu regresso é importante	15	93,8%	5,60	18	94,7%	5,56	15	100%	6,33	21	80,8%	6,14				

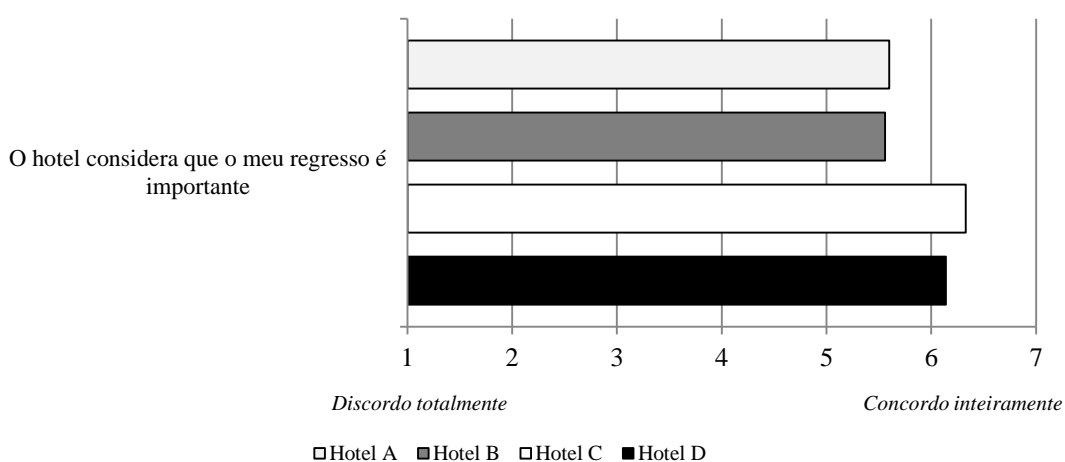


Figura 25 – Importância do regresso

A figura 25 ilustra de forma clara que são os hotéis C e D aqueles em que os inquiridos consideram que o hotel acha importante o seu regresso.

Os dados colhidos sobre as políticas, procedimentos e práticas para hóspedes frequentes são apresentados na tabela 29. O hotel D e o hotel C são os que demonstram maior participação no estudo, com a percentagem mais alta de respostas na totalidade dos campos da questão identificada neste trabalho como **P (14)**. Pelo contrário, o hotel A é o menos participativo.

A maior percentagem de respostas está concentrada no item *sou tratado pelo meu nome*, logo seguido de *sou prontamente reconhecido no check-in*. O item menos respondido foi *prestam-me serviços que não fazem à maioria dos hóspedes e enviam-me informações para casa*.

O hotel que obteve média geral de políticas, procedimentos e práticas para hóspedes frequentes mais elevada é o D (5,75). O que revela a média mais baixa é o B (4,06). Os hotéis A e C estão muito próximos, com valores médios da ordem dos 5, na escala de 1 a 7. A tabela em apreço permite ainda concluir que, na generalidade dos hotéis, o índice em que recai maior concentração das respostas é o nível 2, correspondente ao identificado como *ligações sociais*.

Hotel a hotel, a mesma tabela permite recolher a seguinte informação:

- No hotel A os itens com média mais elevada são *desenvolvi laços de amizade com alguns dos empregados* e *sou prontamente reconhecido no check-in*, ambos com (6,69). O que obteve a média menos elevada foi *concedem-se up grade após determinado número de estadas* (2,78), indicando que o hotel não adota este procedimento. O item *enviam-me informações para casa* também apresenta uma média baixa (3,60). Predominam as políticas de 2º nível, com 6,08 de média.
- No hotel B, o item com média mais elevada é *sou tratado pelo meu nome* (5,43). Os que obtiveram a média menos elevada foram: *enviam-me informações para casa* (3,00), *prestam-me serviços que não fazem à maioria dos hóspedes* com 3,23 de média e *procuram saber os meus gostos pessoais relativamente ao alojamento e à alimentação* (3,73). Também aqui predominam as políticas de 2º nível, com 4,16 de média.
- No hotel C, os itens com média mais elevada são *sou tratado pelo meu nome* (6,36), e *sou reconhecido no check-in* (6,15), seguido de *recebo tratamento personalizado* (6,00). O índice menos referido é *recebo brindes de boas vindas no regresso ao hotel*, com o valor de 3,33. Predominam as políticas de 2º nível, com 5,55 de média.
- No hotel D os itens com média mais elevada são *sou reconhecido no check-in* (6,27) e *sou tratado pelo meu nome* (6,15). O índice menos referido é *recebo brindes de boas vindas no regresso ao hotel*, com 5,23 e *enviam-me informações para casa* (5,27). O nível predominante de políticas é o 2º nível com média de 5,91.

Tabela 29 – Políticas de *marketing* relacional

	Hotel A			Hotel B			Hotel C			Hotel D		
	N total=16			N total=19			N total=15			N total=26		
	validas		média	validas		média	validas		média	validas		média
	N	%	1 a 7	N	%	1 a 7	N	%	1 a 7	N	%	1 a 7
Concedem-me descontos ou promoções	10	62,5%	5,80	15	78,9%	4,53	12	80,0%	5,83	26	100%	5,77
Recebo brindes de boas vindas no regresso	11	68,8%	3,45	15	78,9%	3,60	12	80,0%	3,33	26	100%	5,23
Tenho a possibilidade de participar em packages especiais	9	56,3%	3,78	14	73,7%	4,14	13	86,7%	4,31	24	92,3%	5,38
Concedem-me up-grade após determinado número de estadas	9	56,3%	2,78	14	73,7%	4,21	14	93,3%	4,07	25	96,2%	5,64
média	3,97			4,12			4,37			5,50		
Enviam-me informações para casa	10	62,5%	3,60	15	78,9%	3,00	12	80,0%	3,67	22	84,6%	5,27
Sou prontamente reconhecido(a) no check- in	13	81,3%	6,69	15	78,9%	4,47	13	86,7%	6,15	26	100%	6,27
Procuram saber os meus gostos pessoais relativamente ao alojamento e alimentação	11	68,8%	6,27	15	78,9%	3,73	13	86,7%	5,77	24	92,3%	5,63
Desenvolvi laços de amizade com alguns dos empregados	13	81,3%	6,69	15	78,9%	4,27	13	86,7%	5,62	25	96,2%	6,12
Sou tratado(a) pelo meu nome	13	81,3%	6,62	14	73,7%	5,43	14	93,3%	6,36	26	100%	6,15
média	6,08			4,16			5,55			5,91		
Quando chego ao hotel, sou recebido(a) por um responsável	11	68,8%	5,00	15	78,9%	3,93	12	80,0%	5,50	24	92,3%	5,83
Prestam-me serviços que não fazem à maioria dos hóspedes	11	68,8%	4,82	13	68,4%	3,23	9	60,0%	4,22	23	88,5%	5,61
Recebo tratamento personalizado	12	75,0%	6,08	12	63,2%	4,50	13	86,7%	6,00	24	92,3%	6,08
Outro	0	0,0%	0,00	0	0,0%	0,00	0	0,0%	0,00	0	0,0%	0,00
média	5,32			3,88			5,35			5,85		
Média Geral (ponderada)	5,20			4,06			5,09			5,75		

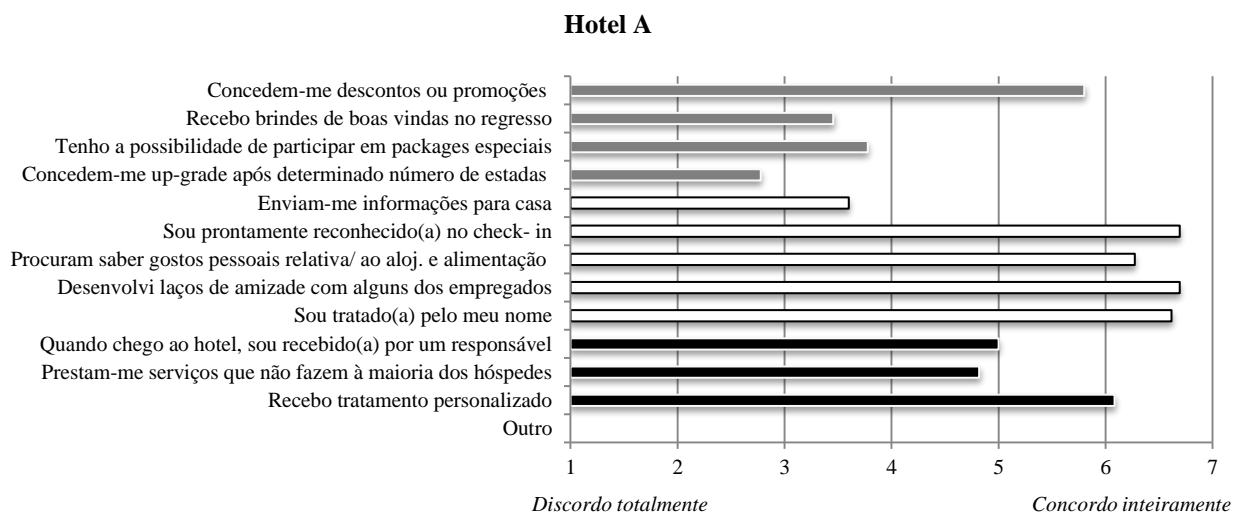


Figura 26 – Políticas de *marketing* relacional hotel A

Optou-se por fazer uma análise gráfica, hotel a hotel, que se inicia com a figura 26. Ela permite observar a situação do hotel A relativamente às políticas, procedimentos e práticas para hóspedes frequentes. Pode apreciar-se a média mais elevada pertencente aos itens do nível 2, que é também aquele em que a distribuição é a mais uniforme, excepto para o item *enviam-me informações para casa*. No nível 1 estas parecem resumir-se à concessão de descontos.

