

Qualidade no Setor do Turismo em Portugal

Carlos J. F. Cândido

CEFAGE–UE e Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Índice

1. O setor do turismo: indicadores importantes	1
1.1. O setor do turismo no Mundo	1
1.2. O setor do turismo em Portugal	4
2. A qualidade no setor do turismo	6
2.1. Características dos serviços e qualidade	6
2.2. Avaliação da qualidade do turismo em Portugal.....	8
3. Estudos realizados em Portugal sobre qualidade dos serviços turísticos	10
3.1 Qualidade das organizações turísticas de alojamento (hotéis de 4 e 5 estrelas).....	10
Que falhas de qualidade podem ocorrer?.....	12
Gestão de falhas	12
Prevenção e eliminação de falhas	16
3.2. Qualidade dos destinos turísticos portugueses: meios à disposição e resultados obtidos.	16
3.3. Imagem e qualidade percebidas pelos turistas	19
4. Conclusão	20
5. Bibliografia.....	21

1. O setor do turismo: indicadores importantes

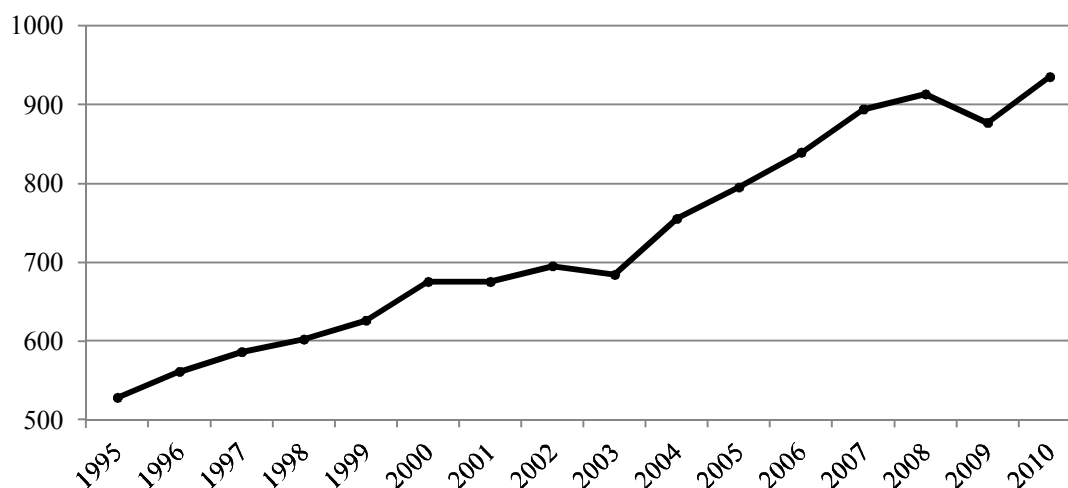
1.1. O setor do turismo no Mundo

O setor do turismo é dos que mais cresceram no Mundo nos últimos 60 anos, prevendo-se que continue a exibir uma taxa de crescimento anual elevada durante a próxima década. Em termos do número de chegadas internacionais às fronteiras, estima-se que este crescimento se faça a uma taxa média anual de 4,1%, atingindo os cerca de 1,6 mil milhões de chegadas internacionais em 2020 (UNWTO, 2001).

Não obstante esta marcada tendência de crescimento, o ano de 2009 foi um ano de queda, devido a fatores como a crise financeira internacional, a recessão económica e a gripe A, tendo-se registado nesse ano uma redução no número de chegadas internacionais de cerca de 4%. O ano de 2010 já exibiu uma recuperação, notável, com as chegadas internacionais a aumentar cerca de 7%, atingindo-se o recorde de 935 milhões de turistas internacionais em todo o Mundo (Gráfico 1).

De acordo com Organização Mundial de Turismo (UNTWO, 2010), as principais razões que levam cada vez mais turistas a viajar incluem as férias (51% das chegadas internacionais em 2009), as visitas a amigos/familiares, a saúde e a religião (27%), bem como a profissão e os negócios (15%). A Europa é a região que continua a receber mais turistas (52,2%), mas a sua forte hegemonia tem sofrido um ligeiro decréscimo em benefício da Ásia-Pacífico (20,6%) e da África (5,2%). Por países, os principais destinos são a França (8,4%), os Estados Unidos (6,2%), a Espanha (5,9%), a China (5,8%) e a Itália (4,9%), sendo os meios de transportes preferidos pelos turistas para chegar a estes destinos os meios aéreos (53%) e os terrestres (42%).

Gráfico 1. Chegadas internacionais de turistas (Mundo)



Nota: Unidade: milhões de chegadas.

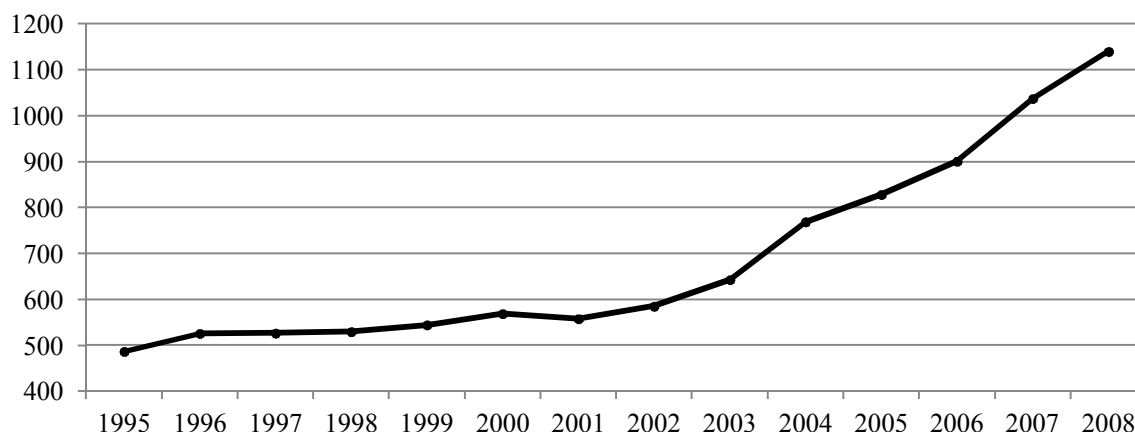
Fonte: Organização Mundial de Turismo (UNWTO, 2011).

Em termos do peso económico do setor do turismo, o número crescente de turistas tem vindo a repercutir-se, cada vez mais visivelmente, sobre os principais aspetos económicos, incluindo as receitas da economia, o peso na balança comercial, o impacto no Produto Interno Bruto (PIB), o estímulo à criação de empresas e ainda o impulso à geração de novas oportunidades de emprego, embora nem todos os destinos turísticos beneficiem igualmente deste crescimento.

No que respeita às receitas mundiais do turismo, tem-se verificado uma evolução crescente, semelhante à das chegadas internacionais de turistas (Gráfico 2), registando-se mesmo uma aceleração da taxa de crescimento nos últimos anos, o que se traduz num aumento da receita média por turista.

Quanto à repartição das receitas do turismo mundial pelos principais destinos turísticos (França, EUA, Espanha, China e Itália), regista-se uma forte semelhança com a repartição percentual do número de chegadas, concentrando os principais cinco destinos turísticos cerca de 31% das chegadas internacionais e 31% das receitas mundiais.

Gráfico 2. Receitas do turismo (Mundo)



Nota: Preços constantes em bilhões de dólares. Inclui o preço dos transportes internacionais.
Fonte: Banco Mundial, 2011.

Em termos do impacto sobre a balança comercial, as exportações do turismo responderam em 2009 por cerca de 30% das exportações mundiais de serviços e 6% das exportações mundiais de bens e serviços (UNWTO, 2010). Este peso, no total das trocas comerciais, confere-lhe, atualmente, um importante lugar de destaque, ficando atrás apenas das trocas comerciais de combustíveis, químicos e automóveis (UNWTO, 2010). Em muitos países em vias de desenvolvimento, contudo, o turismo chega a atingir a posição de principal setor exportador e de principal fonte geradora de receitas.

O Turismo tem, portanto, um peso significativo no total da riqueza criada anualmente em todo o Mundo, representando cerca de 5% do Produto Interno Bruto (PIB) da economia global. Nas economias de países desenvolvidos, este peso pode variar entre os 2% e os 10%, consoante o grau de diversificação das atividades económicas, mas nas economias menos desenvolvidas, em que o turismo é a atividade económica chave, esse peso pode atingir percentagens significativamente mais elevadas (UNWTO, 2010).

