

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril



**Monitorização da Qualidade em Hotelaria:
Lisboa, Algarve e Madeira**

Joana Pereira Coutinho Barbosa de Sousa

Orientador: Professor Doutor Luís Boavida-Portugal

**Mestrado em Turismo – Especialização em Gestão
Estratégica de Destinos Turísticos**

Novembro, 2012

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril



**Monitorização da Qualidade em Hotelaria:
Lisboa, Algarve e Madeira**

Joana Pereira Coutinho Barbosa de Sousa

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril
para a obtenção do grau de Mestre em Turismo, Especialização em Gestão
Estratégica de Destinos Turísticos.

Orientador: Professor Doutor Luís Boavida-Portugal

Novembro, 2012

“A product or a service possesses quality if it helps somebody and enjoys a good and sustainable market.”

W. Deming (1993)

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Luís Portugal, pela disponibilidade para a orientação desta dissertação e pelos comentários e sugestões, determinantes para a sua realização.

À minha Mãe, pelo apoio e incentivo ao longo da elaboração deste trabalho, encorajando-me a seguir em frente.

Ao meu Pai pelo exemplo de trabalho e empenho que devemos ter em tudo aquilo que fazemos.

À minha grande amiga Sandra (Mana), por todo o apoio, indispensável à concretização deste trabalho, acreditando sempre em mim.

A todos os meus amigos e família, por todo o apoio e compreensão demonstrada nos momentos em que não estive com eles, por estar dedicada a este estudo.

Resumo

Este trabalho pretendeu estudar a monitorização da qualidade hoteleira, apresentando como principal objetivo a avaliação da qualidade ao nível da satisfação percebida.

Primeiramente, foi elaborado um enquadramento geral em que foram desenvolvidos conteúdos como sejam a importância do sector turístico para a economia nacional e o contributo da internet para o sector turístico e hoteleiro. Foram igualmente analisados aspetos conceptuais relacionados com a temática desta investigação, como são exemplo a caracterização da qualidade, do produto e serviço hoteleiro, a perceção da qualidade e a satisfação do cliente.

Seguidamente, foram recolhidos dados provenientes de sites onde estão dispostas opiniões acerca de hotéis, essencialmente o site Booking, que posteriormente foram tratados através de uma análise estatística. Partindo de uma amostra de cinquenta hotéis de cinco estrelas, distribuídos por três destinos turísticos, Lisboa, Algarve e Madeira, estudaram-se oito variáveis quantitativas, que considerámos enquanto indicadoras da satisfação dos clientes.

A análise permitiu concluir que é, maioritariamente, no destino Lisboa que são atribuídas pontuações mais altas, o que significa, conseqüentemente, uma maior satisfação com os hotéis pertencentes a esta região, com exceção das variáveis, localização e relação qualidade-preço, em que a Madeira apresenta maior satisfação por parte por turistas.

Palavras- chave: Booking; qualidade; satisfação; avaliação.

Abstract

The following work aimed to study the monitoring of hotel quality, with the main purpose being the assessment of quality at the level of customer satisfaction.

First, a general framework was designed in which contents, like the importance of tourism to national economy and the contribution of the internet to the tourism and hotel sector, were developed. Conceptual aspects related to the subject of this research, as exemplified by the characterization of quality of the product or hotel service, as well as the perception of quality and customer satisfaction were also analyzed.

Afterwards, data from sites depicting opinions about hotels, mainly the site Booking, was collected and subsequently analyzed by recurring to statistics. Based on a sample of fifty five-star hotels, distributed across three tourist destinations in Portugal, including Lisbon, the Algarve and Madeira, eight quantitative variables that were considered good indicators of customer satisfaction, were studied.

The analysis concluded that it is mostly in Lisbon that the highest scores are attributed, meaning that it is in this region where there is the highest hotel satisfaction, with the exception of the variables of location and quality-price ratio, where Madeira appears to be on top.

Key-words: Booking, quality, satisfaction, assessment.

Lista de Abreviaturas

AHETA – Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve

CRS – *Central Reservation System*

DREM – Direção Regional de Estatísticas da Madeira

GDS – *Global Distribution System*

IPQ – Instituto Português da Qualidade

OTL – Observatório do Turismo de Lisboa

OMT – Organização Mundial de Turismo

PDCA – *Plan, Do, Act, Check*

PIB – Produto Interno Bruto

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

U.E – União Europeia

WTM – World Travel Market

WTO – *World Tourism Organization*

WTTC – *World Travel & Tourism Council*

Índice Geral

	Páginas
1.Introdução	1
2. Enquadramento Geral	5
2.1. A Importância do Turismo na Economia Portuguesa	7
2.2. Indicadores Turísticos	11
2.3. Contributo da Internet para o Sector Hoteleiro	14
3. Aspetos Conceptuais	17
3.1. Conceito de Qualidade	17
3.2. Qualidade Hoteleira	20
3.2.1. Produto/Serviço Hoteleiro	23
3.2.2. Perceção da Qualidade Hoteleira e Satisfação do Cliente.....	26
4. Gestão da Qualidade	28
4.1. Gestão pela Qualidade Total	31
5. Modelo de Avaliação da Qualidade – Servqual	34
6. Estudo	37
6.1. Metodologia	37
6.2. Análise de Dados	38
6.3. Agrupamento de hotéis com características homogéneas (clusters).....	49
7. Resultados	55
Referências Bibliográficas	58
Webografia	61
Anexos	63
Anexo 1	64
Anexo 2	65
Anexo 3	66

Índice de tabelas

Tabela 1	38
Tabela 2	40
Tabela 3	41
Tabela 4	42
Tabela 5	42
Tabela 6	48
Tabela 7	50
Tabela 8	50
Tabela 9	51
Tabela 10	51
Tabela 11.....	52
Tabela 12	52
Tabela 13	53
Tabela 14	53
Tabela 15.....	54

Índice de Gráficos

Gráfico 1	38
Gráfico 2	39
Gráfico 3	44
Gráfico 4	46
Gráfico 5	47

Índice de Figuras

Figura 1	32
----------------	----

1. Introdução

A qualidade é uma característica de forte importância estratégica, uma vez que é fator crítico de sucesso e contribui para a competitividade. A qualidade é, nos nossos dias, um desafio mas é também entendida como uma oportunidade e uma vantagem competitiva.

Perante os desafios da atualidade, é necessário que as empresas modernas e empreendedoras que optam por uma estratégia de qualidade, centrando-se nos seus clientes, usem modelos que lhes permitam avaliar o nível de satisfação dos seus clientes e corrigir as deficiências encontradas, tendo por isso maiores probabilidades de sucesso (Capricho & Lopes, 2007).

O estudo da monitorização da qualidade hoteleira é, pois, de extrema atualidade e, como tal, merece um elevado interesse por parte dos investigadores.

Em termos de estratégia empresarial a qualidade faz parte integrante da estratégia das empresas já que, com o objetivo da satisfação do cliente, as empresas assentam o seu funcionamento na busca da excelência e da qualidade total. A qualidade é o objetivo global do funcionamento das empresas (Costa, 2008).

Vivemos tempos de forte competitividade em que as empresas hoteleiras, para se adaptarem às condições dos mercados e à globalização, têm de centrar as suas estratégias e a sua filosofia no consumidor. As respostas eficazes às necessidades dos clientes são pré-requisitos para o sucesso empresarial (Mok & Armstrong cit. por Cunha, 2009).

Por outro lado, um dos aspetos chave da atualidade é uma evolução tecnológica que faz com que os consumidores hoteleiros tenham um acesso muito fácil e extremamente rápido à informação. O conhecimento das diferentes ofertas permite uma maior liberdade e uma melhor fundamentação das decisões de consumo baseadas em diferentes aspetos nos quais realça a qualidade.

Neste quadro, sublinha Cunha (2009), a chave da concorrência entre empresas reside na capacidade destas responderem com eficácia às necessidades dos

consumidores. A satisfação do consumidor é uma condição essencial para o sucesso das empresas, o que significa que estas têm que dar garantias aos clientes que irão dar uma melhor resposta às suas necessidades, desejos e expectativas do que todos os concorrentes. Esta é a filosofia subjacente ao conceito de Qualidade Total cujo objetivo é o de satisfazer os clientes em todos os âmbitos.

Sendo a qualidade, por definição, igual à satisfação dos consumidores, e um conceito dinâmico em constante mutação, terá de haver um ajustamento contínuo que acompanhe a sua evolução. Surge então a ideia de que a busca da qualidade tem de ser perseguida permanentemente.

Este entendimento foi o ponto de partida para o estudo da monitorização da qualidade hoteleira, objeto desta dissertação.

O trabalho incide sobre a monitorização da qualidade nos hotéis cinco estrelas de Lisboa, Algarve e Madeira, principais destinos turísticos nacionais. Visa monitorizar a qualidade hoteleira ao nível da satisfação percebida, enquanto relação entre a perceção dos clientes e a sua expectativa, analisada com recurso a alguns indicadores de satisfação dos clientes, nomeadamente as pontuações e comentários do site Booking.

Neste estudo é feita uma abordagem multifacetada da qualidade: a nível tecnológico, de marketing e de gestão da qualidade hoteleira.

No que respeita à abordagem tecnológica, considerou-se o contributo da Internet enquanto meio de informação e de distribuição, para a perceção da qualidade e para a satisfação do cliente. A Internet atua como intermediário, na medida em que liga a oferta (hotéis) e a procura (clientes/consumidores), sendo que é através deste meio que é obtido conhecimento mais aprofundado das necessidades dos consumidores e respetivos requisitos ao nível da qualidade e do preço, tudo isto com extrema atualidade.

No que concerne à abordagem de marketing, esta respeita à vertente da procura turística, na medida em que estuda as necessidades, motivações e expectativas dos

clientes. Pretende, assim, focar-se na percepção observada pelo cliente do serviço prestado pelo hotel, percebendo os fatores que maximizam a satisfação do cliente.

Na abordagem referente à gestão, em que se engloba a vertente da oferta turística, a análise recai sobre as estratégias implementadas nos hotéis em estudo e a gestão da qualidade, pretendendo tomar conhecimento dos fatores críticos de sucesso e vantagens competitivas em que apostam os hotéis em estudo.

Em suma, para estas abordagens, a reflexão baseia-se em dois aspetos principais:

- a) Fatores de qualidade para os clientes;
- b) Estratégias implementadas pelos hotéis.

Como objetivos específicos propusemo-nos:

- Inventariar os hotéis de cinco estrelas avaliados no Booking nos três principais destinos nacionais.
- Analisar os aspetos representativos da qualidade dos hotéis em estudo, com base na informação disponibilizada no Booking.
- Examinar as estratégias implementadas nos hotéis em estudo e sua relação com a percepção de qualidade para o cliente.
- Elaborar um guião orientador dos aspetos representativos da qualidade dos hotéis de acordo com a segmentação geográfica.

O estudo da monitorização da qualidade no sector hoteleiro recorrendo ao uso de novas tecnologias é atual, inovador e acrescenta relativamente a estudos anteriores. Foram relacionadas as opiniões e pontuações obtidas num meio de informação e distribuição extremamente usado e acessível como é atualmente a internet, por clientes da hotelaria nacional com a qualidade oferecida pelos hotéis bem como se reconheceram os indicadores que maior satisfação apresentam para o consumidor.

Por todos estes motivos esta dissertação aborda questões relevantes para a estruturação do sector do turismo nacional e imprime contornos que a tornam pertinente e justificam a sua investigação.

2. Enquadramento Geral

Num contexto de mudança como aquele que atravessamos, o sector do turismo é uma indústria que apresenta grandes oportunidades e desafios. Portugal é um país de oportunidades em que os desafios sempre estiveram presentes.