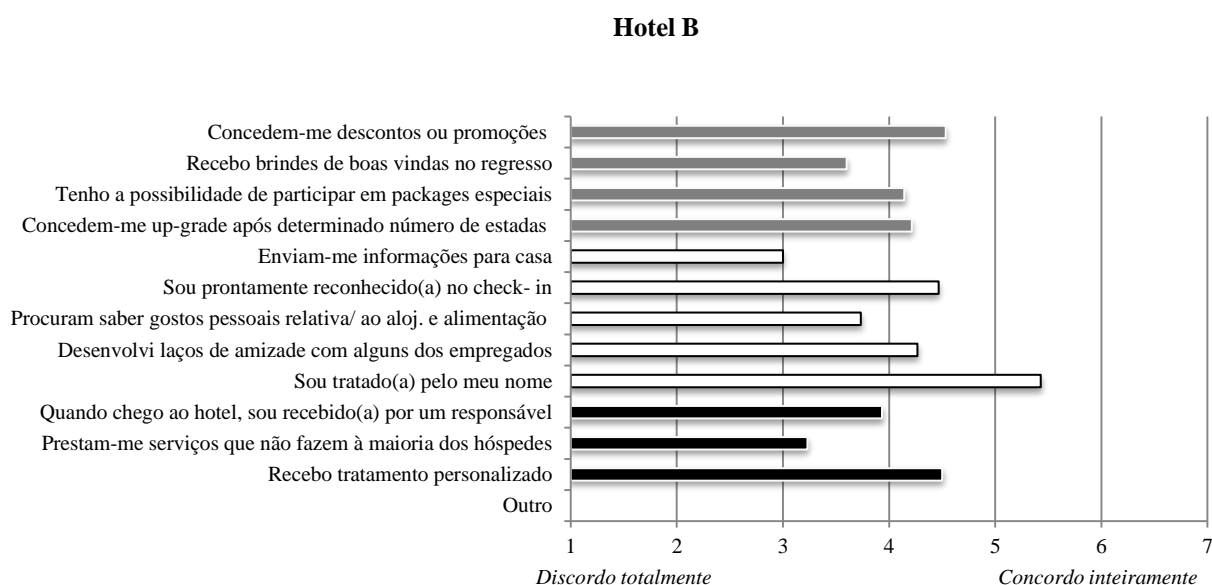


Figura 27 – Políticas de *marketing* relacional hotel B

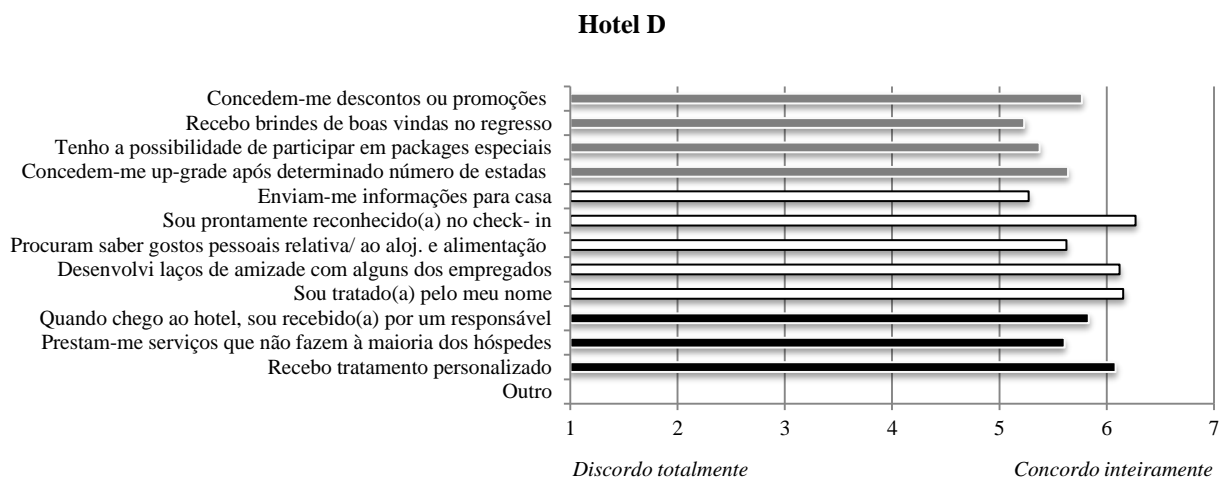


Figura 29 – Políticas de *marketing* relacional hotel D

A figura 29 é relativa ao nível de políticas procedimentos e práticas para hóspedes frequentes no hotel D. Tal como o B, este é um hotel em que a distribuição dos itens é das mais uniformes, só que apresenta valores muito mais elevados. O nível de políticas assinaladas no nível 1 contribui para a média mais elevada de políticas e práticas verificadas no hotel. O nível elevado de prática assinalada parece indicar que, de facto, existe um considerável leque de políticas implantadas e que são reconhecidas pelos inquiridos

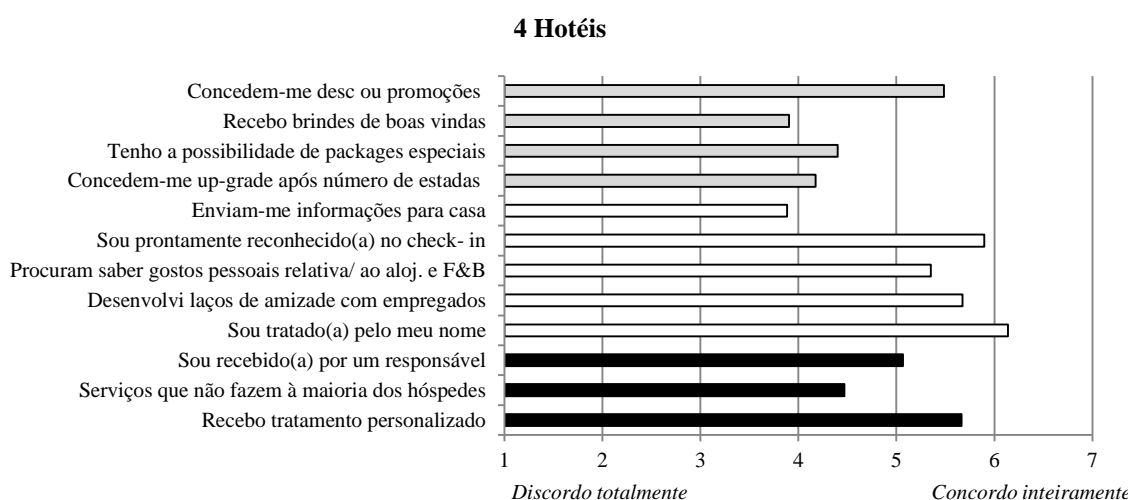


Figura 30 – Políticas de *marketing* relacional nos 4 hotéis em estudo

Para melhor se perceber a importância de cada um dos itens em estudo, assim como dos níveis relativos às políticas de *marketing* relacional no conjunto dos hotéis, elaborou-se

a figura 30 que representa os totais dos 4 hotéis considerados. Assim, verifica-se claramente que o nível que revela maior ênfase é o 2, excepto no envio de informações para casa. No nível 1, a política mais frequentemente adoptada são os descontos e promoções. No nível 3, o tratamento personalizado é o item mais assinalado. De salientar, também, que o estudo sobre a totalidade dos hotéis apresenta uma distribuição mais equilibrada na generalidade dos itens, do que o verificado hotel a hotel.

O valor que teve a média mais elevada no estudo foi *sou tratado pelo nome*, seguido de *sou prontamente reconhecido no check-in*. O item com valor médio mais baixo foi *enviam-me informações para casa*.

Para apurar a relação entre a medida de satisfação e o nível de políticas adoptadas para hóspedes frequentes, efectuou-se um cruzamento entre os dados da tabela 22 e os da 29. Os resultados estão presentes na tabela 30 e o objectivo é apurar se a um nível superior de políticas percebidas corresponde um nível mais elevado de satisfação.

A figura 31 sugere, no entanto, que não se verifica que as unidades com a medida de satisfação mais elevada correspondem àquelas com políticas de *marketing* relacional mais evoluídas percebidas pelos hóspedes.

Tabela 30 – Cruzamento políticas de *marketing* relacional com a satisfação

	Políticas Marketing Relacional			Satisfação		
	Valor médio			Estou muito satisf. com este hotel		
	Ni	Nr	média (1 a 7)	Ni	Nr	média (1 a 7)
<i>Hotel A</i>	16	11	5,20	16	16	6,06
<i>Hotel B</i>	19	14	4,06	19	19	6,05
<i>Hotel C</i>	15	12	5,09	15	14	6,86
<i>Hotel D</i>	26	25	5,75	26	25	6,16

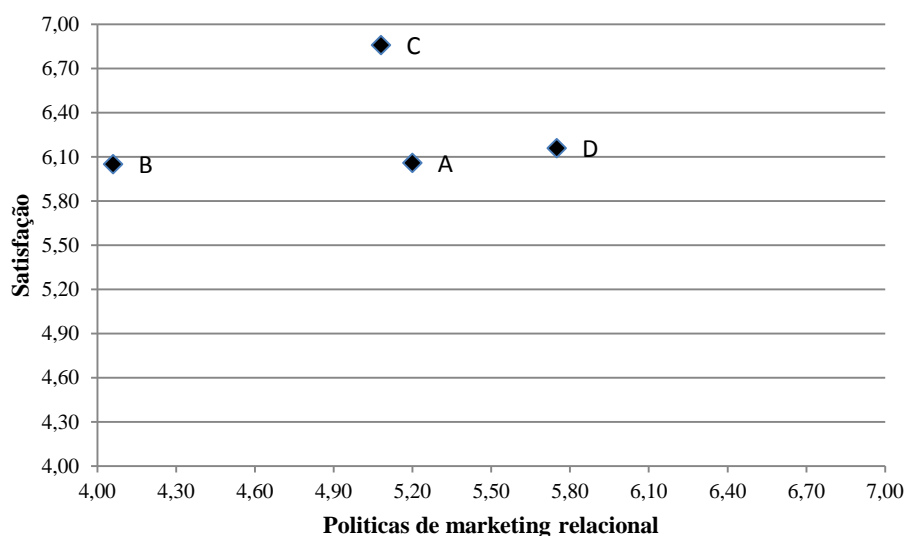


Figura 31 – Valores médios para a intensidade de políticas de *marketing* relacional e a satisfação

Para melhor compreensão do atrás descrito, elaborou-se a figura 31 entre o valor médio das políticas para hóspedes frequentes e o nível de satisfação geral com o hotel. Segundo a literatura, (Oh, H., 1999; Kim et al., 2001) as actividades de *marketing* relacional fornecem valor aos clientes, levando à confiança e à satisfação, à continuidade elevada do relacionamento e aumento da frequência do uso do hotel. No entanto, neste estudo isso não se verifica – maior intensidade de políticas de *marketing* relacional percebidas não correspondem a medidas de satisfação dos hóspedes frequentes mais elevadas.

Com base em todos os inquiridos, as variáveis mais correlacionadas com a satisfação são as seguintes: *concedem-me descontos ou promoções* ($r=0,290$), *sou prontamente reconhecido(a) no check-in* ($r=0,299$) e *quando chego ao hotel, sou recebido(a) por um responsável* ($r=0,366$) - valores que sugerem que as variáveis não estão correlacionadas.

Tabela 31- Correlações mais fortes do *marketing* relacional com a satisfação

Marketing relacional	
Concedem-me descontos ou promoções (MR1)	0,290
Sou prontamente reconhecido(a) no check- in (MR6)	0,299
Quando chego ao hotel, sou recebido(a) por um responsável (MR10)	0,366

Conclui-se, assim, que não se verifica, neste estudo que as unidades hoteleiras com a medida de satisfação mais elevada, correspondam àquelas com políticas de *marketing* relacional mais evoluídas percebidas pelos hóspedes frequentes. Não podemos concluir que quando aumenta o marketing relacional aumenta a satisfação.

2. Apresentação e análise dos dados recolhidos junto das chefias dos hotéis

Os resultados da investigação conduzida para os inquéritos dos responsáveis, são agora expostos em três momentos ou partes idênticas às consideradas na descrição do inquérito, visando deste modo proporcionar uma leitura homogénea.

2.1. Primeira parte do inquérito

A tabela 32 apresenta os dados organizacionais das unidades e pretende fornecer uma visão geral das suas principais características, de forma sucinta. Interessante é a comparação entre o número de quartos e o número médio de funcionários de cada uma das unidades. A unidade D, por exemplo, tem metade do número de funcionários da unidade C e o dobro dos quartos. O preço dos quartos também revela muitas assimetrias, sendo que no hotel C os quartos custam, em média, mais do dobro dos preços dos do hotel D. A percentagem de clientes habituais indicada por estes hotéis é superior à revelada na pesquisa bibliográfica, que era de 40%. O hotel A foi o que menos dados forneceu sobre o estabelecimento. O hotel D foi o único a ser remodelado recentemente, em 2007.