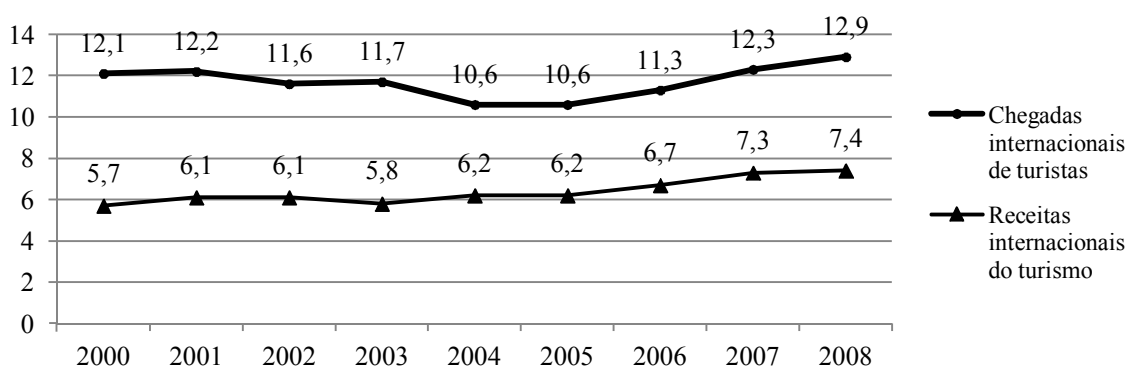
Também em termos do emprego se evidencia uma importante contribuição do setor do turismo para a criação de novos postos de trabalho. Sendo um setor intensivo em mão-de-obra, o turismo emprega a nível mundial cerca de 235 milhões de pessoas, o que constitui cerca de 6% a 8% do emprego total direto e indireto (UNWTO, 2010; WTTC, 2010). Só no período entre 2004 e 2008, o turismo criou 27 milhões de empregos em todo o Mundo, tendo o Médio Oriente, a Ásia-Pacífico e a África sido as regiões mais beneficiadas com o crescimento do número de empregados no setor (BES Research, 2010).

Até 2020, o turismo deverá continuar a crescer em termos das chegadas de turistas internacionais, das receitas, da contribuição para o PIB, das despesas médias por turista, do emprego total e também do investimento realizado (UNWTO, 2010; WTTC, 2010). A Europa continuará a ser a principal região emissora e recetora de turistas, mas deverá continuar a perder peso em favor da Ásia, em particular da China, cujas previsões apontam para que, até 2020, se torne no principal destino turístico e no terceiro maior país de origem dos turistas (BES Research, 2010).

1.2. O setor do turismo em Portugal

Em Portugal, o turismo tem tido também uma importância crescente. Desde o início do século XXI, o número de chegadas de turistas internacionais tem vindo a aumentar, embora de forma menos acentuada do que no conjunto dos destinos turísticos mundiais. Entre 2000 e 2008, as chegadas internacionais aumentaram de 12,1 milhões para 12,9 milhões (estimativa, Turismo de Portugal, 2010; BES Research, 2010:39), registando-se nesse período de oito anos uma taxa de crescimento anual média de 0,8%. No mesmo período, as receitas internacionais do turismo cresceram, a preços constantes, de 5,7 mil milhões de euros (2000) para 7,4 mil milhões de euros (2008), registando uma taxa de crescimento anual média de 3,3% (Gráfico 3).

Gráfico 3. Chegadas internacionais e receitas internacionais (Portugal)



Nota: Receitas: mil milhões de euros, preços constantes. Chegadas: milhões de turistas.

Fonte: Turismo de Portugal, 2009, 2010; BES Research, 2010.

O elevado número de turistas que chegam a Portugal permite ao país ocupar uma posição no ranking internacional de destinos turísticos relativamente confortável, embora essa posição tenha vindo a deteriorar-se, passando do 12º lugar, que ocupava em 1998, para o 19º lugar, ocupado em 2008 (BES Research, 2010). Esta deterioração da posição competitiva ocupada no ranking mundial de destinos turísticos deveu-se à fraca taxa de crescimento do número de turistas chegados às fronteiras portuguesas (0,8% ano) e à correspondente perda de quota de mercado (menos 0,4% em 8 anos).

Em 2000, Portugal tinha uma quota de mercado mundial de 1,8%, mas esta quota sofreu uma quebra acentuada, descendo, em 2008, para os 1,4% (UNTWO, 2010, 2011; Turismo de Portugal, 2009, 2010). Esta evolução negativa não foi única, no mesmo período, a Espanha, que tinha uma quota de mercado de 7,0%, passou para os 6,2% e a França, líder mundial, que tinha 11,2%, baixou para os 8,6% (Turismo de Portugal, 2009, 2010).

Estes dois países estrangeiros, Espanha e França, estão entre os principais países de origem dos turistas que visitam Portugal. Espanha, com 20,4%, Reino Unido, com 17,7%, França, com 16,1%, e Alemanha, com 9,1%, são os principais países de origem dos turistas que nos visitam (estimativas para 2008, BES Research, 2010: 42). Os turistas destes países representavam, em 2008, 63,3% do total dos turistas e proporcionaram 63,6% do total de receitas turísticas do país (BES Research, 2010; Turismo de Portugal, 2010).

Claramente, o setor do turismo português encontra-se fortemente dependente destes quatro mercados de origem. Em contrapartida, a China, o Japão e a Rússia, que deverão tornar-se três

dos principais países emissores de turistas até 2020, com cerca de 272 milhões de turistas, 17,5% do total estimado (BES Research, 2010:46), representaram, em 2008, apenas 0,9% do total de turistas em Portugal, pelo que apresentam uma oportunidade a explorar no futuro, também como forma de reduzir a dependência do turismo português em relação aos seus quatro mercados de origem tradicionais (Turismo de Portugal, 2010).

Centrando a atenção sobre o peso económico do turismo em Portugal, o setor contribuiu, em 2010, com 8,7 mil milhões de euros para o PIB, mais 3,6% que no ano anterior, representando 5,0% de toda a riqueza gerada no país durante o ano de 2010. Se se contabilizarem os efeitos indiretos do turismo sobre os outros setores da economia, o contributo do turismo para o PIB português sobe para os 23,9 mil milhões de euros, mais 5,2% que no ano anterior, representando 13,8% de toda a riqueza gerada durante 2010 (WTTC, 2011).

Quanto às receitas, despesas e saldo da balança turística, os dados são igualmente positivos. De acordo com o Turismo de Portugal, o saldo tem oscilado entre os 3,3 mil milhões de euros (2000) e os 4,5 mil milhões (2008), o que contribui muito favoravelmente para reduzir o desequilíbrio da balança de pagamentos nacional. Aliás, o turismo é mesmo o principal setor exportador da economia, ranking que tem ocupado consistentemente entre 2000 e 2009 (BES Research, 2010).

No que diz respeito ao emprego direto no setor do turismo, contabilizavam-se em 2010 cerca de 328 mil postos de trabalho, 6,5% do total do emprego nacional. Se se considerarem os efeitos indiretos do turismo sobre os restantes setores da economia, estes valores sobem ainda para 841 mil postos de trabalho, representando um sexto de todo o emprego na economia.

Portugal dispunha em 2009 de 3492 estabelecimentos de alojamento, distribuídos pelas categorias principais de Hotelaria (1771), Aldeamentos e Apartamentos (217), Turismo de Espaço Rural (1193) e outras categorias (311). A capacidade de alojamento era, no mesmo ano, de 478 mil camas, pertencendo à Hotelaria, Aldeamentos e Apartamentos mais de 57% da capacidade total (274 mil camas). Esta capacidade, que cresceu, desde 2001, a uma taxa média anual de 2,2%, distribui-se geograficamente de forma heterogénea, com predominância para o Algarve (35% das camas da Hotelaria, Aldeamentos e Apartamentos), Lisboa (19%) e Madeira (11%).

Estas três regiões de Portugal constituem os seus três principais destinos turísticos. Com efeito, em 2009, o Algarve registou nos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos um total de 2,7 milhões de hóspedes (1,7 milhões de estrangeiros), Lisboa, um total de 3,6 milhões (2,2 milhões de estrangeiros) e a Madeira, um total de 1,1 milhões (0,8 milhões de estrangeiros), tendo estes turistas realizado 12,9 milhões de dormidas no Algarve (9,3 milhões realizadas por estrangeiros), 7,9 milhões em Lisboa (5,5 milhões realizadas por estrangeiros) e 5,5 milhões na Madeira (4,6 milhões realizadas por estrangeiros), a que correspondem 57% do total de hóspedes no cômputo geral do país e 72% das dormidas (84% das realizadas por estrangeiros; Turismo de Portugal, 2010).

Quanto à receita média por quarto disponível – um dos principais indicadores da eficiência da gestão operacional no setor hoteleiro – tem revelado uma evolução favorável desde 2006, embora tenha apresentado uma quebra significativa em 2009, ano em que se registou uma média nacional de 32,4 euros por quarto. Lisboa registou a média mais alta (42,2€), imediatamente seguida pelo Algarve (37,2€) e pela Madeira (32,3€). As restantes regiões apresentaram valores bastante abaixo da média nacional. Em termos da comparação internacional com outros países, a receita média por quarto disponível em Portugal era em 2008 de 36,9€, menos 9,8% que em Espanha (40,9€) e menos 36,4% que em França (58,0€; BES Research, 2010).

Por fim, importa referir o investimento realizado no setor do turismo português, que em 2010 ascendeu aos 2,6 mil milhões de euros, representando 7,9% do total do investimento, com um crescimento real de 31,8% em relação ao ano de 2009. Estima-se que o valor do investimento em capital volte a crescer em 2011 cerca de 26,3% (WTTC, 2011).

Este ritmo acentuado de crescimento do investimento explica-se, em parte, pela atratividade do país para o investimento no setor. Em 2009, Portugal ocupava o 17º lugar no ranking de países do Mundo mais competitivos para a atração de investimento em turismo e viagens (WEF, 2009, 2011). De acordo com o World Economic Forum, os aspetos que pesaram mais favoravelmente nesta avaliação da atratividade foram, por exemplo, o enquadramento legal, a sustentabilidade ambiental, a segurança, as infraestruturas, a competitividade do setor e os recursos culturais, naturais e humanos. Portugal destacou-se em 2011 essencialmente pelos seus recursos culturais (11º lugar mundial), infraestruturas turísticas (14º), sustentabilidade ambiental (17º), prioridade dada pelo governo ao desenvolvimento de turismo (20º) e segurança (22º).