Entre os séculos XIV e XIX os portugueses foram exploradores e viajantes, foram descobridores desbravando caminhos, foram criadores de relações criando laços entre nações e entre pessoas. Já em pleno século XXI, no que concerne ao acolhimento dos que nos visitam, os caminhos a percorrer são os da satisfação, da eficácia e da autenticidade, em que se perspetiva oferecer um Portugal de Qualidade a quem percorre o mundo.

O turismo constitui uma atividade que, traduzida na prestação de serviços destinados à satisfação de necessidades e motivações de viagens, férias e lazer, envolve múltiplos sectores com diferentes graus de intervenção (Baptista, 2003).

Esta atividade é considerada multidimensional e multifacetada, o que leva a que a sua abordagem tenha carácter interdisciplinar e transversal (Cooper, et al., 2007).

Segundo estes mesmos autores, o turismo pode ser pensado como um conjunto de indivíduos, empresas, organizações e lugares, que se combinam para proporcionar uma experiência de viagem.

Podemos também caracterizar o turismo como o sector que compreende as “atividades praticadas pelos indivíduos aquando da realização de viagens e estadas fora do seu ambiente habitual, por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, negócios ou outros” (OMT, 1999).

O sector do turismo apresenta como características a crescente competitividade e a oferta turística global. Como desafios decisivos temos a manutenção ou ganho da competitividade e a afirmação do destino (Trindade, 2011).

Segundo Fernandes (2011) os produtos turísticos têm como características ser flexíveis, pouco estruturados e altamente personalizáveis. Atualmente os turistas procuram experiências únicas, diversas e autênticas e esperam um valor associado justo. Querem ver, aprender e participar dessas experiências memoráveis, a par de

um serviço excepcional. Eles dão cada vez mais importância à forma como se sentem quando visitam um destino, à recordação que a vivência proporciona. As experiências funcionam assim como atrativos para os destinos.

Reconhece-se que não há padrões de consumo estáveis já que o comportamento do consumidor evolui muito rapidamente.

A atenção ao mercado e a inovação e antecipação de propostas são decisivas. Por outro lado, a comunicação da qualificação da oferta e uma proposta de valor integrada e alicerçada na diferenciação do destino são também elementos fundamentais (Trindade, 2011).

O sector do turismo na União Europeia (U.E) apresenta-se relevante, já que é considerado uma atividade económica importante e de carácter transnacional, que fomenta a identificação e desenvolvimento da cultura europeia. Nas regiões mais pobres da U.E foi impulsionado o desenvolvimento do turismo, permitindo deste modo combater a pobreza e o desemprego, num contexto de desenvolvimento da economia regional (Firmino, 2007).

Nos próximos anos, apesar da crise, prevê-se que o turismo continuará a ser uma das indústrias de maior crescimento com valores elevados de chegadas, receitas e emprego (Ascensão, 2011).

2.1. A Importância do Turismo na Economia Portuguesa

O turismo constitui uma atividade produtiva com uma importância económica crescente no mundo contemporâneo.

Atualmente, o turismo alcançou uma dimensão internacional que o posiciona a par das mais importantes atividades económicas (Matias, 2007).

A importância do turismo na economia mundial tem vindo a aumentar, representando, em 2010, 30% do sector dos serviços (Daniel, 2010).

Como tendências futuras para o sector, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), é previsto que este se torne na principal atividade económica mundial, com um crescimento anual na ordem de 6%. A OMT estima que em 2020, 717 milhões de turistas internacionais viajem para a Europa, contribuindo com 6% para a taxa de empregabilidade (OMT, 2001).

A nível global, cerca de 700 milhões de turistas internacionais atravessam todos os anos as fronteiras com vista ao exercício de férias e lazer. Segundo previsões da OMT, estima-se que esse número venha a mais do que duplicar em duas décadas, devendo subir para cerca de 1500 milhões por altura do ano 2020, sendo que a Europa permanecerá como o principal destino turístico mundial, absorvendo cerca de 50 % das receitas geradas pelo movimento de visitantes internacionais (turistas) (OMT cit. por Matias, 2007).

As previsões são otimistas já que de acordo com Ascensão (2011), nos próximos anos o turismo continuará a ser uma das indústrias de maior crescimento, com valores elevados ao nível das chegadas, receitas e emprego.

Segundo dados do World Travel & Tourism Council (WTTC, 2004 cit. por Matias, 2007), a indústria turística é atualmente responsável pela criação e manutenção de cerca de 215 milhões de postos de trabalho em todo o mundo, distribuídos por 174 economias nacionais, sendo globalmente responsável por cerca de 10,4 por cento do PIB mundial.

Também a nível nacional, o turismo tem vindo a ganhar especial relevo enquanto atividade económica de referência. A sua inegável importância para a economia deve-se à contribuição clara para o desenvolvimento económico, nomeadamente através da criação de valor acrescentado, de emprego e de receitas. Segundo Firmino (2007) a atividade turística fomenta o desenvolvimento de consumos primários diretos, feitos pelos turistas, e induz ou provoca os chamados consumos secundários, que se refletem em aumentos do rendimento, do emprego, do produto, das importações e das receitas do Estado.

Em Portugal, estima-se o valor do consumo turístico represente cerca de 9,2% do PIB e 8% do emprego total (Turismo de Portugal, 2011b).

Tendo aproximadamente 12 milhões de turistas internacionais por ano, Portugal encontra-se no “top 20” do ranking mundial de países/destinos turísticos (Turismo de Portugal, 2011a).

A relevância do turismo internacional proporciona um importante volume de recursos financeiros do exterior para a economia portuguesa, advindo do consumo de bens e serviços pelos turistas um contributo muito relevante para a recuperação económica do nosso país. Toda essa dinâmica permitirá gerar novos empregos e oportunidades de negócio para a iniciativa privada, concorrendo igualmente para a valorização e recuperação do património cultural e natural do nosso país, para o desenvolvimento sustentado das nossas cidades e comunidades locais, mas também e não menos importante, para a diferenciação da difusão e valorização dos nossos bens imateriais (Coelho, 2011).

Em Portugal o turismo é um dos principais sectores exportadores, sendo assim riqueza gerada fora de portas que entra e fica em Portugal (Júdice, 2011).

É hoje incontestável o contributo de 14% para a globalidade das exportações nacionais, que ascende a 44% se considerarmos unicamente as exportações de serviços (Trindade, 2011).

Questões como o equilíbrio entre a oferta e a procura, a aposta nos mercados internacionais e uma promoção racional e eficiente, são para Portugal, vistas como

fundamentais para uma recuperação equilibrada do sector do turismo, obtendo-se assim, vantagens competitivas para a nossa economia (Costa, 2011).

De acordo com esta ordem de ideias, em Portugal, a relevância do turismo internacional é de assinalar, já que o gasto realizado somente pelos turistas internacionais corresponde a cerca de 6% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Acresce que o consumo turístico ascende a 25% de todas as exportações de bens, a 53% das exportações de serviços, a 17% de todas as exportações de bens e serviços combinados e as 13% de todos os créditos das contas correntes do balanço de pagamentos do país, sendo assim uma contribuição fundamental para a economia (Coelho, 2011).

Os dados avançados pelo Turismo de Portugal relativamente aos estabelecimentos hoteleiros em Portugal revelam que entre 2002 e 2010 as dormidas cresceram 9%, sendo que 2007 foi o ano em que se atingiu o maior número de dormidas, 39,7 milhões.

Em 2010 o número de dormidas em Portugal, apresentou um crescimento homólogo de 2,6%, ficando-se pelos 37,4 milhões, valor próximo do obtido em 2006.

As regiões que registaram mais dormidas em 2010 foram o Algarve (13,2 milhões) e Lisboa (8,6 milhões). Entre 2002 e 2010 as regiões Norte, Centro, Açores e Lisboa cresceram mais de 30% no número de dormidas enquanto as Regiões do Algarve e da Madeira registaram um decréscimo de 7,4% e 8,67%, respetivamente (Turismo de Portugal, 2011a).

O turismo em 2011 consolidou a tendência de recuperação iniciada em 2010, após um período recessivo decorrente da crise severa vivida pelos nossos principais mercados emissores (Trindade, 2011).

O painel de especialistas da OMT fez uma avaliação muito positiva de 2010, acima das expectativas projetadas. Já em 2011, o painel manteve-se otimista relativamente ao crescimento esperado, ainda que a um passo mais lento.

No ano de 2011, os persistentes e elevados números de desemprego continuam a ser uma grande preocupação do sector que embora preveja uma recuperação, esta não é suficiente para compensar a perda de empregos durante a crise económica (Rifai, 2011).

2012 é um ano caracterizado por uma conjuntura marcada por forte instabilidade económica. Contudo, o turismo já deu provas de ser um sector resistente em cenários de crise. Manter um trabalho de contínua integração e cooperação entre todos os intervenientes na cadeia de valor do turismo para aumentar a competitividade e responder eficazmente aos desafios revela-se cada vez mais importante (Rifai, 2011).

Os desafios do século XXI requerem um grande nível de inovação por parte dos destinos turísticos, devido às constantes mudanças no mercado turístico.

2.2. Indicadores Turísticos

A atividade e o desenvolvimento turístico em Portugal encontram-se muito concentrados nas regiões de Lisboa, Algarve e Madeira, sendo estes os três principais destinos portugueses, como já referido. Estas regiões representam, no conjunto, cerca de 85% das dormidas de turistas estrangeiros em estabelecimentos hoteleiros (Fazenda, 2011) representando o período de verão, 46% do total (Turismo de Portugal, 2006).

Salienta-se, antes de mais, a escolha de Lisboa, enquanto um dos objetos de estudo, dado ser a capital e maior cidade de Portugal, a região mais rica e também a que verifica procura mais diversificada (Turismo de Portugal, 2006). Este destino apresenta uma predominância, muito devido aos segmentos com maior dinâmica em que se posiciona atualmente, revelando um desempenho positivo, que faz com que ganhe competitividade. Considera Coelho (2011) que Lisboa terá cada vez mais de assumir-se enquanto concorrente de cidades como Madrid e Barcelona, no segmento dos negócios internacionais. O turismo nesta região tem crescido a um ritmo elevado, mas inferior ao de cidades de referência, condicionado por limitações na acessibilidade aérea e por um défice de conhecimento internacional da realidade de Lisboa (Turismo de Portugal, 2006).

Não obstante o referido, é inegável a importância deste destino internacionalmente, com 78% dos turistas estrangeiros a colocar Lisboa nos dez primeiros destinos a conhecer, como verifica o Inquérito de Satisfação e Imagem do Observatório do Turismo de Lisboa (OTL). A satisfação é também traduzida pelo facto destes turistas estarem muito satisfeitos, revelando um grau de satisfação de 88% e de 91% ter a intenção de regressar à capital. A taxa de ocupação neste destino foi de 71,75%, dos quais 59,41% foram em hotéis de cinco estrelas. Se alargamos a taxa de ocupação dos hotéis desta categoria à grande Lisboa, o valor de ocupação aumenta para 62,75% (OTL, 2011).

Verifica-se que Lisboa e Algarve são as regiões nacionais mais visitadas por turistas estrangeiros, com uma quota de 42% e 46%, respetivamente. A região de Lisboa

tende a receber mais turistas com origem em Espanha, Holanda e Brasil, ao invés do Algarve que é mais escolhido pelos turistas do Reino Unido (GfK Metris, 2012).

O Algarve dispõe de um clima ameno durante todo o ano, uma costa repleta de praias banhadas pelo Atlântico e ainda uma localização geográfica privilegiada, estando o Aeroporto Internacional de Faro a cerca de 3 horas de voo do centro da Europa. O destino sofre, no entanto, o problema de excessiva sazonalidade, apesar de já se terem realizado alguns esforços na diversificação da oferta, nomeadamente no desenvolvimento do produto golf, potenciado pelo clima que é possível desfrutar durante todo o ano.