Tabela 32 – Dados organizacionais

Dados Organizacionais	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D
Class. da unidade de Aloj.	***	****	****	****
Data de abertura	1982	1998	1998	1996
Data da última remodelação	1997	---	---	2007
Número de quartos	166	77	43	93
Tx. ocup. média anual	Nf	Nf	50%	45%
Número funcionários	60	60	40	29
Volume de negócios (milhares de euros)	Nf	+500	+750	+750
% vol. neg. proveniente de clientes habituais	Nf	Nf	40%	Nf
Preço venda médio dos quartos	Nf	52	112	43
Estadia média (dias)	3	2	1,2	2
% clientes habituais	80%	60%	50%	40%
Principal segmento habitual	Nf	Empresa	Individual	Lazer/negócios

Nf – não forneceu

2.2. Segunda parte do inquérito

A segunda parte do inquérito aos responsáveis refere-se às políticas, procedimentos e práticas de satisfação de clientes e é iniciada com uma questão sobre a segmentação de clientes utilizada pelas unidades. De acordo com os dados fornecidos, foi possível apurar o seguinte:

- O hotel C é a unidade que mais critérios de segmentação considera – dez critérios no total;
- O hotel D utiliza um total de seis critérios;
- O hotel A optou por não referir número ou tipo de critérios utilizados;
- O hotel B refere a utilização de quatro critérios de segmentação, embora baseados essencialmente no preço.

A tabela 33 refere-se também às políticas procedimentos e práticas de satisfação de clientes e indica que as unidades estão em igual medida preocupadas com a captação, a satisfação e a retenção dos actuais clientes. Apenas o hotel D revelou uma média ligeiramente inferior no item *o hotel esforça-se por captar novos clientes* (6,5) em detrimento dos dois outros parâmetros.

Tabela 33 – Políticas, procedimentos e práticas de satisfação de clientes

	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	
	média	média	média	média	média
	1 a 7	1 a 7	1 a 7	1 a 7	
O hotel esforça-se por captar novos clientes	7	7	7	5	6,5
O hotel preocupa-se em satisfazer os actuais clientes	7	7	7	7	7,0
O hotel preocupa-se em reter os seus antigos clientes	7	7	7	7	7,0

A tabela 34 trata a questão sobre a adopção de políticas e procedimentos documentados para monitorização das expectativas e necessidades dos hóspedes, bem como sobre a pesquisa de opiniões e atendimento a reclamações. Os dados permitem apurar que algumas das unidades sentem não dispor dos meios organizacionais mais adequados ao auxílio na construção de um relacionamento de qualidade com os hóspedes. A unidade que tem percepção mais favorável para este parâmetro é o hotel A (6,9). As unidades que se revelam mais insatisfeitas com esta questão são a unidade B (5,5) e a C (5,6). De entre os itens com média mais baixa temos a monitorização das expectativas dos clientes e a identificação das suas necessidades.

O responsável do hotel B comentou que os funcionários não são habitualmente inteirados da totalidade do teor das reclamações dos clientes. Também o responsável do hotel C referiu que, apesar da existência de dois questionários a funcionar em permanência no hotel (*Relais e Chateaux e Condé Nest Johnsons*), não considera que o sistema seja o mais funcional ou frutuoso.

Tabela 34 – Políticas, procedimentos e práticas de satisfação de clientes

	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	
	média	média	média	média	média
	1 a 7	1 a 7	1 a 7	1 a 7	
As expectativas dos clientes são monitorizadas		5	5	5	5,0
As necessidades dos clientes são identificadas	7	5	5	5	5,5
O hotel oferece prod e serv que atendem às necessidades dos clientes	6	6	6	6	6,0
O hotel mede regularmente o nível de satisfação dos clientes	7	6	4	6	5,8
Existem proced documentados para medição da satisfação dos clientes	7	6	4	6	5,8
O hotel pesquisa as opiniões/reclamações dos clientes	7	6	7	7	6,8
O hotel adopta medidas para corrigir eventuais falhas cometidas	7	6	7	7	6,8
Os funcionários são informados das opiniões e reclamações dos clientes	7	4	7	7	6,3
Média total	6,9	5,5	5,6	6,1	

No que toca ao tipo de sistemas utilizados para medir a satisfação dos clientes nos hotéis **P (4)**, todos indicaram medir a satisfação utilizando para o efeito questionários em papel. Uma unidade, a A, referiu caixas de sugestões.

Quanto às principais limitações existentes nos actuais sistemas de avaliação de satisfação de clientes **P (5)**, que tem o intuito de apurar quais as principais limitações à medição da satisfação nos hotéis, foi apenas assinalado por todos os responsáveis o campo *baixa taxa de participação dos clientes do meu hotel*. Porém, o Hotel B referiu no grupo “*outro*”, destinado a motivos não referidos, o facto de muitas vezes não serem dadas a conhecer aos funcionários as opiniões proferidas pelos clientes.

2.3. Terceira parte do inquérito

Os dados colhidos sobre as políticas, procedimentos e práticas para hóspedes frequentes colhidos junto aos responsáveis das unidades são apresentados na tabela 35.

O hotel que obteve média geral de políticas, procedimentos e práticas para hóspedes frequentes mais elevada é o hotel C (6,1), informação que difere da percepcionada pelos clientes que assinalavam o hotel D como sendo aquele com média mais elevada de políticas. A diferença de percepção entre os hóspedes e o responsável pode ser justificada pelo facto deste se encontrar há apenas duas semanas ao serviço da unidade e ter confessado preocupação com a falta de implementação de alguns sistemas na sua unidade.

O que revela a média mais baixa é o hotel D com 4,3 na escala de 1 a 7. Importa notar que a média fornecida pelo responsável deste hotel não coincide com a média das políticas percepcionadas pelos hóspedes, que identificaram um nível superior.

A tabela em apreço permite ainda concluir que, na generalidade dos hotéis, o índice em que recai maior concentração das respostas é, tal como na tabela dedicada à opinião dos hóspedes, o nível 2, correspondente ao identificado como *ligações sociais*. O nível que os responsáveis acham menos desenvolvido nas suas unidades é o 3º nível de políticas correspondente ao identificado como *ligações de customização*.

Hotel a hotel, a mesma tabela permite recolher a seguinte informação:

- No hotel A também predominam as políticas de nível 2, tal como foi identificado pelos hóspedes, embora com média percepcionada pelos responsáveis de 6,5 contra os anteriores 5,97 de média percepcionados pelos hóspedes frequentes.

- No hotel B também predominam as políticas de nível 2, tal como foi identificado pelos hóspedes, embora com média percepcionada pelos responsáveis de 6,0 de média, contra os anteriores 4,18 de média percepcionados pelos hóspedes frequentes.

- No hotel C também predominam as políticas de nível 2, tal como foi identificado pelos hóspedes, embora com média percepcionada pelos responsáveis de 6,5 de média, contra os anteriores 5,51 de média percepcionados pelos hóspedes frequentes.

- No hotel D também predominam as políticas de nível 2, tal como foi identificado pelos hóspedes, embora com média percepcionada pelos responsáveis de 6,3 de média, contra os anteriores 5,89 de média percepcionados pelos hóspedes frequentes.

Tabela 35 – Políticas, procedimentos e práticas para hóspedes frequentes

	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	média
	média 1 a 7	média 1 a 7	média 1 a 7	média 1 a 7	
São concedidos descontos ou promoções	4	5	7	7	5,8
São oferecidos brindes de boas vindas no regresso ao hotel	4	3	3	4	3,5
Possibilidade de participação em packages especiais	3	6	7	5	5,3
É concedido up-grade após determinado número de estadas	2	7	7	4	5,0
média nível I	3,3	5,3	6,0	5,0	4,9
São enviadas informações para casa do hóspede	2	2	7	2	3,3
O hóspede é prontamente reconhecido no check- in	7	6	7	7	6,8
São identif. os gostos e preferências do hóspede relativa/ ao aloj. e F& B	6	6	5	6	5,8
Desenvolveram-se laços de amizade entre hóspedes e empregados	7	6	7	6	6,5
O hóspede é tratado pelo nome	6	6	7	6	6,3
média nível II	6,5	6,0	6,5	6,3	6,3
O hóspede é recebido(a) por um responsável quando chega ao hotel	5	4	5	1	3,8
Existem de políticas e procedimentos/facilidades para segmentos especiais		1	6	1	2,7
O hotel oferece produtos/soluções individualiz. à medida de cada hóspede	4	2	6	3	3,8
Outros					
média nível III	4,5	2,3	5,7	1,7	3,4
média total	4,8	4,5	6,1	4,3	

Para melhor se perceber a coerência das respostas dos inquiridos e dos responsáveis sobre as políticas de *marketing* relacional, cruzaram-se os dados da tabela 29 com os da tabela 35, hotel a hotel e na totalidade dos hotéis. Os resultados são apresentados nos gráficos correspondentes às figuras 32 a 36.

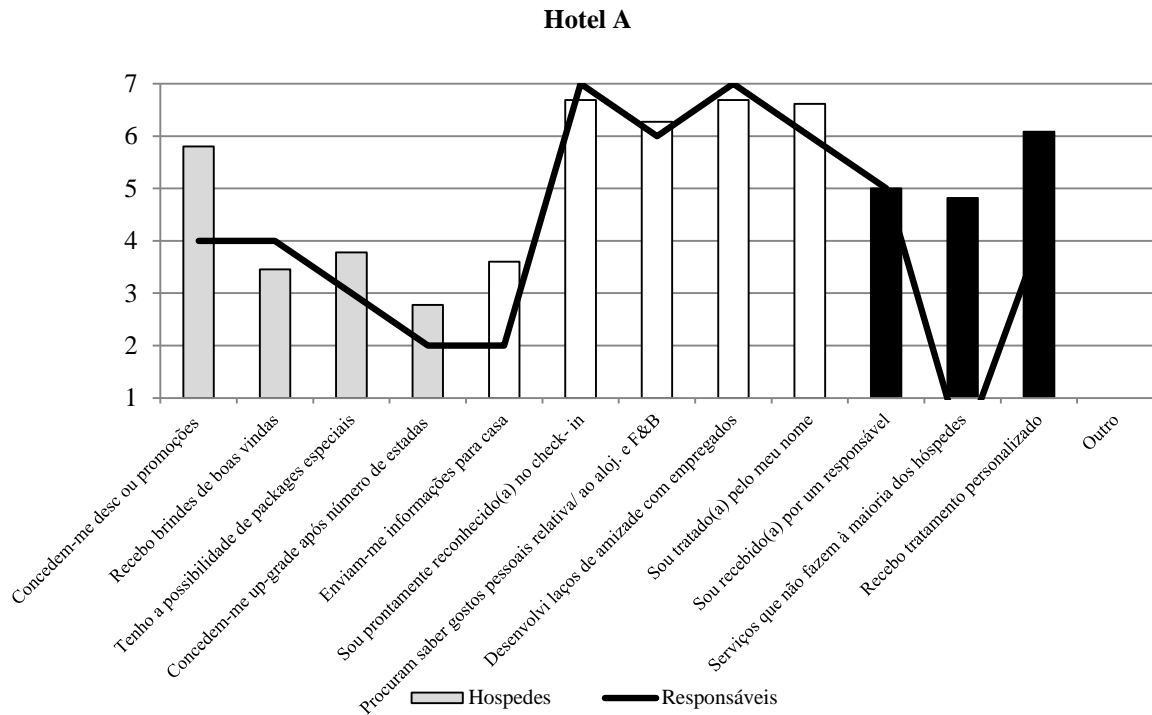


Figura 32 – Cruzamento políticas de marketing resposta dos hóspedes / respostas dos responsáveis (Hotel A)

A figura 32 refere-se ao cruzamento das políticas de *marketing* relacional identificadas pelos hóspedes com as respostas dos responsáveis no hotel A. É interessante verificar que as percepções dos inquiridos e dos responsáveis são muito aproximadas, excepto no primeiro item (*concedem-me descontos ou promoções*) e no penúltimo (*serviços que não fazem à maioria dos hóspedes*). Verifica-se assim que, de uma forma geral, os dados deste hotel são bastante fiáveis.