2. A qualidade no setor do turismo

No setor turístico, como em qualquer setor de atividade, a qualidade dos serviços prestados e dos produtos oferecidos assume uma importância vital. Juntamente com o preço do serviço turístico, a qualidade é uma variável incontornável na tomada de decisão dos consumidores. Contudo, enquanto o preço é fácil de avaliar pelo consumidor, e de comparar com os preços de serviços de empresas concorrentes, já o mesmo não se pode dizer da qualidade. A qualidade é multifacetada, depende de diversos aspetos e pode ser avaliada de diferentes formas, tanto por parte dos consumidores como dos produtores, sendo bastante influenciada pela subjetividade de quem a avalia.

No setor do turismo, a dificuldade em avaliar a qualidade é ainda maior que noutros subsectores dos serviços porque para além da dificuldade que os consumidores têm em avaliar os serviços turísticos antes de os experimentarem, há ainda o facto de o serviço turístico ser muitas vezes adquirido à distância, quer espacial, quer temporal, o que impede frequentemente um conhecimento prévio do serviço e do local de destino. Estas dificuldades, entre outras, levam alguns turistas a preferir destinos que já conhecem e que sabem possuir o nível de qualidade pretendida.

Pelas razões apontadas, torna-se vital compreender as características peculiares dos serviços, o conceito de qualidade, as formas como a qualidade se pode quantificar e a forma como ela é percebida e avaliada pelos turistas.

2.1. Características dos serviços e qualidade

A literatura de gestão de serviços (e.g.: Normann, 2000), de qualidade dos serviços (e.g.: Grönroos, 1995, 2007) e de marketing de serviços (e.g.: Payne, 1993; Bateson, 1995) começa habitualmente por distinguir as características específicas dos serviços, por oposição às características dos produtos físicos (bens) e por destacar as implicações que estas diferenças têm na gestão de serviços, no marketing dos serviços e, naturalmente, na gestão de qualidade dos mesmos.

As características principais que distinguem os serviços dos produtos físicos (bens) são a

intangibilidade, a heterogeneidade, a perecibilidade e a inseparabilidade. Existem outras características dos serviços que também são distintivas, mas estas quatro são as mais frequentemente citadas. Podemos observar, na tabela seguinte, um conjunto amplo de características dos serviços e podemos fazer aí, também, a comparação com as características dos produtos físicos (bens).

Tabela 1. Comparação entre as características dos serviços e dos produtos

Serviços	Produtos físicos (bens)
São intangíveis (e abstratos)	São tangíveis
São heterogêneos (não são tão estandardizados quanto os produtos físicos, devido ao efeito da subjetividade e da variabilidade)	São homogêneos (estandardizados)
Não são armazenáveis (perecibilidade), nem são transportáveis	São armazenáveis e transportáveis
A produção, a distribuição e o consumo são processos que ocorrem em simultâneo ou quase em simultâneo (inseparabilidade)	A produção e a distribuição ocorrem em momentos distintos e claramente separáveis do momento/período de consumo dos bens
Os consumidores participam na produção (inseparabilidade)	Os consumidores não participam no processo de produção
Os serviços não podem ser testados ou experimentados antes da aquisição	Os produtos podem ser testados ou experimentados antes da aquisição
O valor acrescentado principal é produzido na interação entre o consumidor e empresa (os chamados 'momentos da verdade')	O valor acrescentado principal é produzido na fábrica
Não há transferência de propriedade no momento de aquisição ou de uso	Há transferência de propriedade no momento de aquisição

Fonte: adaptado de Normann, 2000 e de Grönroos, 2007.

Os serviços não são tangíveis, isto é, não tem corpo físico, embora, nalguns casos, os serviços se façam acompanhar de alguma evidência física. Por exemplo, uma refeição num restaurante é um serviço em que existe uma componente física importante; num transporte público, o veículo usado para o transporte assume alguma importância na qualidade final do serviço prestado; e no turismo, toda a envolvente do destino turístico tem impacto enorme na perceção de qualidade que o turista vai formando à medida que disfruta da experiência. A intangibilidade dos serviços implica uma maior dificuldade para o cliente na avaliação da qualidade antes de experimentar o serviço e também para o prestador do serviço poder manter um nível de qualidade estável ao longo do tempo.

Em muitos serviços, a produção, a distribuição e o consumo são processos simultâneos. Isso sucede no caso dos serviços hoteleiros, no caso dos serviços hospitalares, e no caso dos serviços de transportes públicos. Mas já não sucede tanto no caso dos serviços bancários, no caso dos serviços de restauração ou no caso dos serviços de correios. Enquanto que uma consulta médica é produzida, distribuída e consumida em simultâneo, uma refeição num restaurante é produzida apenas alguns minutos antes de ser distribuída e é distribuída apenas alguns minutos antes de ser consumida. Mas, mesmo neste último caso, a quase simultaneidade continua a distinguir estes serviços da produção, distribuição e consumo de bens como, por exemplo, os automóveis ou os televisores.

A simultaneidade na prestação dos serviços prejudica a capacidade da empresa para estandardizar os serviços prestados aos consumidores, resultando daí uma outra característica dos serviços que se designa por heterogeneidade. A heterogeneidade (ou a menor capacidade para estandardizar serviços) resulta não só do facto de os serviços serem produzidos ao mesmo tempo que são consumidos pelos clientes, mas também do facto de os clientes participarem mais ou menos ativamente nessa prestação dos serviços. A forte presença humana e a interação com o

consumidor resultam numa menor facilidade em tornar a prestação do serviço idêntica de um cliente para o outro. Um funcionário, a quem o dia não está a correr bem, pode prestar um serviço de menor qualidade nesse dia; da mesma forma, um cliente nervoso ou mal-educado pode prejudicar a performance habitual até do melhor prestador de serviços. Um cliente nervoso pode também prejudicar a experiência com o serviço que outros clientes estejam a ter em simultâneo. Estas interações entre prestadores de serviços e consumidores dos serviços são chamados de momentos da verdade e têm um papel fundamental na formação da perceção de qualidade por parte dos clientes.

Uma outra característica absolutamente distintiva dos serviços é o facto de a capacidade produtiva não utilizada num determinado dia já não poder ser usada noutra momento. Enquanto que na fábrica de televisores se pode produzir sem parar, ainda que estes produtos se acumulem no armazém, quando as vendas são menores, as quantidades excedentárias podem ser posteriormente escoadas sem perda de qualidade. No caso dos serviços, a capacidade hoteleira ou de um hospital, por exemplo, se não for utilizada num determinado período de tempo, nunca mais o poderá ser. Os serviços não são armazenáveis, são perecíveis, o que coloca maior pressão sobre o prestador de serviços para vender em períodos de menor procura, mesmo que a um preço inferior ao normal.

Estas características dos serviços, em que se incluem os serviços associados ao turismo, fazem deles setores mais suscetíveis a variações no nível da qualidade prestada. Se adicionarmos, a esta suscetibilidade, a dificuldade de implementação de estratégias de qualidade em empresas de serviços (Cândido e Santos, 2008), obtém-se uma mistura que torna alguns gestores céticos relativamente às vantagens da qualidade (Mendes et al., 2010a: 34; Camisón et al., 1996). No entanto, só em Portugal, centenas de empresas do setor dos serviços, e dezenas de empresas do setor do turismo, continuam a apostar na qualidade, fazendo-o através da implementação de sistemas de gestão da qualidade como os da ISO 9000 (IPAC, 2010:27) ou outros sistemas pensados e desenvolvidos internamente.

A qualidade tem vindo a ser reconhecida como uma estratégia para a diferenciação, para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e para a melhoria da performance das empresas e dos destinos turísticos em geral (Mendes et al., 2010a). Por força de diversas alterações no meio competitivo das empresas turísticas, a qualidade tornou-se mesmo uma exigência. O aumento da capacidade de oferta mundial, as crescentes pressões competitivas, as alterações legais, em particular na área do ambiente e do ordenamento do território, as transformações dos valores e das preferências dos consumidores, são alguns dos fatores principais que conduzem a uma maior pressão para a oferta de serviços de qualidade na área do turismo (Weiermair, 2000).

2.2. Avaliação da qualidade do turismo em Portugal

O turismo em Portugal tem qualidade?

Vários prémios internacionais, publicações e estudos sobre o setor reconhecem Portugal e as suas regiões como destinos de excelência. O guia Lonely Planet, por exemplo, colocou o país no top 10 mundial dos destinos que é obrigatório visitar em 2010, distinguindo-o como destino inovador, sustentável e moderno. Nos World Travel Awards 2009 foram-nos atribuídos quatro prémios, dois dos quais a Lisboa, como melhor destino europeu e melhor destino de cruzeiros. Lisboa integra também o top 20 das cidades a visitar pela revista britânica Condé Nast Traveller que seleciona o melhor do turismo mundial. O Centro Mundial de Destinos Turísticos de Excelência (CED), tutelado pela UNWTO, distinguiu a Madeira como destino turístico de excelência. Recentemente, a WTO informou que está a mobilizar os

países com maior peso em termos de turismo para constituir o G20 do setor, endereçando convites a alguns países para se juntarem ao grupo, entre os quais se encontra Portugal. (BES Research, 2010)

Perante os prémios, os estudos, os rankings e o convite da UNWTO para integrar o G20 do setor turístico, somos praticamente forçados a concluir que a oferta turística em Portugal tem qualidade. Mas, durante muitos anos, debateu-se no país a questão da qualidade ou da sua falta. O Algarve, por exemplo, foi sistematicamente alvo dessa mesma discussão, que ainda não se deu por terminada. A discussão parece interminável por diversas razões, entre as quais, as exigências dos consumidores, que não são constantes ou imutáveis, e a existência de muitos pontos de vista diferentes sobre o que é a qualidade. Consequentemente, a resposta à pergunta inicial desta secção – O turismo em Portugal tem qualidade? – depende, na realidade, do que cada um de nós entende por qualidade.