A taxa de ocupação global média/quarto foi de 76%, em Setembro de 2012, valor acima do registado nos últimos três anos. Por nacionalidades, verificou-se um crescimento nas estadias de turistas holandeses (12,5%) e britânicos (3,2%) (Monteiro, 2012c). Segundo revela um estudo do site HomeAway, o Algarve é considerado o terceiro destino preferido pelos turistas britânicos (HomeAway cit. por Esteves, 2012b).

Apesar do valor elevado de ocupação, como acima referido, os hotéis da categoria em estudo, apresentaram, para este destino, uma taxa de ocupação de 69%, que se verifica a mais baixa relativamente às unidades hoteleiras de outras categorias (Monteiro, 2012c). No entanto, em Junho de 2012, tinha-se verificado o oposto, visto serem os hotéis de cinco estrelas a apresentar maior ocupação (Monteiro, 2012a). No que concerne ao volume de negócios verificado na região algarvia, regista-se uma subida de 6,1% em Junho de 2012, face ao período homólogo (AHETA cit. por Monteiro, 2012b).

Quanto à Madeira, esta ilha reúne, naturalmente, todas as características de um produto turístico de qualidade e excelência, nomeadamente as montanhas de origem vulcânica, a natureza exuberante e única, o mar e as singulares praias de calhau, elemento distintivo de grande valor acrescentado. Para além disto, importa atentar à sua localização geográfica, com proximidade privilegiada dos principais mercados europeus e o facto de sendo uma ilha, ser desde logo fator diferenciador e apelativo. (Welsh, 2011).

Este destino registou, em 2010, uma taxa de ocupação-cama nos estabelecimentos hoteleiros de 47,9%, sendo a estada média de 5,1 noites e os proveitos totais ascendendo a cerca de 22,7 milhões de euros, segundo dados da Direção Regional de Estatísticas da Madeira (DREM). Relativamente à nacionalidade dos clientes dos hotéis, verificou-se, no ano analisado, 23,2% provinham do Reino Unido, 21,8% da Alemanha, 17,4% eram turistas nacionais e os restantes, pertencentes a outros destinos. (DREM, 2011). Mais recentemente, em Junho de 2012, a taxa de ocupação-cama foi de 57% mas, no entanto, o valor dos proveitos totais decresceu cerca de 3,97% face a 2010, para 21,8 milhões de euros.

2.3. O Contributo das Tecnologias de Informação e Comunicação para o Sector Turístico e Hoteleiro

A adoção das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) constituiu um dos acontecimentos mais marcantes da indústria turística que, como afirmam Almeida e Machado (2010) sempre se apresentou pioneira e atenta a inovações tecnológicas, organizacionais e sociológicas. A sua implementação remonta aos anos 60 com a adoção do *Computer Reservations System* (CRS), tendo sido depois substituído pelo *Global Distribution System* (GDS) nos anos 80.

Estes sistemas levaram a que as agências de viagens e os operadores turísticos pudessem fazer reservas, quer de viagens quer de alojamento, de forma rápida, para qualquer destino do mundo, revelando-se, assim, um suporte tecnológico eficaz à globalização do turismo. Com o aparecimento e utilização da Internet, a sua eficácia ficou melhorada, dada a disponibilidade a qualquer consumidor (Firmino, 2007).

Os sectores turístico e hoteleiro foram, provavelmente, os mais afetados pelo aparecimento da internet visto dependerem da distribuição de informação sobre os produtos e serviços disponibilizados, que corresponde exatamente à utilização da internet (Zhou, 2003). Como consequência disto, o sector turístico é hoje considerado utilizador-líder das TIC e em especial, da internet, estando entre os primeiros a adotar inovações e novas tecnologias.

Desta forma, conclui-se a influência que o desenvolvimento tecnológico apresenta no turismo, traduzido pelo crescente recurso de operadores e consumidores à internet para a distribuição, a comercialização e a aquisição de viagens e turismo. (Almeida e Machado, 2010).

Afirma ainda Zhou (2003), que eliminando as maiores barreiras existentes à comunicação, nomeadamente geográficas e temporais, a internet permite comunicar com os clientes a qualquer altura, fortalecendo relações e incrementando a fidelização. Assim, estamos em presença de uma ferramenta de marketing, que possibilita fácil e rápido acesso a um grande número de clientes e diverso conjunto de perfis de consumidores (Almeida e Machado, 2010).

Não só a internet como também as redes sociais poderão ser consideradas um elemento integrante da estratégia de comunicação dos destinos e da sua relação com os turistas (Costa, 2011). Assim, redes sociais, como Booking, TripAdvisor e Facebook, apresentam influência crescente na indústria das viagens e especificamente, no processo de decisão do alojamento e do destino. Nestes sites são divulgadas imagens ou vídeos, pesquisadas recomendações bem como publicados comentários e opiniões que se revelam importantes quer no momento de escolha dos turistas, devido ao seu impacto nas respetivas opções quer para o hotel, ao permitir a partilha de informação com os clientes e a obtenção de *feedback* imediato. No último ano, as redes sociais aumentaram a sua importância no processo de decisão do local de férias, de acordo com um estudo da World Travel Market (WTM, 2010 cit. por Obadia, 2011). Esta importância é traduzida ao verificar que mais de um terço dos utilizadores das redes sociais acabaram por mudar de hotel como resultado da informação obtida neste tipo de sites (Obadia, 2011).

Para os turistas que visitam Portugal, a internet apresenta um papel relevante, uma vez que, como consta de um estudo de satisfação, na fase inicial de planeamento de férias, a internet é o maior impulsionador da escolha do nosso país como destino de férias, para 40% dos turistas inquiridos (GfK Metris, 2012).

Verificamos então que as TIC estão presentes, atualmente, em todas as etapas do processo de decisão e compra de produtos turísticos, desde a procura de informação até à partilha das recordações de viagens, nomeadamente através de comentários em sites. Em consequência disto, passou a existir uma nova dimensão no mercado global de viagens, permitindo ao cliente ter acesso a serviços que antes não tinha e como tal, maior domínio do processo de decisão e compra, bem como uma desintermediação de operadores turísticos, pois passou a existir uma relação direta entre o consumidor e o produto oferecido.

Graças à evolução tecnológica, os consumidores turísticos têm acesso cada vez mais fácil à informação sobre as diferentes alternativas, permitindo-lhe uma maior liberdade e fundamentação das decisões de consumo baseada no conhecimento dos

preços, das instalações, no nível de serviço e das atividades existentes. Estas alterações ao nível tecnológico, provocaram modificações profundas nos comportamentos e preferências dos consumidores de que são exemplo, a marcação de viagens à última hora, a realização de reservas em casa e a crescente preferência por férias ativas e personalizadas, pelo contacto com a natureza, pela descoberta do desconhecido e pela diferenciação dos produtos (Cunha, 2009).

3. Aspetos Conceptuais

3.1. Conceito de Qualidade

O conceito de qualidade é amplo, diferindo conforme a área de estudo em que nos situemos. Vários domínios do saber tais como a filosofia, a economia, o marketing, a produção, o ambiente, a educação, entre outros, desenvolveram estudos sobre o conceito de qualidade, obtendo perspectivas baseadas em esquemas de análises diferentes.

O conceito de qualidade, inicialmente centrado no controlo da conformidade do produto e na produção, evoluiu e focalizou-se no sistema de gestão, deixando de ser um problema técnico para passar a ser um problema estratégico, a ser resolvido pela gestão de topo (Capricho & Lopes, 2007).

Este conceito pode, então, ser definido, em sentido lato, como a conjugação da conformidade dos produtos, da otimização do consumo de recursos e da satisfação do cliente (Sarmiento, 2003).

As normas NP EN ISO 9000, normas de qualidade de aplicação internacional, explicitam este conceito, considerando-o como o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas (IPQ, 2005).

Na ótica da gestão, a qualidade é um conceito fundamental que decorre da necessidade das empresas satisfazerem, ou mesmo excederem, as expectativas dos consumidores (Costa & Sousa, 2011).

Neste contexto, a qualidade, para além de uma filosofia de gestão que dispõe de um conjunto de instrumentos, métodos e práticas, constitui um modelo de comunicação integrado, cuja importância é crucial para a prática da vida moderna (Capricho & Lopes, 2007).

Alguma literatura associa a qualidade à satisfação de necessidades. De acordo com esta perspectiva um produto ou serviço é considerado de qualidade quando as suas características levam a que haja um ajustamento às exigências do cliente, ou seja, o

produto ou serviço possui capacidade para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores (Keyser, cit. por Cunha, 2009).

Outros autores, para além da satisfação de necessidades, associam a qualidade ao valor. Um produto ou serviço é considerado de qualidade quando não só satisfaz as necessidades e expectativas razoáveis dos clientes como o faz a um preço igual ou inferior ao que estes atribuem ao produto ou serviço em função do valor que receberam ou perceberam (Perez Hernandez, cit. por OMT, 1998).

É, pois, consensual que o denominador comum ao conceito de qualidade reside na satisfação das necessidades e simultaneamente nas exigências dos consumidores. Este conceito tem vindo a ser cada vez mais recorrentemente abordado, devido ao aumento da concorrência e maior exigência por parte do consumidor.

Realçando estas características, para Cunha (2009), são os clientes que avaliam se a relação satisfação/preço é adequada, baseando as suas decisões em expectativas. Assim sendo, é tão importante cuidar do serviço como da perceção que se tem dele.

Segundo este entendimento a qualidade é igual à satisfação dos consumidores e esta verifica-se quando as suas experiências e expectativas coincidem ou quando as experiências superam o esperado. As experiências não podem frustrar as expectativas, ou seja, aquilo que se obtém por um determinado preço deve corresponder aquilo que se esperava obter quando se decidiu comprar certa coisa por um dado preço. (Cunha, 2009)

A literatura aponta que a qualidade é um requisito básico e não um fator de diferenciação. (Tomé cit. por Capricho & Lopes, 2007), contudo tem de ser entendida como um processo contínuo que obrigará a adaptações e melhorias constantes. (Cunha, 2009)

O papel da qualidade como motor de um processo de mudança é por demais evidente. No entender de Capricho e Lopes (2007), a qualidade conduz a uma aprendizagem permanente e à melhoria contínua dos saberes nas organizações empresariais. Os valores da qualidade quando instalados ao longo de toda a cadeia de valor transformam-na numa “cadeia de qualidade”.

Ao longo da história o conceito de qualidade foi sofrendo alterações com consequências na cultura e prática empresarial. Nos anos oitenta, a qualidade é um objetivo, uma performance a atingir, uma melhoria contínua e transversal a todas as funções, a todos os colaboradores, a todos os níveis da cadeia de valor. Presentemente a qualidade é a via para atingir a excelência.

A qualidade, pelo seu impacto estratégico, é influenciada e influencia a envolvente externa, a evolução tecnológica, os clientes, os fornecedores e outras organizações e até a envolvente interna, provocando alterações no sistema organizacional, nas condições de trabalho, na formação dos trabalhadores e até na sua motivação (Capricho & Lopes, 2007).

“As organizações devem reconhecer e gerir a necessidade de mudança dinâmica, sendo a inovação e a qualidade fatores-chave da competitividade, que mantêm a empresa sustentável, permitindo-lhe, inclusivamente, alcançar a liderança de mercado” (Miller cit. por Sarmiento, 2003).

A qualidade é, pois, uma questão chave neste século cuja extensão e contornos justificam a sua investigação. Como afirmam Capricho e Lopes (2007), a qualidade é uma questão intemporal em permanente mutação e construção, embora o seu significado e abrangência tenda a evoluir, refletindo não só as necessidades, exigências e desejos de cada época e de cada pessoa, como as mudanças na envolvente, dependendo a sua construção da vontade das pessoas e das organizações, em serem melhores e exigirem um desenvolvimento natural e social mais justo e equilibrado, que permita a sustentabilidade.