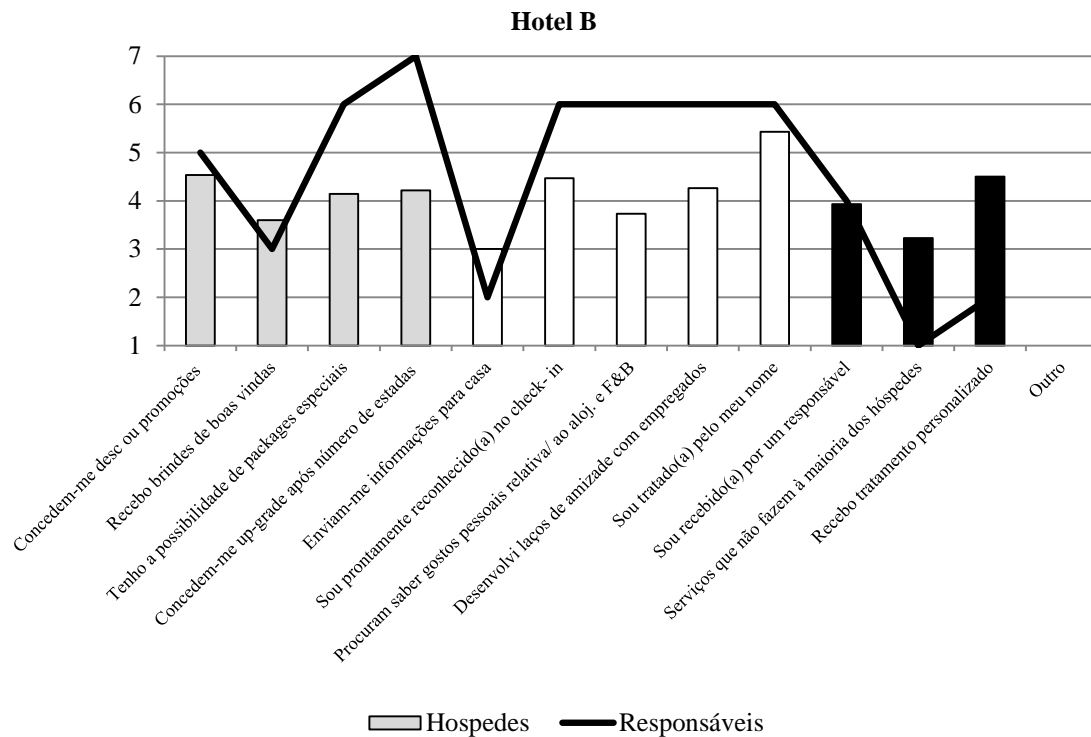


Figura 33 – Cruzamento políticas de marketing resposta dos hóspedes / respostas dos responsáveis (Hotel B)

Relativamente à figura 33, referente ao hotel B e reportando ao mesmo assunto tratado anteriormente, na análise que se pode efectuar entre os inquiridos e os responsáveis, verifica-se que o comportamento já não é tão semelhante como no hotel A. Aqui a opinião dos responsáveis é muito mais favorável do que a dos inquiridos, especialmente nas políticas identificadas neste trabalho como sendo de nível 1 e 2.

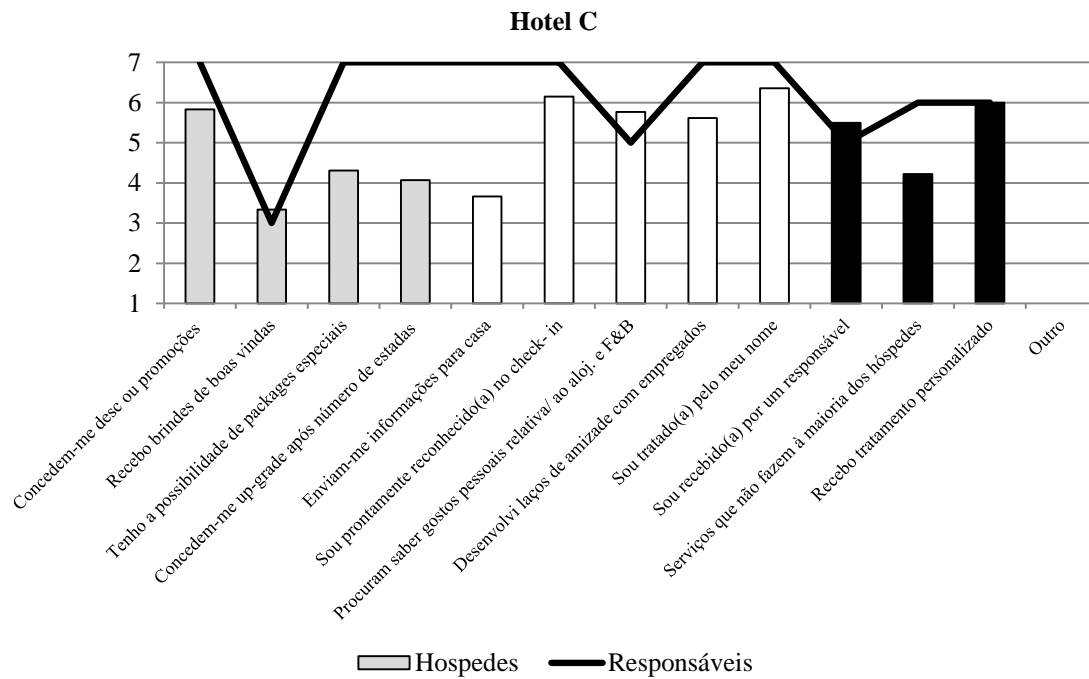


Figura 34 – Cruzamento políticas de marketing resposta dos hóspedes / respostas dos responsáveis (Hotel C)

Da observação da figura 34, e referindo ao cruzamento das políticas de *marketing* relacional identificadas pelos hóspedes com as respostas dos responsáveis no hotel C, depreende-se, desde logo, que a opinião do responsável é otimista, pois apresenta uma série de valores no máximo, o que não é correspondido pelos inquiridos.

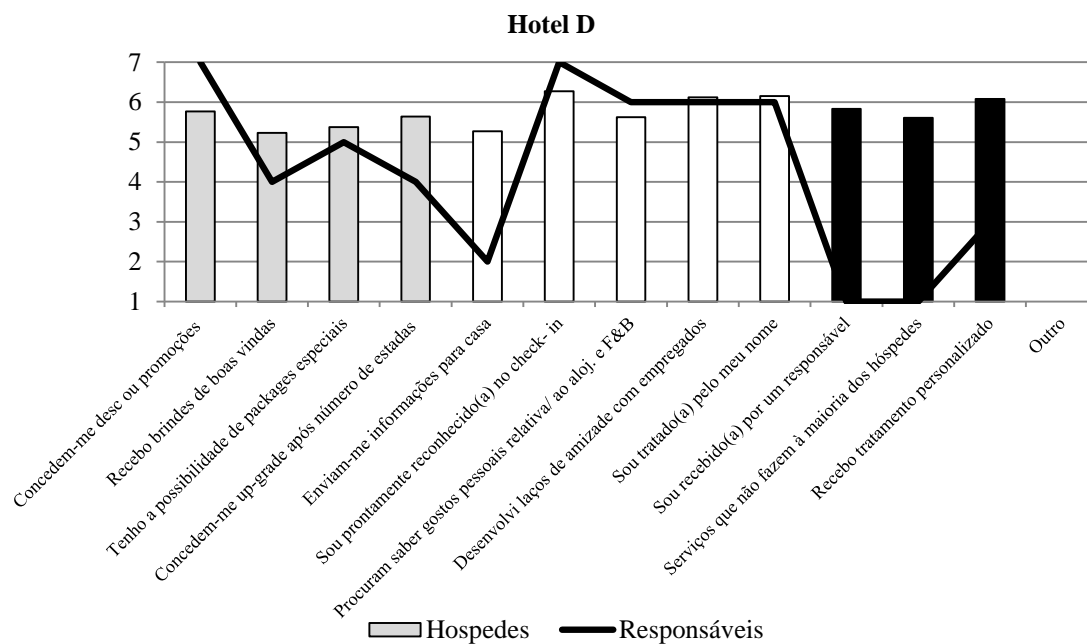


Figura 35 – Cruzamento políticas de marketing resposta dos hóspedes / respostas dos responsáveis (Hotel D)

Relativamente à figura 35, verifica-se o inverso do sucedido na anterior ou seja, a opinião dos responsáveis é menos optimista que a dos inquiridos, sendo que no terceiro nível há um desfaseamento total entre as opiniões, sendo a do responsável mais modesta do que a dos inquiridos. Neste caso poder-se-á explicar pelo facto de o responsável se encontrar em funções no hotel há apenas duas semanas.

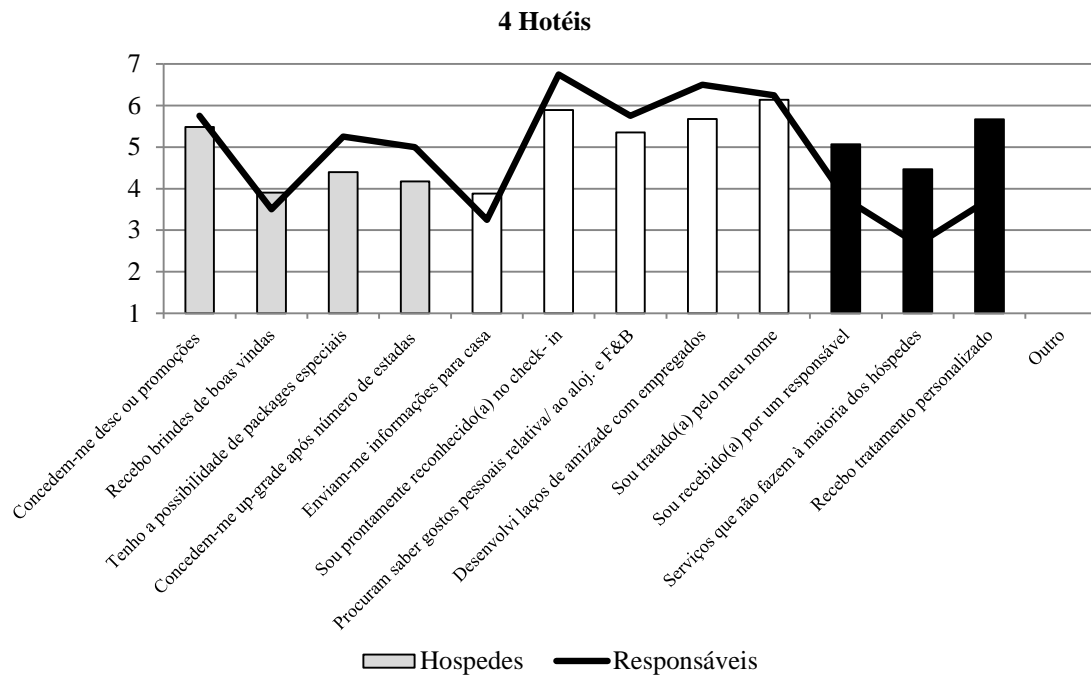


Figura 36 – Cruzamento políticas de marketing resposta dos hóspedes / respostas dos responsáveis (4 Hotéis)

A análise que se faz no conjunto dos hotéis e que se apresenta na figura 36, é alusiva ao cruzamento entre as respostas dos hóspedes dos 4 hotéis e as respostas dos seus responsáveis. Nela é interessante verificar que a opinião dos inquiridos e dos responsáveis têm um comportamento muito aproximado, excepto no último nível (correspondente ao identificado como *ligações de customização*), em que os inquiridos têm uma opinião mais favorável, mas aqui sabe-se, pela análise da figura anterior, que é o hotel D que está a influenciar este comportamento.