É possível definir qualidade sob diversas perspetivas, entre elas, a perspetiva do consumidor e a perspetiva do produtor. A qualidade para o produtor é frequentemente distinta daquilo que o consumidor entende por qualidade. A juntar a estas diferenças de perspetiva, o conceito de qualidade de um cliente pode ainda ser diferente do de outros clientes, pois há aspetos da qualidade que são objetivos e outros que são subjetivos. Por exemplo, a cortesia de um prestador de serviços é um aspeto qualitativo importante (Parasuraman et al., 1985) avaliado de forma subjetiva, consoante o cliente.

Para além dos diferentes pontos de vista sob os quais a qualidade pode ser avaliada, e para além da subjetividade, o conceito de qualidade em turismo depende ainda de um conjunto vasto de outros fatores. De acordo com Parasuraman et al. (1985), a qualidade dos serviços pode ser aferida em função de 10 fatores principais. Esses fatores, que incluem a comunicação, a fiabilidade, a cortesia, a segurança e até os elementos tangíveis dos serviços, podem ser ponderados com pesos ou graus de importância diferentes, consoante quem está a fazer a apreciação da qualidade. E a cada um desses fatores pode também ser dada uma apreciação diferente, consoante o avaliador. Esta diversidade dos aspetos principais da qualidade é também uma razão adicional pela qual as apreciações sobre qualidade podem ser marcadamente diferentes.

Neste entendimento, Pizam (1991:83) definiu qualidade em turismo como sendo uma medida global subjetiva da capacidade do serviço para satisfazer necessidades e expectativas dos consumidores.

Apesar do alto grau de subjetividade na aferição da qualidade em serviços, é possível fazer um esforço para tornar mais objetiva essa medição. Têm sido desenvolvidos vários estudos (Parasuraman et al., 1988, 1991, 1994; Cronin e Taylor, 1992, 1994; Caruana e Pitt, 1997; Frost e Kumar, 2000) que culminaram com a apresentação de metodologias complexas e mais ou menos objetivas para a avaliação da qualidade dos serviços (e.g.: SERVQUAL, SERVPERF, INTQUAL e INTSERVQUAL). Metodologias semelhantes têm também sido desenvolvidas para avaliar a qualidade dos destinos turísticos (Silva et al., 2001) e das organizações turísticas (LODGSERV e HOTELQUAL; Knutson et al., 1991; Delgado et al., 1999).

A maior parte destes modelos, desenvolvidos para a avaliação, tão objetiva quanto possível da qualidade, baseiam-se no modelo de falhas de qualidade (*quality gaps*) que foi inicialmente proposto por Parasuraman et al. (1985) e que tem conhecido vários desenvolvimentos através do trabalho de outros investigadores (e.g.: Cândido e Morris, 2000).

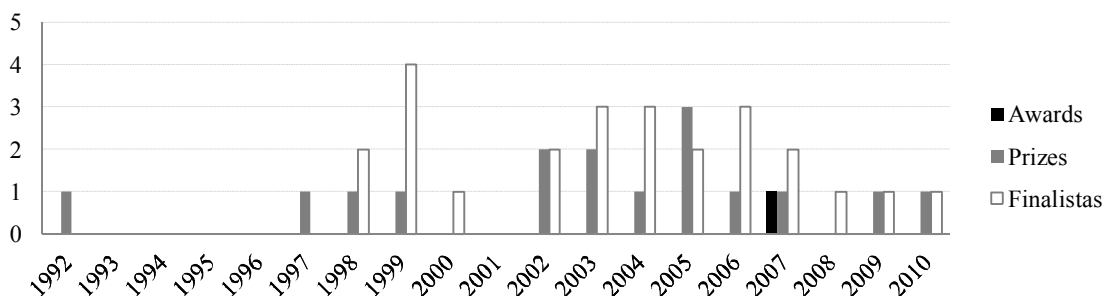
Na generalidade, os instrumentos referidos consistem numa lista exaustiva de questões

sobre qualidade, organizadas em grupos distintos, reportando-se cada um deles a um dos aspetos principais da qualidade já anteriormente assinalados. De acordo com os investigadores, estas questões podem ser colocadas num inquérito a que os consumidores dos serviços podem responder. Uma vez obtidos os dados através do inquérito, o passo seguinte consiste no tratamento estatístico com vista à obtenção de uma medida global que constitua um bom indicador do nível de qualidade experimentada. A tarefa, difícil, a que os investigadores se têm dedicado é a de disponibilizar um inquérito que seja o melhor instrumento possível para uma aferição objetiva da qualidade, mas até ao momento não se obteve um instrumento consensual e satisfatório capaz de realizar essa finalidade.

Existem ainda outros instrumentos para a avaliação da qualidade, menos académicos, como o instrumento desenvolvido pela European Foundation for Quality Management (EFQM, 2003a, 2003b) ou os instrumentos desenvolvidos no Japão pela JUSE (Deming Prize) e nos Estados Unidos pelo Congresso (Malcolm Baldrige National Quality Award). Estes instrumentos, usados para conferir prémios de qualidade, baseiam-se em medições de um conjunto previamente definido de variáveis, cada uma delas com um peso específico, que culminam numa avaliação final. As empresas podem usar estes instrumentos para fazer a sua autoavaliação, mesmo que não pretendam candidatar-se aos prémios de qualidade.

A título de desafio à reflexão, até à data, apenas uma empresa portuguesa ganhou um prémio da EFQM (Prize, em 2001) e nenhuma organização portuguesa, incluindo as do turismo, ganhou ainda o prémio principal de qualidade desta organização (Award). O gráfico 4 ilustra uma comparação possível com a performance da Espanha.

Gráfico 4. Prémios (Awards / Prizes) e Finalistas EFQM (Espanha)



Fonte: EFQM (2010)

3. Estudos realizados em Portugal sobre qualidade dos serviços turísticos

3.1 Qualidade das organizações turísticas de alojamento (hotéis de 4 e 5 estrelas)

Esta secção resulta de um resumo da parte empírica da tese de doutoramento do autor realizada na Sheffield Hallam University. Incide no trabalho dos gestores de hotelaria na área da gestão estratégica e foca-se, em concreto, na formulação e implementação de estratégias de

qualidade. Para a parte empírica, foi selecionado o setor dos serviços hoteleiros a operar numa região portuguesa de forte afluência turística, o Algarve.

Partindo do princípio que as empresas hoteleiras pretendem implementar com sucesso estratégias de qualidade (evitando em simultâneo os problemas de resistência à mudança por parte dos colaboradores internos, e as potenciais falhas de qualidade em situações de grande mudança organizacional), pretendeu-se estudar o que fazem os gestores portugueses e estrangeiros no Algarve para evitar os problemas de falta de qualidade.

Neste sentido, foi desenvolvido, a priori, com base nos modelos de gestão existentes, um conjunto de etapas do processo de formulação e implementação da estratégia empresarial, bem como uma lista das variáveis organizacionais sujeitas a mudanças durante o processo. Também foi desenvolvida uma lista das possíveis falhas na qualidade (service quality gaps) que podem ocorrer durante e após a implementação da estratégia (vide Tabela 2). Esta lista foi preparada a partir dos modelos de gaps da qualidade já referidos (e.g.: Parasuraman et al., 1985). Com base neste suporte teórico, procurou-se comparar a gestão praticada em três categorias diferentes de hotéis: hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras internacionais, hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias portuguesas, e hotéis de 4 e 5 estrelas não pertencentes a quaisquer cadeias (hotéis independentes).

Tabela 2. Potenciais falhas de qualidade em hotéis de 4 e 5 estrelas

N.º	Designação da falha de qualidade	Pergunta chave
1	Perceções dos gestores	Os gestores procuram identificar as necessidades e expectativas dos clientes?
2	Estratégia de qualidade dos serviços	Os hotéis têm uma estratégia de qualidade dos serviços?
3	Design e especificações de qualidade	Os serviços e especificações de qualidade são concebidos tendo em conta as necessidades e expectativas dos clientes?
4	Função financeira de suporte à qualidade	A função financeira da empresa/hotel apoia a oferta de serviços de qualidade?
5	Comunicação interna	A comunicação interna é boa?
6	Integração e coordenação	Há forte integração e coordenação internas?
7	Coordenação externa de outras organizações	Há alguma coordenação de outras organizações da cadeia de valor?
8	Seleção, recrutamento, formação, autonomia e recompensas ao pessoal	Qual o nível de competência da empresa na gestão de recursos humanos?
9	Entrega do serviço com qualidade	Como garante a empresa a adesão aos padrões de qualidade estabelecidos?
10	Comunicação externa com (potenciais) clientes	Qual a frequência da comunicação interna (no hotel) e externa (publicidade) com os clientes?
11	Perceções do pessoal de contacto sobre expectativas dos clientes	Como tratam os gestores a percepção que os empregados têm das necessidades e expectativas dos clientes?
12	Perceções do pessoal de contacto sobre experiências dos clientes	Como usam os gestores a informação sobre a percepção que os empregados têm das experiências dos hóspedes com os serviços oferecidos?
13	Perceções dos clientes sobre qualidade dos serviços	Como determina o hotel se as necessidades e expectativas dos clientes foram satisfeitas?
14	Avaliação da qualidade	Existem métodos para medir e avaliar a qualidade dos serviços?