3.2 Qualidade Hoteleira

A qualidade sempre foi uma das grandes preocupações da hotelaria, explicada pelo facto de, ao longo das ultimas décadas, várias revisões a examinarem como preditor do êxito de uma unidade hoteleira.

A qualidade tem vindo a assumir-se como condição essencial de competitividade, constituindo-se um fator de extrema importância para a permanência de um estabelecimento hoteleiro num mercado cada vez mais concorrencial. Deste modo, é considerada universalmente como algo que afeta a vida das organizações e, em particular, a vida de cada um, de forma positiva. (Crato, 2010).

A qualidade do serviço é definida como o conjunto de todas as características intangíveis e tangíveis dos intervenientes e dos elementos de contato aquando da prestação do serviço. (Sarmiento, 2003). Afirmamos que um serviço tem qualidade se vai ao encontro das expetativas ou mesmo se as supera.

Verificam-se dois fatores fundamentais de que depende a qualidade do serviço prestado:

- Fator técnico, referente às características e aspetos do serviço que o fazem cumprir a função pretendida.
- Fator humano, baseado na relação pessoal e no contato com o cliente antes, durante ou após a prestação do serviço, nomeadamente na respetiva venda ou no atendimento ao cliente.

Atualmente, o fator humano, é de extrema importância, ao permitir não apenas satisfazer mas superar as expectativas do cliente (Popp, et al., 2007). Todos os recursos humanos deverão estar consciencializados para contribuírem com algo que influencie positivamente a satisfação dos clientes (Fonseca, 2007).

Para Costa e Sousa (2011) o sucesso da unidade hoteleira decorre da qualidade do serviço que disponibiliza e da forma como o mesmo corresponde às necessidades e anseios daqueles que a procuram.

Segundo Marques (2007), a qualidade, enquanto elemento necessário à satisfação das expectativas dos clientes, deve ser a primeira preocupação para a direção de um hotel. A qualidade do serviço prestado entendem Costa e Sousa (2011), é condição necessária para a fidelização dos clientes, o que a conduz a estar na base da ação de marketing.

Afirma Costa (2008) que a problemática da qualidade tem vindo a apresentar maior importância, decorrente do crescente grau de exigência dos clientes, como consequência de uma acrescida informação, de um maior conhecimento dos seus direitos e da aplicação de princípios de marketing, que centrando a empresa na necessidade de satisfazer as expectativas dos clientes, implicam a procura de uma gestão que vise a excelência e a qualidade total.

Ao se debruçar sobre a temática da qualidade com o intuito de compreender o seu dinamismo, a OMT relevou como aspetos fundamentais os seguintes (OMT, 1998):

- São os clientes que avaliam se a relação satisfação/preço é adequada.
- Os turistas baseiam o seu critério de avaliação nas expectativas que haviam formado previamente.
- É importante que o preço se ajuste ao valor real correspondente ao que o serviço significa para o turista.
- Por último, é tão importante apostar não só no serviço como na perceção que os turistas têm do mesmo.

Pertencendo a hotelaria ao sector turístico, é possível transpor os aspetos apresentados pela OMT para o sector específico da hotelaria. Dentro deste entendimento há que sublinhar a importância na hotelaria da avaliação pelos clientes baseada nas suas expectativas. Contudo, para que possamos estar perante um serviço de qualidade acresce um preço ajustado e uma perceção favorável. A qualidade reúne todos estes aspetos.

A qualidade do serviço é, então, uma arma estratégica, que assegura à unidade de alojamento turístico a sua competitividade e consequentemente, o seu êxito. Todavia,

verifica-se uma permanente alteração das necessidades do cliente e inclusivamente do nível de qualidade exigido, o que obriga a que periodicamente, sejam realizados estudos de mercado, a fim de quantificar a satisfação do cliente e conseqüentemente melhorar as áreas em que esta seja menos elevada (Sarmiento, 2003).

3.2.1 Produto / Serviço Hoteleiro

Um serviço pode ser definido como uma combinação de resultados e experiências prestadas a e recebidas por um cliente (Johnston e Clark cit. por Pinto, 2003). De forma simples, os serviços poderão ser definidos como experiências que o cliente vivencia.

Em turismo, o serviço constitui a figura central de todo o processo de análise e de avaliação da qualidade percebida, tanto pelos turistas como pelos restantes intervenientes no processo de prestação do serviço turístico. (Silva, Mendes & Guerreiro, 2001). Realçando este pensamento, Tocquer e Zins (2004) acrescentam que o serviço é o elemento central do marketing turístico, ao encarnar a oferta feita ao turista, presente ou potencial, a fim de que este possa satisfazer as suas necessidades e desejos.

Os serviços, enquanto conjunto de elementos que causam certos benefícios procurados por um ou vários clientes, apresentam características específicas, que os distinguem dos produtos, como sejam:

- Intangibilidade, especialmente elevada no que se refere à hotelaria. Isto deve-se ao facto de o serviço não apresentar o direito de posse, não podendo ser experimentado ou testado previamente. Este facto, torna os serviços difíceis de avaliar pelo cliente, uma vez que, como revela Costa (2008), após utilizar o serviço de um hotel, nada mais resta ao cliente do que a memória da experiência vivida, o juízo feito por si. Para reduzir algumas das dificuldades decorrentes da intangibilidade, é realizada a tentativa, por parte de alguns hotéis, de tornar os seus serviços um pouco mais tangíveis, como seja através da disponibilização de fotografias ou imagens da unidade hoteleira e respetivas instalações (Kandampully, Mok & Sparks, 2001).

- Heterogeneidade, já que variam na performance e na qualidade, muito devido às diferenças sentidas no serviço do hotel em função dos clientes alojados e dos trabalhadores que os acolhem, que faz com que exista dificuldade no controlo de qualidade e na padronização da prestação. Assim, salientam-se as implicações para a

unidade hoteleira, das características e do número de clientes presentes e também da importância dos trabalhadores do hotel para o êxito do serviço que o mesmo presta.

- Percibilidade, traduzida pela não possibilidade de armazenamento dos serviços. Isto leva a ser problemático estabelecer um ajustamento entre a oferta e a procura pois a procura não pode ser gerida a um ritmo pré-determinado. Por isso, a unidade hoteleira deverá programar a oferta com vista a minimizar os momentos em que a procura é reduzida (inclusive através do preço) e simultaneamente, maximizar os momentos de procura elevada, seguindo os mesmos critérios de qualidade estabelecidos. Para isto, a rapidez de resposta apresenta-se um elemento essencial da qualidade percebida pelo cliente (Valls, 2004).

Num hotel, a capacidade não utilizada é perdida e o produto muito sensível ao tempo uma vez que a não ocupação de um quarto, numa dada data, representa a não realização da receita que a sua venda geraria (Costa & Sousa, 2011).

- Inseparabilidade, pois a produção e o consumo são atos inseparáveis nos serviços, verificando-se a presença do cliente aquando da prestação do serviço. Assim, para realizar um serviço em hotelaria, são necessárias estarem reunidas duas condições, a operacionalidade do hotel e a concretização do desejo do cliente em utilizá-lo. O cliente contribui para a qualidade do serviço, através da sua experiência, conhecimento e exigência sendo que para a avaliação do serviço prestado tudo depende da qualidade pretendida pelo consumidor. Deste modo, conclui Valls (2004) que em qualquer processo de prestação de serviços, devem ser especificados quais são os desejos e necessidades que constituem as satisfações concretas procuradas pelo cliente (Valls, 2004). O serviço hoteleiro deve, desta forma, existir em função deste, dependendo a qualidade da forma como satisfizer as respetivas expectativas. Os clientes e as expectativas ao estarem em permanente evolução, impõem a necessidade de uma gestão dinâmica e inovadora capaz de acompanhar essa evolução (Costa, 2008).

Conclui-se que o produto – serviço hoteleiro – que uma unidade hoteleira coloca no mercado deve constituir uma das principais preocupações do gestor, exigindo um esforço permanente na tentativa de, sempre que possível, melhorar e inovar na

perspetiva de o adaptar às necessidades e expectativas dos diferentes clientes que todos os dias chegam ao hotel (Costa, 2008).

3.2.2 Percepção da Qualidade Hoteleira e Satisfação do Cliente

O conceito de satisfação é bastante utilizado no marketing, sendo o grau de satisfação do consumidor determinado pela diferença entre o valor total que o produto ou serviço lhe proporciona e o custo que tem que suportar para o adquirir.

Para definir a satisfação do cliente, importa atentar, assim, às respectivas expectativas e percepções. Em serviços, as expectativas poderão ser de diferentes tipos: serviço desejado, serviço adequado e serviço previsto. A unidade hoteleira e sua gestão deverão assim, tomar conhecimento, com a exatidão possível, de quais são as expectativas e as percepções em relação ao cumprimento dessas mesmas expectativas.

Quer a satisfação quer a qualidade são elementos-chave da prestação de um serviço, enquanto meios para garantir o regresso do cliente ao hotel e a respetiva fidelização (Fonseca, 2007). Verifica-se assim a importância da retenção dos clientes já existentes, através da implementação de políticas de satisfação do cliente e fidelização, não sendo suficiente a atração de novos clientes.

Para alcançar o sucesso, conseguindo a fidelidade dos clientes, uma unidade hoteleira, tem de dar aos seus clientes um valor superior ao que esperam obter: os consumidores criam expectativas de valor em relação aquilo que desejam adquirir e quando adquirem um produto ou serviço comparam o valor daquilo que receberam ao consumi-lo com aquilo que esperavam receber e isso determina a sua satisfação e o seu comportamento futuro em relação ao mesmo produto ou serviço (Cunha, 2009)

Na mesma linha de pensamento, Costa e Sousa (2011) afirma que a satisfação de um cliente relativa a um serviço que é prestado, só acontece quando a avaliação que este faz desse serviço – a percepção – é superior ao que ele esperava – a expectativa – que o mesmo fosse.

Conclui-se desta forma, que para proporcionar aos consumidores um serviço de qualidade, as características de um serviço terão que corresponder ou mesmo superar as suas expectativas.

Esta expectativa depende da própria personalidade do cliente, de experiências anteriormente vividas e de informações obtidas sobre a unidade hoteleira. Por sua vez, a percepção depende de determinados fatores como sejam a forma como é recebido no estabelecimento hoteleiro, o grau de personalização do serviço, a empatia estabelecida, a competência dos recursos humanos, a consistência do serviço e a relação qualidade/preço (Costa & Sousa, 2011).

4. Gestão da Qualidade

Dado o contexto atual, de globalização, de grandes exigências por parte dos consumidores e agressividade dos concorrentes, a gestão das organizações e, especialmente, das empresas, enfrenta novos e difíceis desafios, dependendo da qualidade do seu desempenho a sustentabilidade do seu sucesso. Deste modo, as empresas devem ter a capacidade de acrescentar valor naquilo que produzem e de apostar no que de melhor souberem fazer. Este desafio leva a que a gestão das mesmas aposte numa estratégia de mudança, cujos principais vetores sejam a qualidade dos seus produtos ou serviços e dos recursos humanos (Capricho & Lopes, 2007).

Daqui se denota a relevância da gestão da qualidade, entendida como o conjunto de atividades de gestão que determinam a política de qualidade a seguir, os objetivos e as responsabilidades (IPQ, 1997). Para os implementar, as organizações recorrem a determinados meios, tais como:

- Planeamento da qualidade, entendido como o conjunto das atividades que determinam os objetivos e os requisitos da qualidade, assim como os requisitos para a aplicação dos elementos dos sistemas respetivos.

- Controlo da qualidade, que compreende as técnicas e atividades de carácter operacional utilizadas com vista a verificar a satisfação dos os requisitos de qualidade (IPQ, 1997). Estas técnicas e atividades apresentam por objetivo a monitorização dos processos e a eliminação das causas de deficiência em todas as fases do ciclo de qualidade, de modo a atingir-se a eficácia económica. Neste sentido, verifica-se inter-relação entre certas ações de controlo de qualidade e a garantia da qualidade.