As maiores divergências de percepção (em que os hóspedes dizem receber menos) verificam-se nos itens *é concedido up-grade após determinado número de estadas* (políticas de nível 1), no item *possibilidade de participação em packages especiais* (políticas de nível 1), no item *o hóspede é prontamente reconhecido no check-in* (políticas de nível 2) e, finalmente, na rubrica *são enviadas informações para casa do hóspede* (políticas de nível 2). As políticas mais consentâneas são as políticas de nível 2 (*ligações sociais*). Aquelas em que aparece maior divergência entre percepções são as de nível 3, correspondente ao nível identificado como *ligações de customização*.

Capítulo VI – Conclusões, recomendações, limitações e sugestões de futuras investigações

São apresentadas as principais conclusões e recomendações, limitações do trabalho e sugestões de futuras investigações.

1. Conclusões e Recomendações

Pelos resultados do inquérito, tornou-se claro que os hóspedes frequentes, que visitam os hotéis do Douro considerados, são adultos com idades entre os 25 e os 34 anos.

Viajam essencialmente por motivo de descanso e lazer, seguido do motivo negócios e fazem-no maioritariamente acompanhados. Nos hotéis de lazer a tendência é a de viajarem na companhia de familiares. Quando os hóspedes frequentes viajam acompanhados, os familiares são os acompanhantes mais frequentes.

Estes hóspedes são principalmente provenientes dos distritos do Porto e de Lisboa, e os residentes estrangeiros são, essencialmente, provenientes de Espanha e do Reino Unido. Têm em comum o facto de o número de visitas, que a maioria dos inquiridos realizou a estes hotéis, ter sido superior a cinco vezes, nos últimos três anos. Ficam em média hospedados 2 a 3 dias, valor que é superior à estada média da região. Pode, pois, concluir-se que é uma população assídua, que concertiza conhece bem a região e os hotéis da concorrência e tem um bom conhecimento dos sítios onde se hospeda, requerendo-se um maior esforço para a sua fidelização.

Quanto à forma de organização da viagem, e começando pela rubrica modo de conhecimento do hotel, o item mais assinalado é a *recomendação directa*, que é essencialmente utilizada pelo segmento de negócios. A existência de publicidade “boca-a-boca” pode assim ser identificada neste trabalho como constituindo uma mais-valia de *marketing*, verificando-se uma unanimidade de respostas positivas quanto à recomendação do estabelecimento a colegas e amigos.

Na razão da escolha do hotel, o item mais assinalado foi *localização*, seguido de *convénio com empresa em que trabalha* e *preço /qualidade*. Parece, pois, existir coerência entre os motivos assinalados neste trabalho - a *localização* - e outros estudos anteriormente realizados na região, em que é referido o item *paisagem* (correspondente à localização no vale do Douro), como factor de primeira escolha.

Os quartos foram, dos três departamentos em estudo, o que registou maior índice de participação nas respostas, parecendo que os hóspedes frequentes dão importância à avaliação deste departamento.

Para o conjunto dos quatro hotéis, verificou-se que a secção que apresenta a correlação mais forte com a satisfação é a dos quartos ($r=0,835$), seguida da recepção ($r=0,765$) e por fim o restaurante ($r=0,721$).

A investigação revela, nos hotéis em estudo, a existência de uma relação entre o aumento de desempenho percebido e o aumento da satisfação com as unidades.

Para o conjunto dos quatro hotéis, as variáveis que estão mais correlacionadas com a satisfação e que, eventualmente, mais a influenciam, são as seguintes:

- Na recepção, são: *a recepção está sempre disposta a atender aos meus pedidos ou reclamações* ($r=0,766$), *os empregados da recepção tratam-me sempre com cortesia* ($r=0,751$) e *a recepção tem empregados competentes que reúnem as aptidões necessárias* ($r=0,729$);
- Nos quartos, são: *tudo funciona bem no quarto* ($r=0,821$), *o quarto do hotel está impecavelmente limpo* ($r=0,789$) e *o quarto do hotel é muito confortável* ($r=0,650$);
- No restaurante, são: *os empregados do restaurante tratam-me com cortesia* ($r=0,694$), *os empregados do restaurante estão sempre dispostos a ajudar* ($r=0,678$) e *os pedidos são entregues com exactidão* ($r=0,649$).

De acordo com a análise de *benchmarking* para identificar as melhores práticas de gestão nas principais áreas de competição, visando ajudar cada hotel a melhorar o respectivo desempenho, os resultados são, resumidamente, os seguintes:

No que toca à recepção, o *benchmarking* externo revelou que é o hotel C o mais competitivo. Comparado com os concorrentes, o hotel B é o que mais tem de melhorar em termos de competitividade, concretamente nas variáveis *o quarto atribuído é o pedido, sou tratado pelo meu nome, os serviços de recepção são prestados sem erros e a recepção tem empregados competentes que reúnem as aptidões necessárias*.

No que respeita aos quartos, o *benchmarking* externo revelou que é o hotel D o mais competitivo. O hotel B é o que mais tem de melhorar em termos de competitividade,

concretamente nas variáveis *o quarto do hotel está impecavelmente limpo, o quarto do hotel é muito confortável, o espaço de trabalho no quarto é confortável, as facilidades existentes no quarto são as desejáveis, tudo funciona bem no quarto e a temperatura do quarto é a adequada.*

No restaurante, o *benchmarking* externo revelou que é o hotel C o mais competitivo. O hotel B é o que mais tem de melhorar em termos de competitividade, concretamente nas variáveis *a comida tem boa apresentação e os pedidos são entregues com exactidão.*

Quanto aos resultados da análise dos cruzamentos efectuados entre as variáveis mais correlacionadas com a satisfação e seu comportamento no *benchmarking* externo, por forma a indicar aquelas em que os hotéis deveriam actuar prioritariamente para melhorar a satisfação, conclui-se que:

Na recepção, os hotéis B e D deveriam melhorar prioritariamente a variável *a recepção tem empregados competentes que reúnem as aptidões necessárias.*

Nos quartos, os hotéis B, D e A deveriam melhorar prioritariamente as variáveis seguintes:

Hotel B: *o quarto do hotel está impecavelmente limpo e tudo funciona bem no quarto;*

Hotel D: *o quarto do hotel está impecavelmente limpo;*

Hotel A: *tudo funciona bem no quarto.*

No restaurante, os hotéis B e D deveriam melhorar prioritariamente os valores da variável *os pedidos são entregues com exactidão.*

Existe uma correlação muito forte entre a lealdade e a satisfação dos hóspedes frequentes dos hotéis ($r=0,887$), indicando que a lealdade é claramente influenciada pela satisfação do cliente. Todos os hotéis têm hóspedes frequentes leais (valores médios superiores a 6). Investigando a relação entre a lealdade e a satisfação, conclui-se que a unidade com hóspedes mais satisfeitos é também aquela que tem hóspedes mais leais, sendo a situação inversa também verdadeira.

Porém, ao analisar a relação entre a intensidade de políticas de *marketing* relacional percebidas e a satisfação dos hóspedes frequentes, os dados sugerem que não se verifica que as unidades com a medida de satisfação mais elevada correspondam àquelas com políticas de *marketing* relacional mais evoluídas percebidas pelos hóspedes. A satisfação parece não ser apenas proveniente das políticas de *marketing* relacional, mas de outros factores tais como, o superior nível de desempenho percebido com os departamentos e o superior valor percebido pelos clientes. Segundo a revisão bibliográfica efectuada (Oh, H., 1999; Kim et al., 2001), as actividades do *marketing* relacional fornecem valor aos clientes, levando à confiança e à satisfação, à continuidade elevada do relacionamento e aumento da frequência do uso do hotel, o que parece não acontecer neste estudo.

Identificou-se a percepção por parte dos hóspedes frequentes de algumas práticas de *marketing* relacional das unidades. Os recursos de *marketing* relacional mais referidos são as políticas de nível 2 (correspondente ao identificado como *ligações sociais*), excepto no item envio de informações para casa. No nível 1 (correspondente ao identificado como *incentivos*), a política mais frequentemente adoptada são os descontos e promoções. No nível 3 (correspondente ao identificado como *ligações de customização*), o tratamento personalizado é o item mais assinalado.

Resultou ainda da observação dos dados que é preciso melhorar o nível 3 de políticas, que é o menos elevado da totalidade dos hotéis em estudo.

As unidades dão, a nível geral, menor ênfase às políticas de nível 1, sendo este, conseqüentemente, inferior aos outros níveis. A razão será, talvez, a de não diminuírem os proveitos. Ora, se os hóspedes frequentes dizem que não recebem brindes de boas vindas à chegada, poderia ser interessante proporcionar-lhes algum agradecimento, incorrendo-se em menos custos do que com os descontos, o que lhes poderia agradar.

As políticas de nível 2 são aquelas que revelam a maior média registada no total dos 4 hotéis em estudo. Nota-se uma intuição dos funcionários para o cuidado a ter no contacto com os hóspedes frequentes e de com eles estabelecerem ligações sociais. O que se constata, é que estes têm o cuidado de reconhecê-los e tratá-los pelo nome. No entanto, comunicam pouco com os clientes, o que também se revela no fraco envio de

informações para casa. Talvez fosse útil a participação de gestores experientes nos aspectos da comunicação.

Quanto às políticas de nível 3, os resultados sugerem que deve ser incentivado o conhecimento individual dos clientes e o desenvolvimento de soluções *one-to-one* que sirvam as necessidades individuais destes hóspedes, que viajam maioritariamente em família e precisam de soluções individualizadas e não massificadas.

Comparando a percepção dos responsáveis dos hotéis, com as dos hóspedes na generalidade dos hotéis, é interessante verificar que a opinião dos inquiridos e dos responsáveis têm um comportamento muito aproximado, excepto no último nível (correspondente ao identificado como *ligações de customização*). O índice em que recai maior concentração das respostas é, tal como na tabela dedicada à opinião dos hóspedes, o nível 2, correspondente ao identificado como *ligações sociais*. O nível que os responsáveis acham menos desenvolvido nas suas unidades, é o nível 3 de políticas, correspondente ao identificado como *ligações de customização* em que os inquiridos têm uma opinião mais favorável, sendo que é o hotel D que está a influenciar este comportamento. Parece, pois, que os directores têm um bom conhecimento do desempenho das empresas e deveriam participar, não só no desenvolvimento de estratégias de *marketing* relacional nas unidades, mas também activamente no processo de comunicação e contacto com os hóspedes.

Na generalidade, as unidades precisam melhorar as políticas de nível 3, que as ajudam a diferenciar-se dos concorrentes. Assim, os hotéis estariam a aumentar a lealdade dos hóspedes frequentes, fornecendo coisas mais difíceis de imitar e dariam forma a compromissos pessoais fortes, fornecendo informação ao sistema, ajudando a *customizar* serviços para se adaptarem às necessidades que se vão desenvolvendo nos clientes e, até, orientando-as.

Os hóspedes frequentes não são só “amarrados” aos hotéis pelo preço, mas também pela construção de um relacionamento, o que se verifica pela existência da percepção de políticas de nível 2, ajudando os hotéis a construírem relacionamentos de longo prazo, através de laços sociais e interpessoais, usando também ligações financeiras. Falta, no

entanto, melhorar as políticas de nível 3 que ajudam a diferenciar a unidade da concorrência.

Identifica-se a utilização de forma consciente de alguns recursos do *marketing* relacional, nalguns casos sem um planeamento estratégico de *marketing* e conduzidas pelos custos, de forma isolada, não havendo conexão entre eles. Constatase, ainda, a necessidade de planeamento, definição de instrumentos e sistematização, e de medidas para aferição e acompanhamento da sua eficácia.