A metodologia adotada para a realização do estudo consistiu, de forma resumida, na realização de entrevistas a diretores gerais e de departamento de hotéis de quatro e cinco estrelas

da região selecionada (optou-se por não incluir hotéis com classificação inferior a quatro estrelas, presumindo que estes teriam menor preocupação com padrões de qualidade).

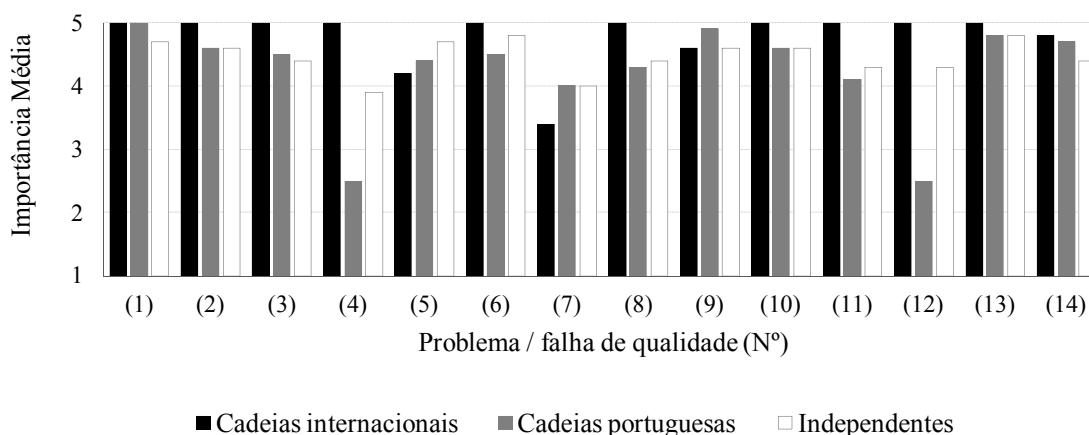
A dimensão da amostra (70% do total dos hotéis existentes na região) e a sua distribuição (67% de cinco estrelas e 71% de quatro estrelas) proporcionam alguma segurança quanto à representatividade da mesma.

Outra característica a destacar é a dependência ou independência dos hotéis em relação às cadeias: cinco pertencem a cadeias internacionais, dez são independentes, e 11 pertencem a cadeias portuguesas (o que assegura uma representação significativa das três categorias de hotéis).

Que falhas de qualidade podem ocorrer?

O estudo começou por apurar o nível de importância atribuído pelos gestores a cada uma das potenciais falhas de qualidade dos serviços. Solicitou-se aos gestores inquiridos que indicassem (numa escala de 1 – sem importância, a 5 – extremamente importante), qual a relevância que atribuem a cada uma das falhas. Os resultados obtidos (Gráfico 5) permitem concluir que os gestores são unânimes em considerar todas as falhas como sendo ‘muito importantes’. O Gráfico ilustra também os valores das médias por grupo de hotel, destacando-se apenas três falhas com importância média inferior a 4.

Gráfico 5. Problemas de qualidade: Importâncias médias por grupo de hotel



Nota: os números entre parêntesis no eixo horizontal do gráfico representam as falhas de qualidade indicadas na Tabela 2.

A fim de obter maior confiança nestes resultados, foram realizados testes estatísticos por forma a verificar se as médias dos três grupos de hotéis podem ser consideradas iguais. Por razões estatísticas, optou-se pelo teste de Krsukal-Wallis. Este permite concluir que apenas se deve rejeitar a hipótese de igualdade das médias para 2 das 14 falhas de qualidade (falhas 4 e 12). O teste indica assim que a prevenção e eliminação das falhas de qualidade é importante tanto para os gestores dos hotéis das cadeias internacionais, como das portuguesas, como ainda para os gestores dos hotéis independentes. Não há, a este nível, diferenças significativas entre gestão estrangeira e gestão portuguesa. Ressaltam as semelhanças entre os três grupos de gestores no que respeita à importância dada a 12 dos 14 aspetos da qualidade dos serviços prestados.

Gestão de falhas

Demonstrada a elevada importância que os gestores atribuem às potenciais falhas de qualidade, interessa estudar como previnem as falhas e as eliminam quando, apesar de tudo, elas ocorrem. Interessa analisar os métodos, técnicas e estilos empregues pelos gestores, e distinguir as eventuais diferenças entre a gestão das cadeias internacionais e a das portuguesas. Para melhor compreensão do tema, as falhas são descritas daqui em diante sob a forma de uma questão.

1. Os gestores procuram identificar as necessidades e expectativas dos clientes?

Todos os gestores entrevistados tentam interagir pessoalmente com os clientes e usam uma média de três métodos diferentes para “ouvir” os clientes. Este comportamento coaduna-se com a necessidade que os gestores têm de ouvir e compreender o que os clientes realmente valorizam. Porém, a maioria dos hotéis (62%) não tem ao seu alcance os métodos formais de pesquisa de mercado. As cadeias internacionais confiam na troca de impressões com clientes, na experiência dos empregados, na pesquisa de mercado e nos questionários sobre a satisfação dos clientes. Já as cadeias portuguesas confiam mais na experiência dos gestores, nos questionários sobre a satisfação dos clientes e nas cartas com sugestões dos hóspedes.

2. Os hotéis têm uma estratégia de qualidade dos serviços?

Uma larga percentagem (85%) tem estratégia de qualidade. Todavia, apesar de ser relevante definir uma estratégia (as médias no Gráfico 5 estão entre os 5,0 e os 4,6), para alguns destes hotéis não é tão importante defini-la em termos da qualidade dos serviços. Numa escala de 1 (qualidade não é uma preocupação), 3 (qualidade é ponderada com os custos) e 5 (a estratégia é totalmente definida em termos de qualidade dos serviços), a média das respostas dos gestores é apenas 3,8. Há divergência de opiniões entre os grupos de gestores: a média dos gestores de cadeias internacionais é mais elevada (4,4) que a dos gestores de cadeias portuguesas (3,5), parecendo indicar que os gestores de cadeias internacionais dão mais importância à qualidade. No entanto, os testes estatísticos realizados não confirmam esta ideia.

3. Os serviços e especificações de qualidade são concebidos tendo em conta as necessidades e expectativas dos clientes?

Apenas 62% dos hotéis têm um processo formal e sistemático para analisar e definir as especificações de qualidade. E só 50% dos hotéis têm especificações formais de qualidade. Os restantes 50% dos hotéis são os independentes e os das cadeias portuguesas e apenas possuem normas de qualidade informais, transmitidas de forma oral pelos gestores. Há mais hotéis independentes e pertencentes a cadeias portuguesas, do que em cadeias internacionais, sem um processo formal para conceber os serviços, sem padrões formais de qualidade e sem revisão frequente desses padrões.

Estas lacunas podem resultar numa qualidade inferior do serviço. Todos os hotéis com processo formal para a análise e concepção dos serviços consideram que as falhas de qualidade raramente ocorrem; ao passo que mais de dois terços dos que usam o método informal de tentativa/erro consideram que as falhas de qualidade ocorrem com frequência. Parece haver uma relação (direta ou indireta) entre a existência de processos formais destinados à concepção de padrões de qualidade e uma menor frequência de ocorrência de falhas de qualidade. Esta relação sugere que processos formais e sistemáticos para a concepção de especificações de qualidade dos serviços são importantes para prevenir problemas de qualidade.

4. A função financeira da empresa/hotel apoia a oferta de serviços de qualidade?

A função financeira, embora vital na empresa de serviços turísticos, envolve pouco contacto com o cliente. O contacto que existe é provavelmente o que respeita à faturação e ao

pagamento. Devido ao fraco contacto com o cliente, a função financeira tem sido negligenciada na literatura de gestão de empresas de serviços. Mais importante ainda é que a função financeira tem sido também percecionada como um obstáculo à oferta de serviços de qualidade, na medida em que pode criar constrangimentos financeiros e levantar obstáculos intransponíveis (Adams e Colebourne, 1989).

Esta ideia é de certa forma confirmada pelos resultados do estudo realizado. Apenas 38% dos hotéis inquiridos consideram que a função financeira contribui para a melhoria da qualidade e para a motivação do pessoal. E somente 38% dos hotéis dão prioridade à qualidade sobre os custos. Entre estes hotéis, os das cadeias internacionais estão em maior número, sendo estatisticamente significativa a diferença encontrada entre os três grupos de hotéis considerados no estudo (Gráfico 5). O que quer dizer que no que concerne à quarta falha de qualidade, há realmente uma grande diferença na forma como os hotéis portugueses e os hotéis estrangeiros lidam com o problema. Os portugueses tendem a privilegiar mais os aspetos financeiros sobre os da qualidade.