- Garantia da Qualidade, que abarca todas as atividades planeadas e sistematicamente implementadas no âmbito do sistema da qualidade, necessárias para proporcionar a confiança adequada de que uma entidade está em condições de satisfazer os requisitos da qualidade (IPQ, 1997).

- Melhoria da Qualidade, constituída pelas ações levadas a cabo em toda a organização, a fim de aumentar a eficácia e a eficiência das atividades e dos processos, para proporcionar benefícios acrescidos tanto à organização, como aos seus clientes (IPQ, 2007). Para isto, após a identificação do problema e das respetivas causas, é necessário medir, recolher e organizar os dados, por forma a produzir informação quantificada (Sarmiento, 2003).

Deming (Deming cit. por Sarmiento, 2003) desenvolveu, em 1986, um método composto por quatro etapas, com vista ao controlo dos processos, conhecido por ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act):

1. Planeamento, em que são estabelecidas diretrizes dos controlos que visam assegurar tanto a manutenção quanto a melhoria do processo;
2. Execução, em que se formam os recursos humanos e executam as tarefas;
3. Controlo, em que são verificados os resultados obtidos.
4. Correção, em que se retificam os desvios constatados, por forma a evitar a sua repetição, melhorando o processo.

A gestão da qualidade, no setor do turismo, apresenta-se uma tarefa complexa, visto ser necessário garantir a qualidade tanto dos fatores internos como externos. Desta forma, para oferecer um serviço de qualidade, é necessário gerir as expetativas dos clientes, ajustar os preços, garantir que as instalações ou os processos cumpram as normas legalmente impostas bem como as voluntariamente adotadas e conseguir que as medidas tomadas sejam percebidas pelos turistas (Cunha, 2009).

As empresas hoteleiras devem atentar a estes aspetos, melhorando continuamente a qualidade da prestação dos serviços, enquanto fator estratégico indispensável para fazer face aos desafios permanentes da concorrência e da procura, realçar a diferenciação da oferta e incrementar a rendibilidade da unidade de alojamento turístico (Sarmiento, 2003).

Para finalizar, importa realçar que a gestão da qualidade numa unidade turística não deve ser encarada apenas sob o ponto de vista técnico, devendo ser assumida essencialmente na ótica das atitudes e do comportamento de todos os que, direta ou indiretamente, intervêm na prestação do serviço. A rendibilidade da ação operacional de um hotel baseia-se no nível dos serviços de acolhimento, gestão e comercialização, pelo que a defesa da qualidade deve ser vista como uma questão-chave na gestão de qualquer hotel (Baptista, 2003).

4.1. Gestão pela Qualidade Total

A gestão pela qualidade total poderá ser definida como o modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros e visando o sucesso a longo prazo, através da satisfação do cliente e a obtenção de benefícios para todos os membros da empresa e da sociedade (IPQ, 1997).

Valls (2004) acrescenta que a gestão pela qualidade total, é um conceito que, focando a gestão, destaca todas as atividades e funções operacionais da empresa. Assim, todos os trabalhadores, independentemente do departamento ou nível de estrutura a que pertençam, envolvem-se com a vista a alcançar o êxito a longo prazo.

Esta abordagem baseia-se na melhoria contínua, caracterizando-se por entender a qualidade enquanto uma responsabilidade de todos os que integram a empresa, e não como uma questão isolada (Costa, 2008) e tendo como principal objetivo a satisfação dos clientes em todos os âmbitos (Cunha, 2009).

Cunha (2009) apresenta a sua definição de gestão pela qualidade total, referindo tratar-se de um processo que consiste em identificar e satisfazer ou mesmo superar as expectativas e necessidades de todos quanto se relacionam com a organização, quer sejam elementos externos (clientes, fornecedores, comunidade) quer elementos internos (empregados, dirigentes e proprietários), envolvendo-os e levando-os a assumir a prossecução da qualidade.

A metodologia procura manter e melhorar continuamente os processos, os serviços e os produtos, pois é necessário responder atempada e adequadamente às mudanças que ocorrem no mercado. Neste contexto, é primordial a criatividade, o dinamismo e otimização dos recursos internos, a fim de aprimorar a posição competitiva das empresas (Sarmiento, 2003).

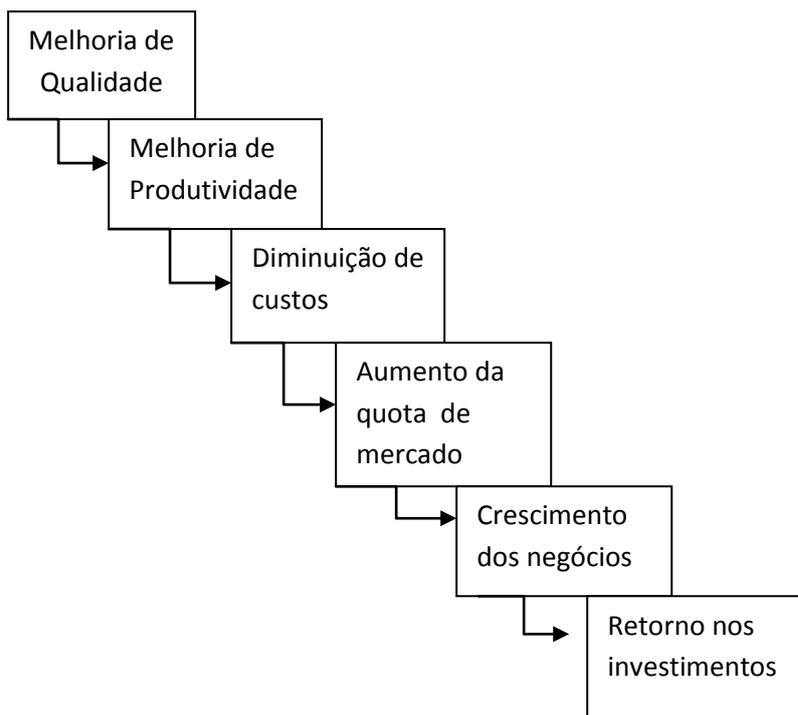


Figura 1 – Cadeia de Deming

Fonte: Elaboração Própria

A cadeia de Deming ilustra alguns dos efeitos que se verificarão aquando da implementação da gestão pela qualidade total, como sejam a diminuição de custos, a melhoria de produtividade, a prática de menores preços de venda, o aumento da quota de mercado, a geração de emprego e o retorno do investimento. Assim, conclui-se que, utilizando os mesmos recursos, se produz mais com menores custos e melhor qualidade, o que origina uma venda cada vez maior de bens e serviços, reforçando a permanência no mercado e alcançando a satisfação dos clientes, dos acionistas e empregados (Sarmiento, 2003).

A implementação desta filosofia de gestão permite às empresas adaptarem-se às constantes mudanças, que o mercado global altamente concorrencial e seletivo exige, no entanto, requer frequentemente uma mudança da cultura empresarial e acima de tudo, uma alteração de atitudes e valores (Sarmiento, 2003). Também Capricho e Lopes (2007) referem necessárias estas mesmas mudanças, que deverão ser coerentemente planificadas, ao nível interno e externo, com o intuito de mobilizar todo o potencial de recursos humanos da empresa. Importa realçar que o

envolvimento da direção é de grande importância e torna-se decisivo para que a empresa assegure, no futuro, altos níveis de qualidade, excelência no serviço e bons resultados financeiros. A gestão pela qualidade total deverá, assim, ser capaz de mudar os valores, práticas e imagem de marca da organização, para obter um novo desempenho, mais adequado às exigências e necessidades dos consumidores, obtendo assim vantagens competitivas face à concorrência.

No que concerne ao setor hoteleiro, esta implementação tem, segundo Sarmiento (2003), tendência para crescer, especialmente em categorias mais altas, como as analisadas neste estudo, e também em cadeias de maior dimensão. A adesão terá consequências vantajosas para os estabelecimentos hoteleiros, tornando-os competitivos, no mercado concorrencial, se atuarem de forma pró-ativa no quadro dos fatores críticos de sucesso e na referida implementação, que deverá abranger o planejamento estratégico bem como a formação dos recursos humanos.

Reforçando o anteriormente referido, entende-se que esta metodologia, enquanto fator essencial para o sucesso (Marques, 2007), implica novas atitudes e novos comportamentos, mentalidades mais abertas ao exterior e um maior enfoque na organização, baseando-se na ideia de que a qualidade deve abranger toda a cultura das organizações e envolver todos os que nela trabalham (Cunha, 2003).

Conclui-se que os sistemas de gestão pela qualidade total são bastante abrangentes em termos de âmbito, exigentes em termos de objetivos, de implementação demorada e difícil, mas com resultados mais consistentes em termos de orientação global para o cliente e, como tal, com maiores probabilidades de sucesso a longo prazo (Silva, Mendes & Guerreiro, 2001).

5. Modelo de Avaliação da Qualidade – Servqual

O instrumento Servqual, modelo conceptual de avaliação da qualidade, também conhecido como o modelo de *gaps*, foi desenvolvido, no ano de 1985, por Parasuraman, Zeithaml e Berry, enquanto instrumento de avaliação da qualidade numa organização (Valls, 2004).

Destina-se a ser aplicado ao setor dos serviços, com a função de avaliar a satisfação do cliente, fundamentando-se em cinco dimensões (Capricho & Lopes, 2007):

1. Tangibilidade – Inclui a evidência física do serviço, sentida e apreciada pelo cliente, abrangendo, sobretudo, o ambiente onde se presta o serviço, a correção rápida dos erros ou falhas e a boa apresentação e qualidade nas instalações e nos empregados (Sarmiento, 2003 e Capricho & Lopes, 2007);
2. Fiabilidade – Engloba a honestidade e a acreditação do serviço prestado pela empresa, abarcando a respetiva reputação e o desempenho profissional correto e responsável (Sarmiento, 2003 e Capricho & Lopes, 2007);
3. Capacidade de resposta – Vontade e prontidão por parte do(s) empregado(s) para providenciar o serviço, não dando lugar a perdas de tempo na execução deste (Sarmiento, 2003);
4. Segurança – Respeita a todas as situações que gerem sensação de segurança, quer sejam oriundas do empregado, devido ao seu conhecimento das tarefas e à sua habilidade para imprimir segurança ao cliente, ou estranhas a ele. Por outras palavras pode ser entendida como a habilidade e a capacidade para inspirar confiança e garantir a qualidade (Sarmiento, 2003 e Capricho & Lopes, 2007);
5. Empatia – Capacidade de sentir as necessidades do cliente, estando disponível para lhe prestar uma atenção individualizada (Capricho & Lopes, 2007), traduzida pelo compromisso com o mesmo.

Este modelo é um dos mais utilizados na medição da qualidade e da satisfação dos clientes, no que concerne ao setor dos serviços, como anteriormente referido. Pretende medir as diferenças significativas entre os padrões de qualidade do serviço percebidos pelos clientes (percepções) e as suas expectativas reais, ultrapassando desta forma a subjetividade (Capricho & Lopes, 2007) e permitindo identificar quatro situações típicas em que se verifica insatisfação dos consumidores, perante a empresa que lhes presta serviços, como clarificam Dionísio, et al., (2004) :

- Deficiente conhecimento das expectativas e necessidades dos clientes (*Gap 1*); situação muito comum, resultante do desconhecimento daquilo que os consumidores esperam do serviço que lhes é prestado, sendo avaliada pela diferença entre o serviço esperado pelo cliente e a percepção da gestão acerca da sua expectativa. (Sarmiento, 2003).
- Ausência de normas que regulem a prestação dos serviços (*Gap 2*); que se verifica quando as expectativas do cliente não incidem de forma adequada nas especificações do serviço, o que levará à elaboração de normas equivocadas. Esta ocorrência deve-se, possivelmente, a um ineficaz comprometimento da gestão com a qualidade, de não acreditar na concretização da satisfação das expectativas dos clientes ou da inexistência de objetivos claros.
- Não conformidade entre o serviço prestado e as normas existentes, por deficiência dos meios ou do pessoal (*Gap 3*), podendo ocorrer em situação de desmotivação dos empregados, de insuficiente formação ou de sistemas de supervisão ineficiente.
- Diferenças entre o serviço prestado e a promessa de comunicação (*Gap 4*); neste caso, esta discrepância poderá dever-se à tendência de exagerar nas promessas e nos atributos do serviço oferecido ou na má comunicação entre departamentos da organização.
- O *Gap 5*, que traduz a insatisfação de um consumidor face ao serviço esperado, que pode resultar de qualquer um dos *gap* anteriormente referidos ou de vários deles. Nesta situação, o cliente entende que o serviço que lhe foi prestado não

corresponde às suas expectativas e, portanto, não é um serviço de qualidade. (Cunha, 2009).