Preocupante também se revela a questão da averiguação dos gostos pessoais dos clientes (e.g. hotel B), e que tem subjacente a questão da segmentação, parecendo falharem, nalguns casos, os sistemas ou a forma para registar as preferências dos hóspedes. Como referem Kim et al., (2002) os antecedentes determinantes para a qualidade do relacionamento nos hotéis são a compreensão das necessidades do cliente e das mudanças nessas necessidades.

Também se revela importante comunicar mais com o cliente e ter maior preocupação com o relacionamento de longo prazo, *pois não é bastante que os hotéis saibam que as estratégias relacionais oferecem benefícios significativos, os hóspedes têm também de ser convencidos disso.*

Em resumo, é importante identificar o perfil dos hóspedes frequentes, diferenciá-los, dirigir os produtos de forma individualizada e criar com eles laços únicos de lealdade. É também preciso interagir com os hóspedes e personalizar o tratamento dado, pois os factores que mostram ser importantes, para os hotéis que obtiveram melhores resultados, são tratamento pelo nome, reconhecimento no check-in e tratamento personalizado.

Quanto às políticas, procedimentos e práticas de satisfação, o estudo indica que as unidades estão em igual medida preocupadas com a captação, a satisfação e a retenção dos actuais hóspedes frequentes, percebendo a importância da existência e da continuidade de um relacionamento.

Relativamente à questão sobre a adopção de políticas e procedimentos documentados, para monitorização das expectativas e necessidades dos hóspedes frequentes, bem como sobre a pesquisa de opiniões e atendimento a reclamações, os dados permitem apurar que algumas das unidades sentem não dispor dos meios organizacionais mais adequados ao auxílio na construção de um relacionamento de qualidade com os hóspedes. Vê-se que alguns funcionários não são habitualmente inteirados da totalidade do teor das reclamações dos clientes, ou que existem dois questionários a funcionar em permanência no hotel, sem articulação. Outros entraves identificados foram a falta de monitorização das expectativas dos clientes e a falta de identificação das suas necessidades, referidos pelos responsáveis.

As principais limitações sentidas nos actuais sistemas de medição da satisfação de clientes são a baixa taxa de participação destes e a falta de divulgação na empresa dos resultados dos dados colhidos.

Este estudo não teve a pretensão de caracterizar a totalidade dos hóspedes frequentes que visitam os hotéis do Douro. Existe também a consciência de que muito ficou por analisar e muito se poderá melhorar em futuras realizações de um inquérito junto dos hóspedes. No entanto, o contributo que este inquérito veio trazer para o conhecimento dos hóspedes frequentes e das suas opiniões, poderá servir, nesta etapa do desenvolvimento do turismo no Douro, para uma reflexão, por parte dos responsáveis, sobre o rumo que esta actividade deve tomar na região, de modo a garantir uma competitividade sustentável a longo prazo.

2. Limitações do trabalho

Estabelecendo os limites de aprofundamento da investigação, este trabalho não contempla, na sua abrangência de estudo, o seguinte:

- A comparação dos efeitos do *marketing* relacional, desempenho percebido e satisfação entre os hóspedes domésticos/nacionais e os estrangeiros, dado que o

número de hóspedes estrangeiros era reduzido e estava concentrado apenas num hotel.

- No período em que decorreu o trabalho de campo, cerca de seis meses, não foi possível englobar, segundo os responsáveis pelas unidades, alguns nichos de mercado, nomeadamente o enoturismo.
- A generalização da análise para todo o sector hoteleiro no Douro, uma vez que a amostra de conveniência não permite generalizar as conclusões do trabalho.

3. Sugestões de futuras investigações

É ainda reduzido no país o número de pesquisas de *marketing* na área de turismo, particularmente na hotelaria. Seria, pois, importante aumentar o conhecimento nesta área, realizando casos de estudo e conduzindo novas investigações.

- Este estudo poderia ser efectuado em qualquer zona do país ou do mundo;
- Este mesmo inquérito poderia ser utilizado para clientes não habituais para, numa mesma região, comparar como estes vêm os hotéis e como impacta na satisfação;
- Apesar de o *marketing* relacional ter vindo a ser usado como um catalisador no entendimento do valor da retenção de clientes, os trabalhos encontrados, sobre o tema, reconhecem a importância de reter clientes, mas não exploram as suas medidas ou impactos no lucro dos hotéis. Este poderia ser um aspecto preponderante a estudar futuramente;
- Investigação adicional mostra-se necessária para explorar o papel das estruturas do relacionamento e das implicações na *performance* dos hotéis, especialmente para o segmento de negócios;

- Outro aspecto interessante, para análise em investigação futura, seria explorar indicadores específicos para os diferentes nichos de mercado, para identificação e medição dos antecedentes da qualidade do relacionamento;
- Também o papel dos directores de hotéis, na construção constante e sistemática do relacionamento com os hóspedes frequentes, deveria ser alvo de pesquisa;
- Outra questão a investigar para hóspedes frequentes, seria estudar se aumentos maiores de satisfação provocam aumentos maiores e desproporcionados de lealdade.

Referências bibliográficas

ADAMS, Bruce, (2001), *Customer relationship management uncovers revenue from loyal Guests*, *Hotel and Motel Management*, Duluth, Vol. 216, p.36-37.

AI QUINTAS, Manuel (1988), *Tratado de hotelaria*, Instituto Nacional de Formação Turística, Lisboa.

ALBRECHT, Karl, (1998), *Revolução nos serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*, 5ª Edição, Pioneira, S. Paulo.

ANANTH, M., DEMICCO, F.J., MOREO, P.J. and HOWEY, R.M. (1992), *Marketplace lodging needs of mature travelers*, *The Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly*, August.

ANDERSON, E.W., FORNELL, C., (1994), *A customer satisfaction research prospective*, In: *Rust, R.T., Oliver, R. (Eds.), Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 241–268.

ATKINSON, Ann (1998), *Answering the eternal question: what does the customer want?*, *The Cornell Quarterly*, vol. 29, n°2, 1998, p.12-14.

AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS (1996), *Framework for the collection and publication of Tourism Statistics*.

ANZMAC 2005 Conference: *Tourism Marketing, An Exploratory Study On The Role Of Management Tone In Hotel Guest Questionnaires*, Alfred Ogle, Kaoru Nosaka, Edith Cowan University Simone Pettigrew, University of Western Australia.

BALL, D., Coelho, P., VILARES, M., (2005), *Service Personalisation and Loyalty*, *Journal of Service Marketing*.

BARNEY, J., (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, Vol.17, n° 1, pp. 99-120.

BARRETTO, Margarita (1999), *Manual de Iniciação ao Estudo do Turismo*, Papirus Editora, Campinas SP Brasil (7ª edição).

BARSKY, J., (1996), *Designing services with function analysis*, *The Hospitality Research Journal*, 20 (1), 73–100.

BARSKY, J., (1992), *Customer satisfaction in the hotel industry: meaning and measurement*, *The Hospitality Research Journal* 16 (1), 50–73.

BENNETT, M. M. (1993), *Information, Technology and Travel Agency: a Customer Service Perspectiv*, *Tourism Management*, August, p.p. 259-66.

BERRY, L. (1983), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago: American Management Association, pp.25-28.

BERRY, Leonard L. (1995), *On Great Service – A Framework Action*, The Free Press, New York, Cap. 8.

BICALHO, A. (2002), *Marketing de Relacionamento em Organizações hoteleiras: Estudo Multicaso em Apart-Hoteis em Belo Horizonte*, Florianópolis.

BITNER, M., NYQUIST J. AND BOOMS, B. (1985), *The critical incident as a technique for analyzing the service encounter*, in Block, T. et al. (eds), *Service Marketing in a Changing Environment*, American Marketing Association, Chicago, pp. 48-51.

BITNER, M.J.-*Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses*, *Journal of Marketing*, 54:2 (1990), p. 69-82.

BOLTON, R. N.; DREW, J. H., (1991), *A Longitudinal Analysis of the impact of service changes on Customers Attitudes* – *Journal of Marketing*, 55:1, .p. 1-9.

CADOTTE, E., TURGEON, N., (1988), *Key factors in guest satisfaction*, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 28 (4), 44–51.

CHAVES, Antonio, MESALLES Lluís, (2001), *El Animador*, Barcelona, Laertes.

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, (2004), *Plano de Desenvolvimento Turístico do Vale do Douro – 1º documento de trabalho*.

CUNHA, Licínio, (1997), *Economia e Política do Turismo*, McGraw-Hill de Portugal.

CRONIN J.; TAYLOR, S - *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*, *Journal of Marketing*, 56:3 (1992), p. 55-88.

CRONIN J.; TAYLOR, S. – *SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-based and Perceptions - Minus - Expectations Measurement of service Quality*, *Journal of Marketing*, 58:1 (1994), p. 125-135.

DEVEAU, L., DEVEAU, P., DOWNEY, J., (1996), *Earn good marks*, *Lodging*, 77–80.

DIRECÇÃO-GERAL DO TURISMO, Janeiro/2004, *FÉRIAS DOS PORTUGUESES 2002/2003 - SÍNTESE DOS ASPECTOS MAIS RELEVANTES*, Direcção de Serviços de Estudos e Estratégia Turísticos, Divisão de Recolha e Análise Estatística.

DRIFT, Consultores, (2005), *Customer Satisfaction Monitor*.

EUROSTAT, (1998), *Metodologia Comunitária sobre Estatísticas do Turismo*.

FONTES, António, (2000), *O Sector do Turismo no Douro: Diagnóstico Prospectivo - PRODouro*, Estatísticas e Estudos Regionais.

GILBERT, D., HORSNELL, S., (1998). *Customer satisfaction measurement practice*

in *United Kingdom hotels*, Journal of Hospitality of Tourism Research, 22 (4), 450–464.

GNOTH, J. (1993), *Quality of Service and Tourist Satisfaction*, in Witt, S. and Moutinho, L. (eds), *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

GONZALEZ, M^a Elisa; BREA, José António, (2005), *Calidad de Servicio y Satisfaccion, Antecedente o Consecuente? Su Evaluacion en el Âmbito del Turismo Termal*, Universidade de Vigo, Ano 9, N^o 17, p. 61,65.

Gordon, C. BRUNER II, Paul J. HANSEL, and Karen E. JAMES, (2005), *Marketing Scales Handbook Volume IV: A compilation of Multi-Item Measures for Consumer Behavior & Advertising*, THOMSON, USA.

GORDON, Ian, (1999). *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*, Futura, São Paulo.

GRANT, R.M., (1991), *Contemporary Strategy Analysis, - Concepts, Technics, Applications*, Blackwell.

GREATHOUSE, K.R., GREGOIRE, M.B., SHANKLIN, C.W., TRIPP, C., 1996, *Factors considered important in hotel accommodations by travelers stopping at visitor information center*, The Hospitality Research Journal 19 (4), 129–140.

GRÖNROOS, C. (1984), *A Service Quality Model and its Marketing Implications*, European Journal of Marketing, 18 (4), 36-44.

GRÖNROOS, C.(1994), – *Marketing y Gestion de Servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competência en los servicios*, Madrid: Ed. Díaz de Santos.

GRÖNROOS, C., (1998), *Marketing services: the case of a missing product*, Journal of business & industrial Marketing, Vol. 13, n^o 4, 5, p.p. 322-338.

GRONROOS, Chistian, (1995), *Marketing - Gerenciamento e Serviços*, Editora Campus, 1995. ISBN 85-7-001-947-5.

GRÖNROOS, Christian; RAVALD, Annika. *The value concept and relationship marketing*, European Journal of Marketing, Vol. 30 No. 2, p.19-30, 1996.

GUMMESSON, E., (1993), *Quality Management in Service Organizations: An Interpretation of the Service Quality Phenomenon and a Synthesis of International Research*, International Service Quality Association, Karlstad, Sweden.