5. A comunicação interna é boa?

É fundamental haver comunicação vertical e horizontal, rápida e frequente, de forma a alinhar a empresa com a estratégia. Porém, parece ser difícil aos gestores dos grandes hotéis transmitir a estratégia a todos os empregados.

Os gestores consideram muito importante ouvir os problemas e opiniões dos funcionários. Contudo, alguns acreditam ser mais importante falar que ouvir. Para os gestores das cadeias nacionais é mais importante falar que ouvir, ocorrendo o inverso nos gestores internacionais. Neste caso, porém, como na maioria das 14 falhas de qualidade estudadas, a diferença não é estatisticamente significativa.

6. Há forte integração e coordenação internas?

A importância destes dois fatores é considerada elevada, mas existem diferenças nos métodos empregues pelos três grupos de hotéis analisados. Há mais cadeias internacionais a usar projetos em equipa como método de coordenação; em contrapartida, há mais cadeias portuguesas a confiar na supervisão dos superiores e na cadeia de comando. Os métodos de coordenação e de integração usados são, portanto, relativamente diferentes, embora a importância atribuída a estes métodos seja igual para todos os grupos de hotéis (Gráfico 5).

7. Existe alguma coordenação com outras organizações da cadeia de valor?

Todos os hotéis consideram não ser elevada a importância de desenvolver esforços para coordenar as atividades e serviços complementares oferecidos por outras organizações da cadeia de valor. Alguns gestores mostraram-se mesmo desapontados e desiludidos quanto às tentativas feitas para assegurar a oferta de melhores serviços complementares aos clientes. E o desapontamento é maior entre os estrangeiros, que atribuem menor importância aos esforços de coordenação externa.

8. Qual o nível de competência da empresa na gestão de recursos humanos?

Para os gestores das três categorias de hotéis, o nível de competência da empresa para a gestão de recursos humanos é inferior ao desejável. Como confessaram, muitos hotéis oferecem aos empregados apenas uma oportunidade por ano para terem formação profissional. E muitos possuem uma política de recompensas, mas não têm política de sanções, o que pode resultar na aplicação de sanções diferentes a comportamentos idênticos, logo, a injustiças.

9. Como garante a empresa a adesão aos padrões de qualidade estabelecidos?

O número médio de métodos usados para assegurar a adesão das práticas diárias às especificações de qualidade é similar nos hotéis de cadeias nacionais e internacionais (3,7 e 3,8, respetivamente). O método favorito é a observação individual pelo gestor. O segundo método mais frequente varia consoante a categoria de hotel, sendo a supervisão e as reuniões de pessoal as técnicas mais usadas. Só uma pequena percentagem dos hotéis (18%) recorre a auditorias de qualidade, realizadas por empresas independentes ou por membros não identificados da empresa que passam a noite no hotel para testar e avaliar os vários serviços oferecidos.

10. Qual a frequência da comunicação interna (no hotel) e externa (publicidade) com os clientes?

A maioria dos hotéis comunica diariamente com os seus hóspedes. A comunicação interna é fulcral para informar, persuadir e educar, de modo a permitir aos clientes o pleno usufruto dos vários serviços disponibilizados. Quanto à comunicação externa (publicidade), os hotéis das cadeias internacionais publicitam com frequência, enquanto apenas alguns hotéis de cadeias portuguesas o fazem com regularidade.

11. Como tratam os gestores a percepção que os empregados têm das necessidades e expetativas dos clientes?

Os gestores dos hotéis acreditam ser muito importante conhecer a percepção que os empregados têm das necessidades e expetativas dos hóspedes. Muitos gestores das cadeias portuguesas inteiram-se dessa percepção através dos gestores intermédios (hierarquia). Este é, também, um indicador de maior burocracia nos hotéis nacionais.

12. Como usam os gestores as percepções que os empregados têm das experiências dos hóspedes com os serviços oferecidos?

Os gestores consideram este fator menos importante. Esta menor importância não é, todavia, partilhada de igual forma: as cadeias internacionais confiam muito mais na exatidão da percepção dos seus colaboradores. Trata-se de feedback que pode ser muito importante para avaliar a qualidade e que pode ser mais bem utilizado. Há hotéis que recolhem regularmente este feedback através de formulários preparados internamente para o efeito.

13. Como determina o hotel se as necessidades e expetativas dos clientes foram satisfeitas?

Os questionários sobre a qualidade dos serviços e as conversas com os hóspedes durante a sua estadia e também no final são os métodos mais utilizados para verificar se os serviços vão ao encontro das expetativas.

14. Existem métodos para medir e avaliar a qualidade dos serviços?

A maioria dos hotéis possui um processo corrente para a avaliação. Mas, para alguns, a medição e avaliação da qualidade parece apoiar-se apenas nos questionários de satisfação dos clientes. Estes questionários têm um problema grave: são preenchidos por clientes que estão extremamente satisfeitos ou que estão extremamente insatisfeitos, não o sendo frequentemente pela proporção muito maior de hóspedes que sentiram uma ligeira insatisfação e que poderiam ter sido facilmente satisfeitos. O ideal seria que as cadeias adotassem um método sistemático e exaustivo para avaliação da qualidade, observado apenas num dos hotéis da amostra, que fosse capaz de registar as falhas de qualidade, analisar de forma estatística a sua evolução e guiar as decisões dos gestores para as evitar no futuro.

Prevenção e eliminação de falhas

Os gestores podem manipular ou gerir várias dimensões organizacionais como forma de prevenir e de eliminar falhas de qualidade. Duas das principais dimensões organizacionais que são manipuladas pela maior parte dos hotéis de cadeias portuguesas são os ‘sistemas de controlo de gestão e de recompensas’ e as ‘estruturas de poder’. Curiosamente, estas são as variáveis menos manipuladas pelos gestores de hotéis pertencentes a cadeias internacionais. Os tipos de soluções empregues pelos gestores dos dois grupos de hotéis para prevenir e eliminar falhas são totalmente opostas. Mas um aspeto comum aos dois grupos de hotéis é o número limitado de dimensões organizacionais que usam para resolver os problemas de qualidade. Em média, recorrem a apenas 9,8 variáveis, num total de 20 que lhes foi indicado no questionário. Aparentemente, os gestores estarão a mexer apenas alguns dos ‘cordelinhos’ que têm à sua disposição para resolver os problemas.

De forma sucinta, as conclusões mais significativas levam a crer que os gestores poderiam:

- Promover a realização mais frequente de pesquisas de mercado;
- Definir estratégias claras de qualidade;
- Implementar processos formais e sistemáticos para analisar os serviços e estabelecer padrões de qualidade;
- Definir padrões formais de qualidade;
- Procurar ouvir mais os colaboradores;
- Melhorar e intensificar as relações com outras organizações da cadeia de valor;
- Desenvolver processos adequados para medir e avaliar a qualidade dos serviços, sobretudo processos sistemáticos e exaustivos para registar as falhas e fazer uma análise estatística adequada, capaz de guiar as medidas a tomar para evitar falhas;
- Melhorar a gestão de recursos humanos e
- Aumentar o número de variáveis organizacionais que gerem para prevenir e eliminar falhas na qualidade dos serviços.

3.2. Qualidade dos destinos turísticos portugueses: meios à disposição e resultados obtidos

Num outro estudo realizado em Portugal (Mendes et al., 2010a), procurou-se avaliar a qualidade dos destinos turísticos portugueses, tendo por base os meios à disposição de quem gere os destinos e os respetivos resultados. Enquanto o estudo anterior se focava nas organizações turísticas (hotéis) e se socorria de um modelo de falhas de qualidade inspirado em Parasuraman et al. (1985), este estudo foca-se nas organizações que gerem os destinos turísticos portugueses (regiões de turismo) e tem como suporte o modelo de excelência da EFQM (2003a, 2003b). O estudo foi conduzido através da implementação de um inquérito junto dos dirigentes e gestores intermédios das regiões de turismo portuguesas, tendo recolhido as respostas de 35 dirigentes de topo e de 44 gestores, num total de 79 respostas, mais três não identificadas, que representam uma taxa de resposta de 44,5%.

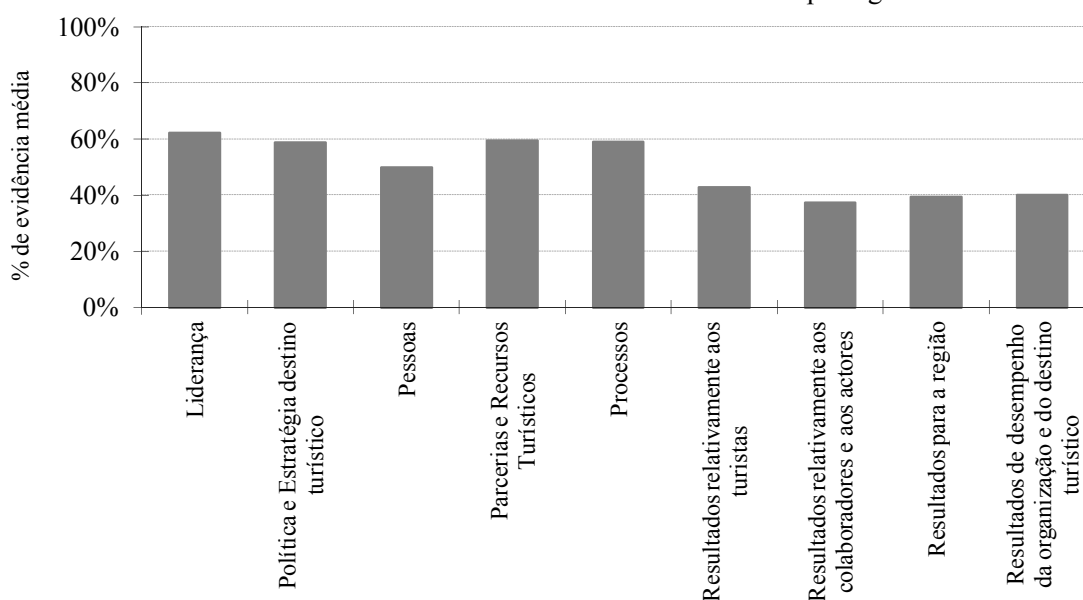
Estes responsáveis das regiões de turismo foram convidados a avaliar as respetivas regiões através de 45 questões distribuídas de acordo com os nove critérios do modelo EFQM. As respostas foram obtidas numa escala de Likert de 1 a 7, em que 1 significava ‘discordo fortemente’ e 7 significava ‘concordo fortemente’.