Através deste modelo, as empresas de serviços, nas quais se incluem as empresas hoteleiras, podem monitorizar quatro situações em busca de lacunas que influenciam o grau de satisfação dos clientes, para dessa forma, conseguirem minimizar ou eliminar falhas (Costa & Sousa, 2011)

6. Estudo

6.1. Metodologia

A metodologia utilizada para a elaboração deste estudo foi a análise de conteúdos. Assim, com recurso a esta técnica, foram recolhidos dados provenientes do site Booking, durante o mês de Junho relativos a 50 hotéis de cinco estrelas nos três principais destinos turísticos portugueses: Lisboa, Algarve e Madeira. Posteriormente, os dados foram tratados através do programa de análise estatística SPSS bem como o Excel.

A análise de conteúdos não é frequentemente utilizada em estudos deste tipo, optando-se maioritariamente pela realização de inquéritos de satisfação a clientes de hotéis. No entanto, optou-se pela referida análise dada a importância que consideramos terem sites e redes sociais onde são publicadas opiniões após a estadia em hotéis. Os clientes fornecem a estes sites as suas opiniões acerca da estadia, que revelam um impacto significativo nas opções dos turistas.

Desta forma, para os hotéis em estudo, foram analisadas as pontuações médias (entre 0 e 10) correspondentes às seguintes variáveis, obtidas do Booking:

- i. Limpeza
- ii. Conforto
- iii. Localização
- iv. Serviços
- v. Funcionários
- vi. Relação qualidade/preço
- vii. Pontuação média do hotel

Para além das acima referidas variáveis, foram também analisadas mais quatro variáveis quantitativas: total de comentários, preço mínimo, preço máximo e preço médio praticado.

6.2. Análise de dados

A distribuição dos cinquenta hotéis segundo os três destinos encontra-se caracterizada no gráfico abaixo, sendo que se verifica uma predominância no destino Lisboa (52%), seguindo-se o Algarve (34%) e por fim, a Madeira (14%). Foram estudados os hotéis de classificação cinco estrelas, sendo que para o tratamento e análise de dados se considerasse significativo, foram selecionados apenas os hotéis que apresentavam no mínimo, 50 opiniões.

Tabela 1

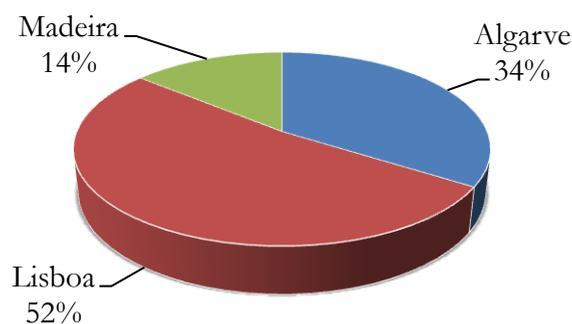
Distribuição dos hotéis por destino – frequência e percentagem

	Frequência	Percentagem
Algarve	17	34
Lisboa	26	52
Madeira	7	14
Total	50	100

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 1

Distribuição dos hotéis por destino – percentagem

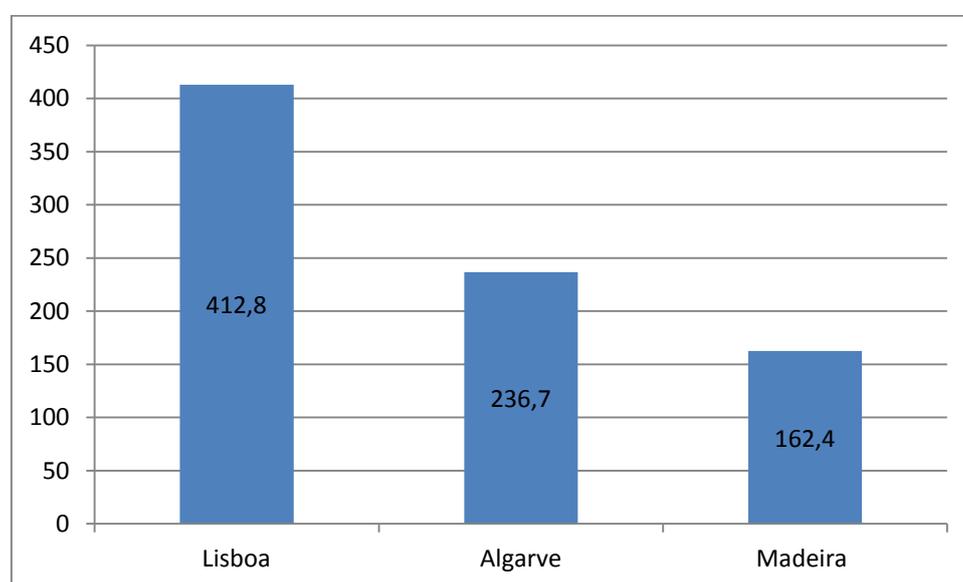


Fonte: Elaboração Própria

Atentando ao número total de comentários realizados pelos clientes, verificamos ser em Lisboa que a média desta variável se apresenta maior (412,8). Esta situação não traduz surpresa dada a importância de Lisboa enquanto destino turístico. Seguem-se Algarve e Madeira, com valores médios de 236,7 e 162,4; respetivamente. A média para os três destinos é 317,3, que apenas é ultrapassada pela média do número total de comentários realizados para o destino Lisboa, uma vez que os dois outros destinos apresentam valores inferiores, como podemos ver no gráfico abaixo.

Gráfico 2

Média do número total de comentários



Fonte: Elaboração Própria

Os valores dos comentários, no Algarve, variam, entre 78, mínimo de comentários para o hotel Cascade Wellness & Lifestyle Resort e entre 497 no Real Marina Hotel & Spa. Quanto a Lisboa, apresentando valores extremamente mais elevados no que respeita ao total de comentários, destacando-se o Corinthia Hotel Lisbon, com 1657 e por oposição, o The Oitavos com apenas 94 comentários. A Madeira, encontra-se para esta análise com o número de comentários médio a situar-se entre 88 para o Enotel Lido Madeira e 321 para o Choupana Hills Resort & Spa.

Tabela 2

Números mínimo e máximo de comentários segundo os destinos

	Mínimo	Máximo
Algarve	78	497
Lisboa	94	1657
Madeira	88	321

Fonte: Elaboração Própria

Fomos tentar entender se existe alguma associação ou relação entre a variável número total de comentários e a pontuação total média atribuída aos hotéis. Isto é, se quando a pontuação total média toma valores maiores (ou menores), o número de comentários será, conseqüentemente, maior (ou menor). Desta forma, a associação poderá ser positiva, negativa ou nula (Martinez & Ferreira, 2010). Estando em presença de duas variáveis, verificámos que o indicado seria calcular a respetiva correlação bivariada. Sendo estas quantitativas, o coeficiente considerado indicado para utilizar foi o coeficiente de correlação de Pearson, calculado através do SPSS.

Este coeficiente toma valores entre -1 e 1, sendo que quando os parâmetros em estudo variam no mesmo sentido, o coeficiente de correlação varia, conseqüentemente, entre 0 e 1 e quando estas variam em sentido oposto, o coeficiente de correlação de Pearson, apresentará valores entre 0 e 1. Quanto mais próximo de 0 se verificar o coeficiente, mais fraca será a correlação, ao invés do que sucede quando se verificar próxima de 1, em que a correlação será mais forte (Silvestre, 2007).

O valor do coeficiente de correlação de Pearson é, para as duas variáveis em análise, 0,031 (3,1%), valor muito próximo de 0 (correlação nula). Isto indica-nos que a correlação é fraca e praticamente inexistente, apesar de positiva. Desta forma não podemos concluir acerca de qualquer associação significativa entre as duas variáveis.

Tabela 3

Correlação de Pearson – Pontuação total média e número de comentários

		Pontuação Total Média	Total Comentários
Pontuação Total Média	Correlação de Pearson N	1 50	,031 50
Total Comentários	Correlação de Pearson N	,031 50	1 50

Fonte: Elaboração Própria

Considerámos pertinente verificar a possível associação entre as variáveis pontuação total média e preço médio praticado. Para isto, recorreu-se igualmente ao coeficiente de correlação de Pearson, calculado pelo programa SPSS. Analisando os valores obtidos, percebemos que já é possível concluir acerca de associação entre as duas variáveis, ainda que moderada. O valor do coeficiente de correlação de Pearson é de 0,526 (52,6%) que permite afirmar que as variáveis Preço Médio e Pontuação Total Média se encontram positivamente relacionadas, de forma moderada.

Tabela 4

Correlação de Pearson – Pontuação Total Média e Preço Médio

		Pontuação Total Média	Preço Médio
Pontuação Total Média	Correlação de Pearson	1	,526
	N	50	50
Preço Médio	Correlação de Pearson	,526	1
	N	50	50

Fonte: Elaboração Própria

Achámos ainda interessante entender se existiria associação entre as variáveis relação qualidade-preço e preço praticado, recorrendo igualmente à correlação de Pearson. Verifica-se uma fraca correlação entre estas duas variáveis, apresentando um coeficiente de correlação de 0,198 (19,8%).

Tabela 5

Correlação de Pearson – Relação Qualidade-Preço e Preço médio

		Relação Qualidade-Preço	Preço Médio
Relação Qualidade-Preço	Correlação de Pearson	1	,198
	N	50	50
Preço Médio	Correlação de Pearson	,198	1
	N	50	50

Fonte: Elaboração Própria

Analisaremos de seguida as variáveis, indicadoras da satisfação, após a estadia nos destinos, obtidas no site Booking, considerando a totalidade dos hotéis em estudo e

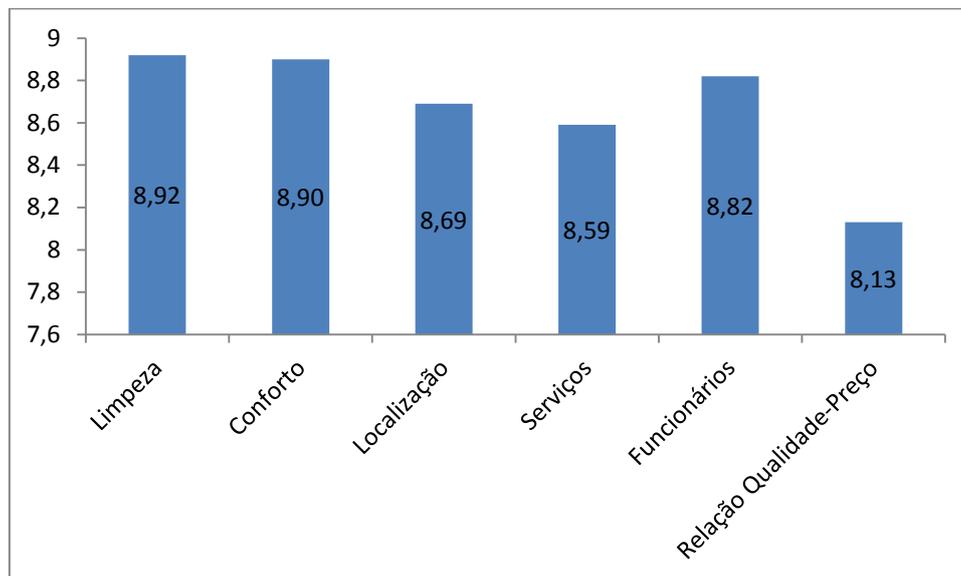
analisando as pontuações médias para as referidas variáveis: Limpeza, Conforto, Localização, Serviços, Funcionários e Relação Qualidade-Preço.