GUMMESSON, Evert, (1987), *The New Marketing - Developing long term interactive Relationships*, Long Range Planning, Vol. 20, N^o 4.

GUMMESSON, Evert, (1998), *Productivity, quality and relationship marketing in service operations*, International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 10, N^o 1, p. 4-15.

GUNDERSON, M.G., HEIDE, M., OLSSON, U.H., (1996), *Hotel guest satisfaction among business travelers*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 37 (2), 72–81.

GWINNER, Kevin P., DWAYNE, D. GREMLER, and Mary Jo BITNER (1998), *Relational Benefits in services industries: The Customer's Perspective*, JAMS, 26 (2), 101, 114.

HAIR, Jr., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A. H. e Samouel, P.; (2005), *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em administração*. São Paulo, Bookman.

HAYES, Bob E., (1998), *Measuring Customer Satisfaction, survey design, use, statistical analysis methods*, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.

HESKETT, J.L., SASSER, W.E., Hart, C.W.L., 1990. *Breakthrough Service*. The Free Press, New York, NY.

HILL, Manuela Magalhães e ANDREW (2000), *Investigação por Questionário*, Edições Sílabo Lda., Lisboa.

HOROWITZ, J., (1990), *How to Win Customers: Using Customer Service for a Competitive Edge*, Pitman, London.

JACINTO, Paulo; RIBEIRO, Manuela, (2001), *1º CONGRESSO DE ESTUDOS RURAIS - AMBIENTE E USOS DO TERRITÓRIO - O Turismo Activo como Oportunidade para o Desenvolvimento de Iniciativas Empresariais em Zonas Rurais: uma Análise Exploratória a partir da região do Douro*, Escola Superior Agrária de Castelo Branco e Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

KIM, W.G., CHA, Youngmi, (2002), *Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry*. Journal of Hospitality & Tourism Research 21, 321–338.

KIM, W.G., HAN, J.S., LEE, E., (2001), *Effects of relationship marketing on repeat purchase and word of mouth*, Journal of Hospitality & Tourism Research 25 (3), 272–288.

KNUTSON B., Stevens P., WULLAERT C., PATTON M AND YOKOYAMA F. (1991), *LODGSERV: a service quality index for the lodging industry*, Hospitality Research Journal, 14 (2), 277, 284.

KNUTSON, B. (1988), *Frequent travelers: making them happy and bringing them back*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, May, pp. 83-7.

KADAMPULLY, Jay, SUHARTANTO, Dwi, (2000), *Customer loyalty in the hotel industry: The role of customer Satisfaction and image*, International Journal of contemporary hospitality and Management, 12/6.

KOTLER, P., BOWEN, J.T., MAKENS, J., (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, third ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

- LAGE, Beatriz e MILONE, Paulo, 2000, *Turismo: Teoria e prática*, Atlas, S. Paulo.
- LINDGREEN, A.; I. CRAWFORD (1999), *Implementing, Monitoring and Measuring a Program of Relationship Marketing*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 17(5), pp. 231-239.
- LINDGREEN, A., (2001), *A framework for Studying Relationship Marketing Dyads*, Qualitative Market Research, Vol. 4 (2), pp. 75-87.
- LEBLANC, G. and NGUYEN, N. (1996), *An examination of the factors that signal hotel image to travelers*, Journal of Vacation Marketing, Vol. 3 No. 1, pp. 32-42.
- LENDREVIE, Jacques, (et al.), 1999, *Mercator Teoria e Prática do Marketing*, 8ª Edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- LEWIS, B. R., (1993), *Quality of Service and Customer Care*, in Witt, S., and Moutinho, L. (eds), *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- LLOYD C. Harris and Phillipa WATKINS, (1998), *The impediments to developing a market orientation: an exploratory study of small UK hotels*, International Journal of Contemporary Hospitality Management 10/6, 221–226.
- METHA, Subhash C. e VERA, Ariel – *Segmentation in Singapore*, Cornell Quarterly, 30 th – Anniversary Issue, Volume 31, nº1, Maio, 1990.
- MATA, Américo, (2003), *Front Office – operação e Gestão*, Edições Prefácio.
- MIDDLETON, Vitor, T.C., (2001), *Marketing de Turismo – Teoria e Prática*, Editora Campus, RJ.
- NAUMAN, E., GIEL, K. (1995), *Customer Satisfaction Measurement and Management*, ASQ Quality Press, Milwaukee.
- NICOLAU, Isabel, (2002), *Gestão do Conhecimento nas Organizações e Mercado de Serviços*, INDEG/ISCTE, Lisboa.
- OH, H., (1999), *Service quality, customer satisfaction, and customer value: a holistic perspective*, International Journal of Hospitality Management 18 (1), 67–82.
- OMT (1995), *Concepts, Definitions and Classifications for Tourism Statistics* Technical Manual nº 1.
- OMT (1999), *Data Collection and Analysis for Tourism Management, Marketing and Planning – a Manual for Managers and Analysts*.
- PARASUNAMAN, A.; ZEITHAML, V.; Berry, L (1988), - *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing, 64:1, p. p.12-40.

- PARASUNAMAN, A.; ZEITHAML, V.; Berry, L. (1985), - *A Conceptual Model of Service Quality and its implications for future Research*, Journal of Marketing, 49: 4 p. 41-50.
- PARASUNAMAN, A.; ZEITHAML, V.; Berry, L. (1996) – *The Behavioral Consequences of Service Quality*, Journal of Marketing. 60: 2, p. 31-46.
- PAYNE, Adrian, CHRISTHOPHER, Martin; CLARK; Moira; PECK, Helen, (1998), *Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- PORTER, M., (1985), *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York.
- Rayka, PRESBURY, Anneke FITZGERALD and Ross CHAPMAN - *Impediments to improvements in service quality in luxury hotels*, Innovation and Cont. Improvement Technologies (INCITE) Research Group, College of Law and Business, School of Management, UWS Campbelltown Campus, University of Western Sydney, South Australia.
- REICHEL, F.F., SASSER Jr., W.E., (1990), *Zero defections comes to services*, Harvard Business Review, September–October, 105–111.
- REICHEL, Frederick F.; (1996), *Learning from Customer Defections*, Harvard Business Review, October, p. 56.
- REYNOLDS, Kristy, E. and Sharon E. BEATTY (1999), *Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing*, JR, 75 (1), 1132.
- RIVERS, M.J., TOH, R.S. and ALAOUI, M. (1991), *Frequent-stayer programs: the demographic, behavioral, and attitudinal characteristics of hotel steady sleepers*, Journal of Travel Research, Vol. 30 No. 2, pp. 41-5.
- RUST, R. e Oliver, R.L. (1994), *Service Quality: Insights and Managerial Implications From the Frontier*, in Rust, R. and Oliver, R.L. (eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- RUST, R.T., ZAHORIK, A.J., KEININGHAM, T.L., 1995. *Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable*. Journal of Marketing 59 (2), 58–70.
- RUYS, H.F.M. and WEI, S. (1998), *Accommodation needs of mature Australian travelers*, Australian Journal of Hospitality Management, Vol. 5 No. 1, pp. 51-60.
- SALEH, F. and RYAN, C. (1992), *Client perceptions of hotels, a multi-attribute approach*, Tourism Management, Vol. 13 No. 2, pp. 163-8.
- SCHALL, M., (2003), *Best Practices in the Assessment of Hotel-guest Attitudes* Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 44 (2), 51, 65.

SCHNEIDER, B., BOWEN, D.E., (1995), *Winning the Service Game*. HBS Press, Boston, MA.

SHETH, J. N., PARVATIYAR, A., (1995), *Relationship marketing in consumer markets antecedents and consequences*, *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4), 255–271.

SHIFFLET, D.K. and BHATIA, P. (1997), *Perception of value often leads to loyalty*, *Hotel and Motel Management*, Vol. 211 No. 16, p. 22.

Sistemas de Medição da Satisfação de Clientes nos Hotéis - Estudo Desenvolvido em Colaboração com Universo Associados AHP, Lisboa, Outubro de 2005.

STEVENS P., KNUTSON, B. and PATTON M., (1995) DINERSERV: *measuring service quality in quick service, casual/theme and fine dining restaurants*, *Journal of Hospitality and Leisure Marketing* 3 (2), 35-44.

STORBACKA, K., STRANDVIK, T., GRONROOS, C., (1994), *Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality*, *International Journal of Service Industry Management* 5 (5), 21–38.

SWIFT, R. (2001), *Customer Relationship Management - O Revolucionário Marketing de Relacionamentos com Clientes*, 2ª edição, Rio de Janeiro: Campus Editora.

TEKLITZ, F. e MCCARTHY, R. (1999), *Analytical Customer Relationship Management*, USA: White Paper - Sybase, pp.1-24.

V. SEATON and M. BENNET (2001), *Marketing Tourism Products: concepts, Issues Cases*, Thomson Learning, UK.

VAVRA, Terry G. (1993), *Marketing de relacionamento: after marketing*, Atlas, São Paulo.

VAVRA, Terry G. (1997), *Improving your Measurement of customer satisfaction: a Guide to Creating Conducting, Analysing and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs*, ASQ Quality Press, Milwaukee.

VIEIRA, A e ENNEW, C. (2004/10), *The Nature of the Marketing Relationships: Perspectives from Providers and Clients in the Hotel Sector*, Nottingham University Business School, Department of Management, University of Aveiro, Portugal.

VILARES, M.; COELHO, P. (2005), *Satisfação e lealdade do Cliente Metodologias de avaliação gestão e análise*, Escolar Editora, Lisboa.

VOGT, STEWART & FESENMAIER (1998), *Communication Strategies to Reach First-Time Visitors*, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 7 (2), 69-87.

WERNERFELT, B., (1994), *A Resource-based View of the Firm*, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.

WUEST, B.E.S., TAS, R.F. and Emenheiser, D.A. (1996), *What do mature travelers perceive as important hotel/motel customer service?* Hospitality Research Journal, Vol. 20 No. 2, pp. 77-93.

YESAWICH, Peter. (2000), *Hospitality marketing will undergo big changes*, Hotel Motel Management Online, p.15.

ZEITHAML et al, (2006), *Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw – Hill International Edition.

ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A., Berry, L.L., (1990), *Delivering Quality Service*, The Free Press, New York, NY.

A - Anexos

A.1 – Inquérito aos hóspedes – língua portuguesa

INQUÉRITO SOBRE A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Cód. _____

Este inquérito tem como objectivo o estudo e análise da **Satisfação e das Práticas de Marketing Relacional em hotéis do Douro**. Deste modo, é muito importante a sua participação para que este seja o mais completo e fiel possível. Agradeço, desde já, a sua colaboração gentil e disponibilidade para o preencher.