Uma primeira análise estatística (MANOVA) permitiu concluir que não existem diferenças significativas entre os dirigentes de topo e os gestores intermédios de cada uma das regiões turísticas, indicando que estes dirigentes estão em sintonia, partilhando a mesma visão acerca da qualidade dos respetivos destinos turísticos.

Quanto aos resultados médios obtidos sobre o estado da qualidade dos destinos turísticos, em termos dos nove critérios de excelência da EFQM (Gráfico 6), pode-se observar que, de uma forma geral, os dirigentes e gestores inquiridos consideram existir uma discrepância entre o nível de meios à disposição das regiões de turismo (liderança, estratégia, pessoas, parcerias, recursos e processos) e o nível de realização dos resultados (para turistas, colaboradores e região).

Uma interpretação avançada, no estudo, para esta discrepância é que as regiões de turismo podem estar mais preocupadas em dar evidência dos meios que utilizam do que dos resultados que atingem. Mas uma outra explicação, também avançada no estudo, é que os meios empregues podem não se repercutir da forma mais eficaz na obtenção de resultados, sugerindo que se poderão estar a usar demasiados meios para os resultados alcançados. Uma terceira explicação passa pela inexistência de uma orientação clara, vinda de cima, para que se faça uma otimização dos resultados obtidos em função dos meios colocados à disposição, o que, de certa forma, retiraria alguma responsabilidade aos dirigentes das organizações que gerem os destinos turísticos.

Gráfico 6. Perfil de excelência dos destinos turísticos portugueses

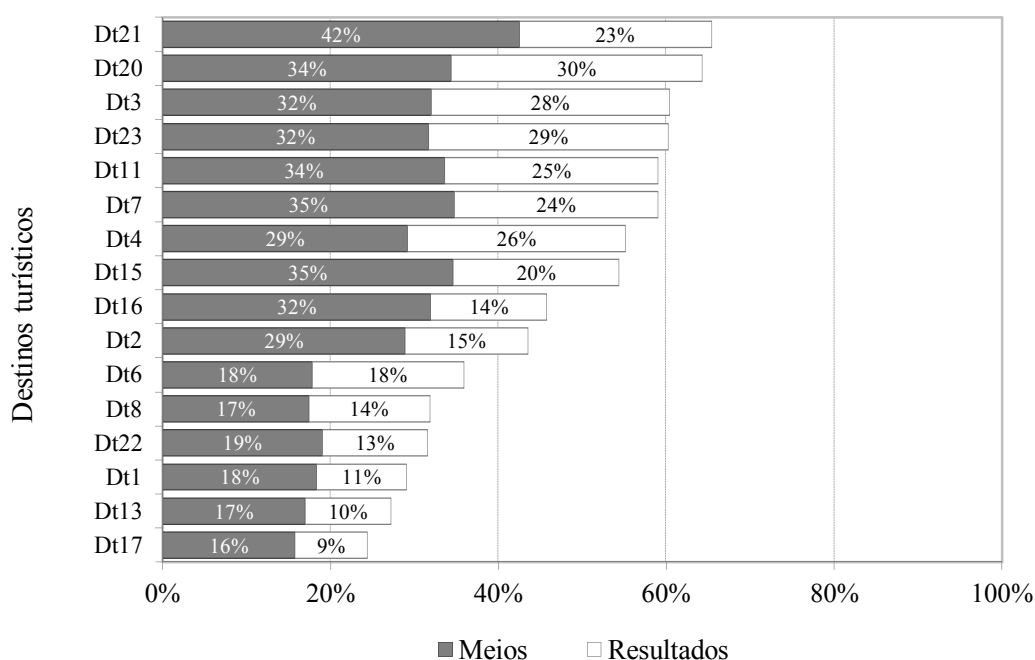


Tendo em conta os resultados apresentados no gráfico e as demais análises efetuadas no estudo, os autores concluem que existe claramente «um desequilíbrio estrutural entre meios e resultados, sintomático de um processo de gestão de destinos turísticos [...] ultrapassado em termos de enquadramento sistémico, de filosofia de intervenção e de capacidade de adaptação a um meio envolvente cada vez mais complexo e agressivo em termos concorrenciais».

Apesar de se tratar de uma conclusão que se pode considerar bastante negativa, é conveniente ter em conta que ela resulta das respostas dadas ao inquérito pelos responsáveis pelas organizações que gerem os destinos turísticos, não se tratando de uma análise crítica feita por pessoas externas com intenções pouco claras, mas de uma autoavaliação muito honesta por parte dos próprios dirigentes e gestores intermédios e que pode servir de ponto de partida para uma atuação futura mais eficaz.

Com vista ao aprofundamento da análise efetuada, o estudo procurou ainda fazer uma comparação entre os vários destinos turísticos (Gráfico 7). Neste caso, observam-se disparidades acentuadas entre os destinos. «O intervalo de variação entre os destinos classificados em o primeiro e o último lugar é de 24,3% a 65,4%. [...] Em cerca de 50% das situações observadas os níveis de realização dos critérios de excelência situam-se entre os 23% e os 47%, o que significa que, em termos de melhoria da qualidade da oferta turística correspondente, há todo um esforço a desenvolver no sentido de alterar este quadro situacional».

Gráfico 7. Posicionamento dos destinos turísticos portugueses



Uma outra leitura que se pode fazer do gráfico prende-se com os níveis de recursos à disposição de cada destino turístico e com a utilização que deles é feita. Para os dez destinos mais bem posicionados, e que têm um nível de recursos num patamar mais ou menos semelhante, verificam-se níveis de performance relativamente díspares, o que indica níveis de eficiência bastante diferentes (14% a 30%, dentro das barras com fundo branco). Para os restantes destinos turísticos, que dispõem de recursos relativamente inferiores, mas num patamar relativamente homogéneo, observa-se igualmente a existência de níveis de eficiência bastante díspares (9% a 18%). Conforme se observa, estas conclusões, relativas aos destinos turísticos individualmente considerados, estão em sintonia com as conclusões retiradas do Gráfico 6, relativas ao conjunto agregado dos destinos do país, tratando-se de uma autoavaliação honesta que convém capitalizar no sentido de melhorar a utilização dos recursos em direção a uma melhor performance, medida em termos dos resultados da qualidade para turistas, para colaboradores e para as regiões.

3.3. Imagem e qualidade percebidas pelos turistas

Abordou-se anteriormente a qualidade do ponto de vista da gestão das organizações turísticas de alojamento e, em seguida, do ponto de vista das organizações de gestão dos destinos turísticos. Nesta secção pretende-se abordar a qualidade do ponto de vista dos turistas que nos visitam. Usa-se para esse efeito um estudo realizado no âmbito do Algarve, um dos principais destinos turísticos portugueses, senão o principal.

O estudo, da autoria de Mendes et al. (2010b), aborda a relação entre a imagem projetada pelo Algarve, através do programa ‘Allgarve’, e a imagem que é efetivamente percebida pelos turistas. O questionário foi aplicado a um total de 282 turistas no aeroporto de Faro e incluía perguntas sobre a imagem do Algarve, sobre a campanha Allgarve e também outra informação relevante.

Para avaliar a imagem do Algarve, que é percebida pelos turistas, usaram-se 14 indicadores, quantificados através de escalas de Likert de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente). Para avaliar a campanha Allgarve usaram-se três indicadores medidos numa escala semelhante.

No que diz respeito à imagem do Algarve, que é percebida pelos turistas, os resultados são os apresentados na tabela 3.

Tabela 3. Imagem do Algarve tal como percebida pelos turistas

Nº	Item / variável	Percentagem de turistas que indicaram concordar (4 na escala de Likert adotada) ou concordar completamente (5 na escala de Likert)
	<i>Itens sobre cultura e natureza</i>	
1	Algarve é cultura	71%
2	Algarve é tradição	74%
3	Algarve é natureza	80%
4	Algarve é gastronomia	69%
5	Algarve é arte	50%
6	Algarve é divertimento	84%
	<i>Itens sobre segurança e custo</i>	
7	Algarve é um destino na moda	65%
8	Algarve é um destino calmo e sossegado	78%
9	Algarve é um destino económico	65%
10	Algarve é um destino com segurança	82%
11	Algarve é um destino familiar	82%
	<i>Itens sobre praia e desporto</i>	
12	Algarve é <i>golf</i>	74%
13	Algarve é sol e praia	89%
14	Algarve é desporto náutico	64%

De uma forma geral a maioria dos turistas concordaram (resposta 4 na escala de Likert) ou concordaram completamente (resposta 5 na mesma escala) com as todas as afirmações “O Algarve é ...” incluídas no inquérito.