Verificámos ser a variável Limpeza aquela que apresenta pontuação média superior (8,92), traduzindo deste modo a maior satisfação no que respeita à totalidade dos cinquenta hotéis estudados. No que respeita à variável Conforto, os clientes dos hotéis analisados, atribuíram uma pontuação média muito próxima da anterior e consequentemente, elevada (8,90). Entende-se, assim, que os clientes, para além da importância dada a esta variável aquando da estadia numa unidade hoteleira, também atribuem à mesma um grau elevado de satisfação.

A terceira variável que apresenta maior satisfação por parte dos clientes nacionais é a Funcionários (8,82), isto é, os recursos humanos, considerados uma parte importante da experiência vivida no momento de estadia, dado o seu papel relevante na prestação de um serviço de qualidade (Costa, 2008). As variáveis Localização e Serviços apresentam uma pontuação média semelhante (8,69 e 8,59), revelando uma posição intermédia. Por último, a variável Relação Qualidade-Preço apresenta o valor médio mais reduzido (8,13) que possibilita concluir uma possível insatisfação comparativa no que se refere ao preço praticado pelos hotéis em estudo, relativamente à qualidade do serviço que é oferecido.

Gráfico 3

Pontuações médias nacionais para 6 variáveis



Fonte: Elaboração Própria

Iremos, de seguida, considerar cada uma das variáveis de forma individual, comparando os respetivos valores face aos três destinos. Às seis variáveis consideradas anteriormente, foram acrescentadas mais três, o preço mínimo, o preço máximo e o preço médio praticado.

Em primeiro lugar, quanto à variável Limpeza, verifica-se que é no destino Madeira que esta apresenta um valor médio inferior (8,70), seguindo-se o Algarve (8,75). Em termos médios, Lisboa apresenta um valor elevado (9,08), ao invés do que sucede nos dois restantes destinos em análise, sendo para este destino, a variável com valor maior. O valor mais elevado verifica-se no hotel Olissipo Lapa Palace, em Lisboa, que apresenta uma pontuação de 9,8, muito próxima do valor máximo que é permitido atribuir (10).

Quanto ao Conforto, é também no destino Lisboa que se verifica o valor mais alto (8,94), sendo este valor superior à média na totalidade dos hotéis. É neste destino, mais especificamente no hotel The Oitavos, que, em termos médios, se revela o valor máximo (9,8). Nos dois outros destinos, a pontuação revelou-se inferior à média (8,90) para os dois casos, uma vez que o Algarve apresentou 8,88 e a Madeira

uma pontuação média de 8,83. Realça-se o facto de ser nesta variável que o destino Algarve apresenta o nível máximo, comparativamente às restantes variáveis. Este facto permite-nos concluir que o conforto é uma variável em relação à qual os clientes apresentam satisfação, principalmente no destino algarvio, que revela a maior pontuação média.

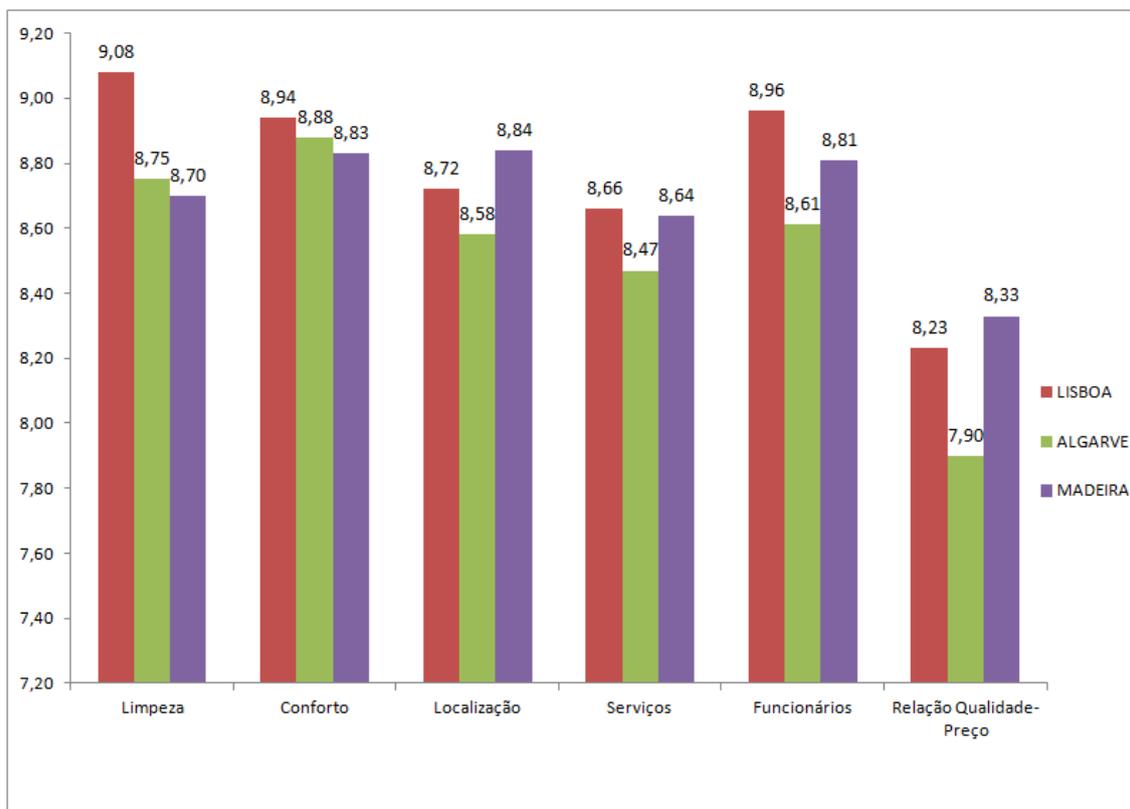
A localização é também uma variável de importância que apresenta o valor médio mais elevado (8,84) no destino Madeira, o que significa que é para os hotéis pertencentes a este destino que os consumidores mais estão satisfeitos com o sítio em que o hotel se encontra. Verificamos que Lisboa apresenta um valor igualmente elevado (8,72), a que se segue o Algarve (8,58), sendo neste destino que se apresenta o valor inferior (7,2) para o hotel Monte Santo Resort.

A variável Serviços, de grande importância, dada a intangibilidade presente na hotelaria, apresenta, no entanto, para os três destinos, valores que não são muitos altos, comparativamente às restantes variáveis. Verifica-se que o valor médio mais elevado pertence a Lisboa (8,66), seguindo-se a ilha da Madeira com um valor bastante próximo (8,64) e posteriormente, com a menor pontuação, o Algarve (8,47). Neste caso, o valor maior refere-se ao hotel The Oitavos, em Lisboa, tal como sucedeu anteriormente para a variável Conforto. Ao invés, com menor pontuação, encontra-se o hotel Vip Grand Lisboa Hotel & Spa, também pertencente ao referido destino.

A única variável que apresenta valores médios inferiores aos atribuídos às anteriores é a relação qualidade-preço que iremos analisar de seguida. Esta variável é, portanto, aquela que apresenta pontuações mais diminutas e, conseqüentemente, insatisfação por parte dos clientes que se alojaram nos estabelecimentos considerados. O destino turístico Algarve apresenta um valor bastante baixo (7,90), comparativamente aos restantes destinos, Lisboa e Madeira que apresentam como pontuações, 8,23 e 8,33, respetivamente. O hotel com menor pontuação média (7,0) é o Pestana Alvor Praia Beach & Golf Resort, situado no Algarve, como seria expectável.

Gráfico 4

Pontuações médias para 6 variáveis por destino



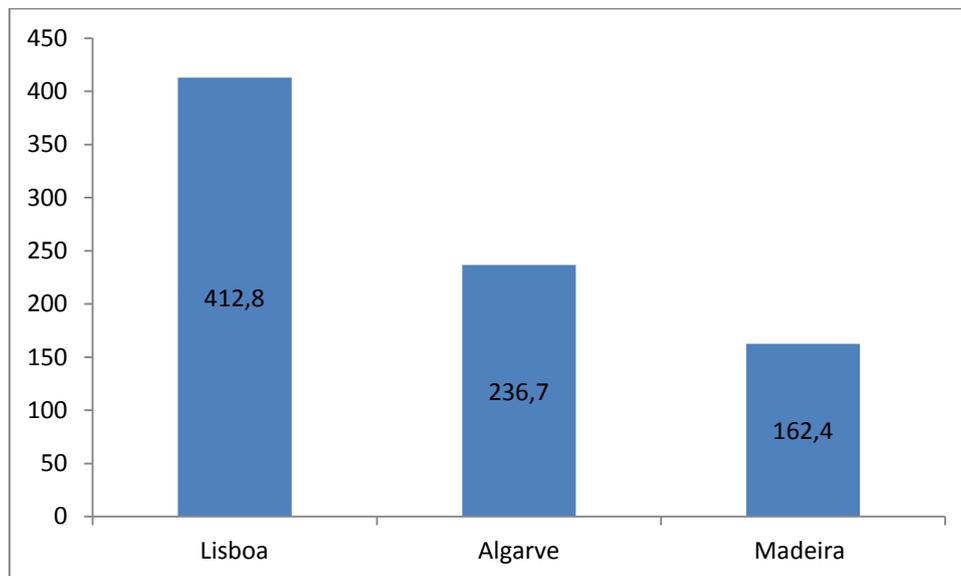
Fonte: Elaboração Própria

Por último, a variável preço apresenta, a nível nacional uma média de 159,7€, valor pago por noite. Considerando cada um dos três destinos em separado, verificamos ser o destino Algarve aquele que apresenta um preço médio mais baixo (155,7€) a que se segue Lisboa cujo preço médio é de 158,4€, ultrapassado pela Madeira que apresenta como preço médio por noite 173,9€, o valor mais elevado.

Considerando estas médias, verificamos que o preço mínimo (78€) se verifica no Real Marina Hotel & Spa, por oposição ao The Lake Resort cujo preço se revela o mais elevado (192,5€) para o destino Algarve. Se considerarmos Lisboa, o valor mais baixo corresponde ao Vip Grand Lisboa Hotel & Spa (94,5€), sendo a única situação em que, para Lisboa, o preço médio é inferior a 100. Quanto ao valor mais elevado, foi identificado o Tivoli Palácio de Seteais, com um preço médio de 363€ por noite.

Gráfico 5

Preços médios – Lisboa, Algarve e Madeira



Fonte: Elaboração Própria

Examinando os preços mínimo e máximo, verificamos que o preço mais baixo a nível nacional se verifica no Algarve, para o Algarve Casino Hotel (47€). Em Lisboa, verifica-se o valor mínimo intermédio, na unidade Hotel Real Palácio (55€) e na Madeira, pertence ao Madeira Regency Palace o preço mais baixo praticado neste destino (70€). No que respeita aos preços máximos praticados, o valor mais alto apresenta-se no destino Lisboa que pratica um valor bastante elevado (594€), no hotel Tivoli Palácio de Seteais em Sintra. Por sua vez, no Algarve o preço máximo apresenta-se de 417€ na unidade hoteleira Longevity Wellness Resort, valor superior ao que verificamos na Madeira (383€), no hotel The Cliff Bay. Conclui-se que é a região de Lisboa que se encontra a liderar o lugar dos preços máximo praticados, com 594€.