Nome: (facultativo) _____

Sexo: Masculino Feminino

Data de nascimento: ____/____/____

País de residência _____ código postal _____

Viaja acompanhado: Sim Não

Se respondeu sim, indique por favor o número de pessoas que o(a) acompanham

Familiares Amigos Outros

1. Qual o motivo da sua visita? (assinale com um x a sua resposta)

- Negócios ou trabalho Descanso e lazer
- Visitas a familiares ou amigos Saúde
- Religião Outros _____

2. Indique o número de vezes que esteve neste hotel nos últimos 3 anos, incluindo esta.

(assinale com um x a sua resposta)

- 1 vez De 2 a 3 vezes De 4 a 5 vezes Acima de 5 vezes

3. Como conheceu o hotel? (assinale com um x a sua resposta)

- Internet Agencia de Viagens
- Recomendação directa Publicações
- Outros _____

4. Porque escolheu o hotel? (assinale com um x a sua resposta)

- Localização Preço/qualidade
- Disponibilidade Estadia anterior
- Convénio com empresa em que trabalha Estética e decoração agradável
- Acaso Outros _____
- Referências Especifique _____

5. Recepção – Escolha a opção que mais se adapte para as questões seguintes.

(assinale com um x a sua resposta)

	Discordo totalmente					Concordo inteiramente		N/S
	1	2	3	4	5	6	7	
O quarto atribuído é o pedido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou tratado(a) pelo meu nome	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os serviços de recepção são prestados sem erros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A recepção tem empregados competentes, que reúnem as aptidões necessárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em geral, é preciso esperar pouco para ser atendido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A recepção está sempre disposta a atender aos meus pedidos ou reclamações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os empregados da recepção tratam-me sempre com cortesia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Quartos de hóspedes

(assinale com um x a sua resposta)

	Discordo totalmente				Concordo inteiramente			N/S
	1	2	3	4	5	6	7	
O quarto do hotel é muito atraente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O quarto do hotel está impecavelmente limpo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O quarto do hotel é muito confortável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O espaço de trabalho no quarto é confortável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As facilidades existentes no quarto são as desejáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tudo funciona bem no quarto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A temperatura do quarto é a adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Restaurante.

(assinale com um x a sua resposta)

	Discordo totalmente				Concordo inteiramente			N/S
	1	2	3	4	5	6	7	
A comida tem boa apresentação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comida tem bom paladar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comida é servida à temperatura adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O serviço é efectuado com prontidão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os pedidos são entregues com exactidão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os empregados do restaurante estão sempre dispostos a ajudar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os empregados do restaurante tratam-me com cortesia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O restaurante é visualmente atractivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.1. Utilizou o restaurante para que refeições? (assinale com um x a sua resposta)

Pequeno-almoço Lanche Almoço Jantar

8. Em geral, estou muito satisfeito(a) com este hotel

(assinale com um x a sua resposta)

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

9. Os serviços da unidade hoteleira valem o dinheiro que custam.

(assinale com um x a sua resposta)

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

10. Assinale o número que indica como o serviço deste hotel se compara ao nível que esperava

(assinale com um x a sua resposta)

Inferior ao nível de serviço esperado		Igual ao nível de serviço esperado			Superior ao nível de serviço esperado	
1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Vou recomendar este hotel a colegas e amigos (assinale com um x a sua resposta)

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

12. Vou continuar cliente desta unidade hoteleira (assinale com um x a sua resposta)

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

13. O hotel considera que o meu regresso é importante

(assinale com um x a sua resposta)

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

14. Políticas utilizadas pelo o hotel para hóspedes frequentes

(assinale com um x a sua resposta)

	<i>Discordo totalmente</i>				<i>Concordo inteiramente</i>			N/S
	1	2	3	4	5	6	7	
Concedem-me descontos ou promoções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo brindes de boas vindas no regresso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho a possibilidade de participar em <i>packages</i> especiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concedem-me <i>up-grade</i> após determinado número de estadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enviam-me informações para casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou prontamente reconhecido(a) no <i>check-in</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuram saber os meus gostos pessoais relativamente ao alojamento e alimentação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvi laços de amizade com alguns dos empregados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou tratado(a) pelo meu nome	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando chego ao hotel, sou recebido(a) por um responsável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestam-me serviços que não fazem à maioria dos hóspedes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo tratamento personalizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro. <i>Especifique</i> _____								

15. Comentários adicionais

Data ____/____/____

A.2 – Inquérito aos hóspedes – língua inglesa

Guest satisfaction survey

Cód. _____

The aim of this questionnaire is to ensure a more complete understanding of the **Guest's Satisfaction** and **Relationship Marketing Strategies** in the Douro region hotels. The questionnaire is anonymous and untraceable.

Thank you for taking the time to complete it

Name: (optional) _____	
Gender: Male <input type="radio"/>	Female <input type="radio"/>
Birthday: ____/____/____	
Where do you live? (country) _____	Post Code _____
Do you travel alone: Yes <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
If your answer was No, how many people do you travel with?	
Relatives <input type="text"/>	Friends <input type="text"/> Other <input type="text"/>

1. What is the reason for your visit? (tick the box below)

- | | |
|--|-----------------------------------|
| Business <input type="radio"/> | Leisure <input type="radio"/> |
| Visiting friends and relatives <input type="radio"/> | Health <input type="radio"/> |
| Religious reasons <input type="radio"/> | Other _____ <input type="radio"/> |

2. How many times have you visited this hotel in the past 3 years, including this one?

(tick the box below)

- First time Two to three Four to five More than five

3. How did you hear about the hotel? (tick the box below)

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| Internet <input type="radio"/> | Travel Agent <input type="radio"/> |
| Word of mouth <input type="radio"/> | Press <input type="radio"/> |
| Other _____ <input type="radio"/> | |

4. Why did you choose this hotel? (tick the box below)

- | | |
|---|--|
| Location <input type="radio"/> | Price/quality <input type="radio"/> |
| Availability <input type="radio"/> | Previous stay <input type="radio"/> |
| My organization chose the hotel <input type="radio"/> | Interior decoration and exterior aesthetic <input type="radio"/> |
| Hazard <input type="radio"/> | Other _____ <input type="radio"/> |
| References <input type="radio"/> Specify _____ | |

5. Reception – Please choose the most appropriate option:

(tick the box below)

	Strongly Disagree							Strongly Agree
	1	2	3	4	5	6	7	N/A
The room I requested was available at check-in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am addressed by my name	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The reception services are given error-free	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reception employees are competent and skillful	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I waited a short period of time before I was helped	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receptionists are never too busy to respond to my concerns / requests	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receptionists are consistently courteous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Guest room

(tick the box below)

	Strongly Disagree						Strongly Agree	N/A
	1	2	3	4	5	6	7	
The hotel has visually appealing rooms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel room was very clean.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel room was comfortable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The room's work space was comfortable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The available facilities are suitable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel had well-kept rooms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The room temperature was good	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Restaurant

(tick the box below)

	Strongly Disagree						Strongly Agree	N/A
	1	2	3	4	5	6	7	
The food was properly presented	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Food was tasteful	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Food temperature was good	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Food and beverage personnel provided prompt and quick services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Food was served exactly as I ordered it	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Food and beverage personnel were always willing to help	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Food and beverage personnel provided courteous services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The restaurant was visually appealing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.1. What did you use the restaurant for? (tick the box below)

Breakfast Tea Lunch Dinner

8. In general, I am satisfied with this hotel.

(tick the box below)

Strongly Disagree						Strongly Agree
1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. The hotel services were good value for money.

(tick the box below)

Strongly Disagree						Strongly Agree
1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. How did the hotel services meet your expectations?

(tick the box below)

Lower than my expectations		the same as my expectations			Higher than my expectations	
1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. I'm going to suggest this hotel to my relatives and friends *(tick the box below)*

<i>Strongly Disagree</i>							<i>Strongly Agree</i>
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. I will come back to this hotel *(tick the box below)*

<i>Strongly Disagree</i>							<i>Strongly Agree</i>
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. It is important, to the hotel, that I come back *(tick the box below)*

<i>Strongly Disagree</i>							<i>Strongly Agree</i>
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Hotel policy towards regular customers

(tick the box below)

	<i>Strongly Disagree</i>				<i>Strongly Agree</i>			N/A
	1	2	3	4	5	6	7	
I get discounts or special deals that most customers don't get	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am offered welcome gifts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can have special packages	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I get volume and frequency rewards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I get up to date information at home about the hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The staff recognizes me upon arrival	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
They are interested in my food and beverage preferences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have developed a personal friendship with some of the hotel employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The staff recognize me by name during my stay	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I get to the hotel the manager is there for me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
They do services for me that they don't do for most customers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The hotel gives me personalised attention	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Other _____

15. Additional remarks

Date ____/____/____

A.3 – Inquérito aos responsáveis dos hotéis

Empresa

Cód. _____

Dados Organizacionais (2006)	
Classificação da unidade de alojamento	_____
Data de abertura da unidade hoteleira	___/___/___ Data da última remodelação/ obras ___/___/___
Número de quartos da unidade hoteleir:	_____
Taxa de ocupação quarto média anual	_____
Numero total de funcionários	_____
Volume de negócios anual milhares de euros	até 250 <input type="radio"/> 501 a 750 <input type="radio"/>
	251 a 500 <input type="radio"/> mais de 750 <input type="radio"/>
% do vol. de negócio proveniente de clientes habituais	_____
Preço venda médio dos quartos	_____
Estadia média (dias)	_____
% de clientes habituais	_____ Principal segmento habitual _____

Políticas, Procedimentos e Práticas de Satisfação dos Clientes							
1. O hotel segmenta os clientes?							
Sim. Que critérios utiliza? _____							
Não <input type="radio"/>							
2. Escolha a opção que mais se adapte às questões seguintes							
	<i>Discordo totalmente</i>			<i>Concordo inteiramente</i>			
<i>(assinale com um x a sua resposta)</i>	1	2	3	4	5	6	7
O hotel esforça-se por captar novos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O hotel preocupa-se em satisfazer os actuais clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O hotel preocupa-se em reter os seus antigos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Escolha a opção que mais se adapte às questões seguintes							
	<i>Discordo totalmente</i>			<i>Concordo inteiramente</i>			
<i>(assinale com um x a sua resposta)</i>	1	2	3	4	5	6	7
As expectativas dos clientes são monitorizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As necessidades dos clientes são identificadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O hotel oferece produtos e serviços que atendem às necessidades dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O hotel mede regularmente o nível de satisfação dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem procedimentos documentados para medição da satisfação dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O hotel pesquisa as opiniões/reclamações dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O hotel adopta medidas para para corrigir eventuais falhas cometidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários são informados das opiniões e reclamações dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Qual o tipo de sistema(s) que utiliza para medir a satisfação dos clientes do seu hotel?

(assinale com um x a sua resposta)

A minha empresa não mede a satisfação dos clientes (se assinalou esta resposta passe directamente à questão 6)	<input type="radio"/>
Questionários em papel	<input type="radio"/>
Cliente mistério	<input type="radio"/>
Caixas de sugestões	<input type="radio"/>
Consultas para saber se os clientes indicariam o hotel aos seus amigos e colegas	<input type="radio"/>
Outros. Especifique _____	

5. Quais são as principais limitações existentes nos actuais sistemas de medição da satisfação de clientes? (assinale com um x a sua resposta)

Baixa taxa de participação dos clientes do meu hotel	<input type="radio"/>
Tempo perdido até ter os resultados agregados disponíveis	<input type="radio"/>
Custos internos (consumíveis, afectação de recursos humanos)	<input type="radio"/>
Outro. Especifique _____	

Políticas, Procedimentos e Práticas para Hóspedes Frequentes

(assinale com um x a sua resposta)

6. Escolha a opção que mais se adapte para as questões seguintes	Discordo totalmente				Concordo inteiramente		
	1	2	3	4	5	6	7
São concedidos descontos ou promoções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São oferecidos brindes de boas vindas no regresso ao hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de participação em <i>packages</i> especiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É concedido <i>up-grade</i> após determinado número de estadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São enviadas informações para casa do hóspede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O hóspede é prontamente reconhecido no <i>check-in</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São identificados os gostos e preferências do hóspede relativamente ao alojamento e F&B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolveram-se laços de amizade entre os hóspedes e alguns dos empregados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O hóspede é tratado pelo nome	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O hóspede é recebido(a) por um responsável quando chega ao hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem de políticas e procedimentos/facilidades para segmentos especiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O hotel oferece produtos/soluções individualizados à medida de cada hóspede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro. Especifique _____							