As maiores percentagens de concordância vão para “O Algarve é sol e praia” com 89%, “O Algarve é divertimento” com 84%, “O Algarve é um destino com segurança” com 82% e “O Algarve é um destino familiar” com 82%. Embora o objetivo do estudo fosse a medição da

imagem do ponto de vista dos turistas, as elevadas percentagens de concordância com estas afirmações indicam, também, de forma indireta, um certo perfil de satisfação e de qualidade da oferta, que importa aqui salientar.

Os itens em que as percentagens de resposta foram mais baixas são “O Algarve é arte” com 50%, “O Algarve é desporto náutico” com 64%, “O Algarve é um destino na moda” com 65 % e “O Algarve é um destino económico” com 65%. Nestes casos, em particular no que diz respeito à oferta de Arte e de desportos náuticos, as percentagens de concordância, apesar de iguais ou superiores a 50%, indicam um perfil de menor satisfação e portanto de aspetos a melhorar no destino.

A Campanha Allgarve tem tido como objetivo alargar a oferta de arte e cultura na região, o que tem contribuído para esta imagem positiva, mas ainda assim menos positiva do que noutros atributos, pelo que os autores do estudo sugerem ser dois dos principais aspetos a gerir para melhor posicionar a oferta turística da região.

Por fim, interessa referir o grau em que a experiência turística foi ao encontro das expetativas criadas pela campanha. Numa escala de 1 (a experiência turística esteve longe das expetativas criadas pela campanha Allgarve) a 5 (a experiência turística superou todas as expetativas criadas pela campanha Allgarve) a percentagem de respostas de 4 ou 5 foi de 23,4% e a percentagem de respostas de 3, 4 ou 5 foi de 91,0% (Valle, 2011). Estes dados indicam que 91% dos turistas consideram que as suas experiências corresponderam integralmente às expetativas criadas e que 23,4% consideram que as suas expetativas foram mesmo ultrapassadas, o que indica também, de certa forma, um elevado grau de satisfação (91%) com a experiência turística no destino.

Se “qualidade” significa conformidade com as expetativas (Parasuraman et al., 1985), podemos afirmar, com base nestes resultados, que o Algarve é um destino de qualidade, pois, para a grande maioria dos turistas, o Algarve consegue satisfazer as expetativas criadas e, para cerca de um quarto dos turistas, o Algarve consegue mesmo superar essas expetativas. Existem, porém, 9% de turistas que estão insatisfeitos, uma percentagem significativa para a qual será conveniente olhar e, a partir daí, melhorar substancialmente a performance.

4. Conclusão

A importância crescente do turismo, à escala global e nacional, foi de início abordada, tendo-se posto em evidência, em termos do fenómeno social e cultural que é, o número que pessoas que chegam às fronteiras internacionais e as razões pelas quais essas pessoas viajam, e, em termos do seu impacto económico, o contributo para a formação do Produto Interno Bruto (PIB), o impulso para a criação de emprego e o contributo único para o equilíbrio da balança de transações correntes do país.

Foi igualmente abordada a qualidade da oferta turística no país e na região do Algarve, concretamente em termos dos problemas de qualidade que as unidades de alojamento de 4 e 5 estrelas sentem e da forma como elas procuram evitar e eliminar esses problemas.

Foi abordada a qualidade dos destinos turísticos do ponto de vista das organizações regionais que são responsáveis pela sua gestão e foi ainda abordada a imagem e a satisfação dos turistas com a experiência turística no Algarve, portanto, do ponto de vista de quem mais interessa, que são efetivamente os turistas.

Os resultados dos três estudos resumidamente apresentados apontam algumas conclusões muito positivas, mas também uma série de aspetos que interessa ter em consideração para uma melhoria gradual da oferta, tanto ao nível dos destinos como das organizações turísticas de alojamento. Muito está feito, e bem, mas muito interessa fazer, e melhor.

5. Bibliografia

- Adams, B. e Colebourne, P. (1989) The role of financial management in service organizations. In: Jones, P. (Ed.) *Management in Service Industries*, London, Pitman Publishing.
- Banco Mundial (2011) *International Tourism Receipts*. Download em Março de 2011, <http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.RCPT.CD>.
- Bateson, John E. G. (1995), *Managing Services Marketing – Text and Readings*, The Dryden Press, Orlando, Florida.
- BES Research (2010) *Turismo: Caracterização e Oportunidades de Negócio*, Banco Espírito Santo, Espírito Santo Research. Download em Junho de 2011, www.confederacaoturismoportugues.pt/downloads/get/id/178.
- Camisón, C., Flor, M., Cruz, S. e Küster, I. (1996) Quality practices and perceptions of Valencian hospitality enterprises: An empirical analysis, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(7), 79-92.
- Cândido, C. e Morris, d. (2000) Charting service quality gaps, *Total Quality Management*, 11(4, 5 e 6), S463-S472.
- Cândido, C. e Santos, S. (2008) TQM: How difficult is to implement it?, *CASEE Working Paper Series*, n.º 17, Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, submetido para publicação.
- Caruana, A. e Pitt, L. (1997) INTQUAL – an internal measure of service quality and the link between service quality and business performance, *European Journal of Marketing*, 31(8), 604-616.
- Cronin, J. e Taylor, S. (1992) Measuring service quality: A reexamination and extension, *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Cronin, J. e Taylor, S. (1994) SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality, *Journal of Marketing*, 58, 125-131.
- Delgado, F., Díez, B., Grande, A. e Turnes, P. (1999) HOTELQUAL: Una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento, *Estudios Turísticos*, 139, 95-110.
- EFQM (2003a) *Introdução à Excelência*, European Foundation for Quality Management.
- EFQM (2003b) *Os conceitos Fundamentais da Excelência*, European Foundation for Quality Management.
- EFQM (2010) Recognition Book 2010, European Foundation for Quality Management. Download em Junho de 2011, www.efqm.org/en/PdfResources/Recognition%20Book%202010_Web.pdf.
- Frost, F. e Kumar, M. (2000) INTSERVQUAL – An internal adaptation of the GAP model in a large service organization, *Journal of Services Marketing*, 14(5) 358-377.
- Grönroos, C. (1990) *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in*

the Service Competition, Lexington Books, Lexington.

Grönroos, C. (2007) *Service Management and Marketing: Customer Management in Service*, John Wiley, Chichester.

IPAC (2010) *Relatório Anual de 2010*, Instituto Português de Acreditação, Caparica.

Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M. e Yokoyama, F. (1991) LODGSERV: A service quality index for the lodging industry, *Hospitality Research Journal*, 3, 277-284.

Mendes, J., Silva, J e Ferreira, P. (2010a) Quality assessment of portuguese destinations, in Silva, J., Jafari, J. e Scott, N. (Eds.) *Tourism Development and Management – Challenges and Opportunities for Algarve, Portugal*, Universidade do Algarve, Faro.

Mendes, J., Valle, P. e Guerreiro, M. (2010b) Destination image and events – A structural model for the Algarve, in Silva, J., Jafari, J. e Scott, N. (Eds.) *Tourism Development and Management – Challenges and Opportunities for Algarve, Portugal*, Universidade do Algarve, Faro.

Valle, P. (2011) dados gentilmente fornecidos pela autora, a pedido.

Normann, R. (2000) *Service Management: Strategy and Leadership in the Service Business*, John Wiley, Chichester, England.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1988) SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, Spring.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1991), Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale, *Journal of Retailing*, Winter.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1994), Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research, *Journal of Marketing*, January.

Payne, A. (1993) *The Essence of Services Marketing*, Prentice Hall, New York.

Pizam, A. (1991) The management of quality tourism destinations, 41ème Congrès de l'Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme, Aiest, Mahé (Seychelles), 79-87.

Silva, J., Mendes, J. e Guerreiro, M. (2001) *Construção de Indicadores de Avaliação da Qualidade no Turismo*, Relatório Final do Projeto de Investigação, Universidade do Algarve, Faro.

Turismo de Portugal (2009) *Anuário das Estatísticas do Turismo 2008*, Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento, Lisboa.

Turismo de Portugal (2010) *Anuário das Estatísticas do Turismo 2009*, Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento, Lisboa.

UNWTO (2001) *Tourism 2020 Vision: Global Forecasts and Profiles of Market Segments*, Vol. 7, United Nations – World Tourism Organization, Madrid, Spain.

UNWTO (2010) *UNTWO Tourism Highlights*, United Nations – World Tourism Organization. Download em Março de 2011, www.untwo.org.

UNWTO (2011) *World Tourism Barometer*, Advance Release, United Nations – World Tourism Organization, Janeiro.

WEF (2009) *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009: Managing in a Time of*

Turbulence, World Economic Forum.

WEF (2011) *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011: Beyond the Downturn*, World Economic Forum.

Weiermair, K. (2000) Quality assessment and measurement in tourism: Issues and problems, *Workshop on 'Quality in Tourism: From Patterns to Indicators'*, Universidade do Algarve, Faro.

WTTC (2010) *Progress and Priorities 2009-10*, World Travel & Tourism Council, Abril.

WTTC (2011) dados obtidos diretamente no site do WTTC. Download em Junho de 2011, www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Economic_Data_Search_Tool.