Tabela 6**Média dos preços mínimo e máximo por destino**

	Mínimo	Máximo
Algarve	47	417
Lisboa	55	594
Madeira	70	383

Fonte: Elaboração Própria

6.3. Agrupamento de hotéis com características homogéneas (clusters)

A análise de Clusters é uma técnica de análise estatística multivariada que permite a constituição de grupos de indivíduos ou objetos, denominados *clusters*, caracterizados por variáveis quantitativas.

Esta análise procura organizar a informação acerca das variáveis, formando grupos relativamente homogéneos. Os membros do mesmo cluster são semelhantes entre si e muito diferentes dos membros dos outros clusters (Firmino, 2007).

Esta técnica exploratória de dados foi utilizada neste estudo, revelando-se útil, ao permitir agrupar os hotéis em estudo, com características idênticas em quatro grupos distintos. Para tal, foram selecionadas as seguintes variáveis quantitativas: limpeza, conforto, localização, serviços, funcionários e relação qualidade-preço.

O método de aglomeração utilizado foi o método de Ward, com a medida *Euclidean distance*, sendo a seleção dos indivíduos (hotéis) agrupados elaborada com base no dendrograma, que se apresenta em anexo. Formaram-se assim quatro clusters, com 11, 16, 5 e 18 hotéis. Cada cluster corresponde a um grupo em que a variação dentro do mesmo é baixa e entre grupos é alta.

Do primeiro grupo (cluster) fazem parte onze hotéis em que todas variáveis apresentam valores elevados, como demonstra a tabela abaixo, sendo que excetuando a variável localização, é neste cluster que observamos os valores maiores.

São constituintes, portanto, os hotéis que apresentam elevada qualidade, quando avaliados pelos clientes, através do site Booking. Relativamente à distribuição por destinos, verificamos que a maioria (63,64%) pertence ao destino Lisboa, estando em segundo lugar a Madeira (27,27%) e por fim o Algarve, com um valor mais reduzido (9,09%).

Tabela 7

Distribuição dos destinos – Cluster 1

	Frequência	Percentagem
Algarve	1	9,09
Lisboa	7	63,64
Madeira	3	27,27
Total	11	100

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 8

Constituição do Cluster 1 e valores médios

CLUSTER 1	Destino	Limpeza	Conforto	Localização	Serviços	Funcionários	Relação Qualidade Preço
The Lake Resort	Algarve	9,1	9,3	9,3	9,2	9,4	8,3
Altis Belém Hotel&Spa	Lisboa	9,5	9,6	8,6	9,3	9,2	8,1
Grande Real Villa Itália	Lisboa	9,4	9,5	9,3	9,4	9,5	8,7
Hotel Cascais Miragem	Lisboa	9,7	9,5	9,2	9,4	9,4	8,5
Olisippo Lapa Palace	Lisboa	9,8	9,7	8,5	9,5	9,7	8,6
Palácio Estoril Hotel Golf & SPA	Lisboa	9,3	9,2	9,1	9,1	9,3	8,6
The Oitavos	Lisboa	9,7	9,8	9	9,6	9,3	8,5
Tivoli Palácio de Seteais	Lisboa	9,5	9,2	9,4	9,1	9,2	8,4
Choupana Hills Resort & Spa	Madeira	9,1	9,2	8,5	9	9,5	9
The Cliff Bay (Porto Bay)	Madeira	9,3	9,5	9,4	9,3	9,5	8,4
The Vine Hotel	Madeira	9,1	9,2	9,3	9,2	9,5	8,3

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao segundo grupo constituído, verificamos que é neste que se incluem os hotéis com valor médio mais elevado (9,31) no que se refere à localização dos estabelecimentos hoteleiros e valor mais baixo (7,8) quando respeita à relação qualidade-preço.

As restantes variáveis caracterizam-se por valores médios, ainda que menores que em dois dos grupos formados. A distribuição dos hotéis pelos destinos apresenta-se da seguinte forma: sete hotéis pertencentes ao destino Algarve (43,75%), seis hotéis pertencentes ao destino Lisboa (37,5%) e três pertencentes à ilha da Madeira (18,75%).

Tabela 9

Distribuição dos destinos – Cluster 2

	Frequência	Percentagem
Algarve	7	43,75
Lisboa	6	37,5
Madeira	3	18,75
Total	16	100

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 10

Constituição do Cluster 2 e valores médios

CLUSTER 2	Destino	Limpeza	Conforto	Localização	Serviços	Funcionários	Relação Qualidade Preço
Sofitel Lisbon Liberdade	Lisboa	9,1	8,9	9,6	8,7	9,4	8,4
Hotel Avenida Palace	Lisboa	9,2	8,7	9,8	8,6	9,2	8,2
Altis Avenida Hotel	Lisboa	9,3	9	9,7	8,5	9,2	8,1
Pestana Carlton Madeira Ocean Resort H	Madeira	8,9	8,9	9,1	8,4	8,5	8,2
Tivoli Lisboa	Lisboa	8,8	8,7	9,3	8,4	8,7	7,9
Suites Alba Resort & SPA	Algarve	9	9,2	8,7	8,6	8,8	8,3
Crowne Plaza Vilamoura	Algarve	8,4	9	9,2	8,3	8,1	7,6
Lawrences Hotel	Lisboa	8,7	8,1	9,3	7,7	8,8	7,6
Farol Design Hotel	Lisboa	8,7	8,2	9,7	8,3	8,9	7,4
Tivoli Marina Vilamoura	Algarve	8,4	8,3	9,7	8,4	8,5	7,2
Sheraton Algarve	Algarve	8,8	8,8	9	8,8	8,7	7,5
Grande Real Santa Eulália Resort & SPA	Algarve	8,6	8,5	9,1	8,5	8,7	7,7
Pestana Casino Park Hotel & Casino	Madeira	8,2	8,1	9,4	8,2	8,4	8,1
Enotel Lido Madeira	Madeira	8,1	8,6	8,4	8,3	8,1	8,2
Algarve Casino Hotel	Algarve	8,3	7,8	9,3	7,7	8,3	7,4
Pestana Alvor Praia Beach & Golf Resort	Algarve	8,1	8,2	9,6	7,8	8,4	7

Fonte: Elaboração Própria

Atentando ao terceiro conjunto, verificamos que a este pertencem os hotéis com valores menores, no que se refere à quase totalidade das variáveis quantitativas consideradas, excetuando a relação qualidade-preço. Este grupo é apenas constituído por 5 hotéis, sendo que dois se situam em Lisboa, dois no Algarve e o último na Madeira.

Tabela 11**Distribuição dos destinos – Cluster 3**

	Frequência	Percentagem
Algarve	2	40,00
Lisboa	2	40,00
Madeira	1	20,00
Total	5	100

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 12**Constituição do Cluster 3 e valores médios**

CLUSTER 3	Destino	Limpeza	Conforto	Localização	Serviços	Funcionários	Relação Qualidade Preço
Yellow Lagos Meia Praia	Algarve	9	9,2	8,4	8	7,5	7,8
Hotel Altis	Lisboa	8,3	8,2	8,4	7,8	8,2	7,8
Madeira Regency Palace	Madeira	8,2	8,3	7,8	8,1	8,2	8,1
Vip Grand Lisboa Hotel & SPA	Lisboa	8,1	8,1	7,7	7,6	7,5	8,1
CS São Rafael Suite Hotel	Algarve	8,5	8,6	7,3	7,9	8,5	7,5

Fonte: Elaboração Própria

Para o quarto e último grupo, os valores referentes às seis variáveis apresentam-se intermédios comparativamente aos restantes, não havendo, para nenhuma variável, valores que ultrapassem os restantes apresentados nos clusters anteriores. No que concerne à distribuição por destinos, observa-se uma predominância do destino Lisboa (61,11%), sendo os restantes hotéis pertencentes ao Algarve (38,89%), pois não existe nenhum hotel situado na Madeira.

Tabela 13

Distribuição dos destinos – Cluster 4

	Frequência	Percentagem
Algarve	7	38,89
Lisboa	11	61,11
Madeira	0	0
Total	18	100

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 14

Constituição do Cluster 4 e valores médios

CLUSTER 4	Destino	Limpeza	Conforto	Localização	Serviços	Funcionários	Relação Qualidade Preço
Ria Park Hotel & Spa	Algarve	9	8,4	8,3	8,3	9,2	7,6
CS Vintage Lisboa Hotel	Lisboa	8,9	8,4	8,3	8,3	8,8	8,1
Eurostars Das Letras	Lisboa	9	8,9	8,5	8,5	9,3	8,6
Senhora da Guia Cascais Boutique Hotel	Lisboa	9,4	9,1	8,8	8,8	9	8,1
Tiara Park Atlantic Lisboa	Lisboa	9,3	9,3	8,4	8,9	9	8,7
Real Marina Hotel & Spa	Algarve	9,3	9,3	8,5	8,9	8,9	8,8
Viva Marinha Hotel & Suites	Lisboa	9,1	9,3	8,1	8,8	9	8,5
CampoReal Golf Resort & Spa	Lisboa	8,7	9,1	8	8,6	8,7	8,2
Hotel Quinta da Marinha Resort	Lisboa	8,9	8,8	8,2	8,7	9,2	8
Cascade Wellness & Lifestyle Resort	Algarve	9,2	9,4	8,4	8,6	8,9	8,1
Dom Pedro Palace	Lisboa	9	8,9	8	8,4	8,7	8,3
Corinthia Hotel Lisbon	Lisboa	9	8,8	7,9	8,7	8,7	8,6
Hotel Real Palácio	Lisboa	8,7	8,3	8	8,2	8,8	8,4
Tivoli Victoria & The Residences at Victoria	Algarve	9,1	9,5	7,7	9	8,9	8,5
Sheraton Lisboa Hotel & SPA	Lisboa	9	9	8	8,3	8,3	7,5
Longevity Wellness Resort	Algarve	9,1	9,2	8,3	8,9	8,8	8
Monte Santo Resort	Algarve	8,7	9,2	7,2	8,6	8,3	8,3
Agua Hotels Vale da Lapa	Algarve	8,2	9,1	7,9	8,5	8,5	8,7

Fonte: Elaboração Própria

Apresenta-se, por último, uma tabela que explicita os valores médios de cada uma das variáveis, distribuídas pelos quatro clusters constituídos e nos permite confirmar o que foi acima explicado.

Tabela 15
Distribuição dos destinos – Cluster 4

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
	Média	Média	Média	Média
Limpeza	9,41	8,66	8,42	8,98
Conforto	9,43	8,56	8,48	9
Localização	9,06	9,31	7,92	8,14
Serviços	9,28	8,33	7,88	8,61
Funcionários	9,41	8,67	7,98	8,83
Relação Qualidade Preço	8,49	7,8	7,86	8,28

Fonte: Elaboração Própria

7. Resultados e Conclusão

Com a análise de conteúdos, foi possível concluir ser no destino Lisboa que se verifica a maior pontuação média, com quatro dos seis indicadores de satisfação quantitativos analisados a apresentarem valores superiores: Limpeza, Conforto, Serviços e Funcionários. Para estes, a pontuação atribuída apresentou-se, desta forma, elevada, para o referido destino, primordialmente no que respeita à variável Limpeza (9,08), apresentando uma discrepância considerável relativamente aos restantes destinos, que apresentam pontuações inferiores. Isto deve-se ao facto de, para este destino, a que pertencem 26 hotéis, e para esta variável, as pontuações serem elevadas, verificando-se que 17 dos hotéis apresentam pontuações iguais ou superiores a 9, e até mesmo, 5 hotéis a verificarem pontuações iguais ou superiores a 9,5. O valor mais elevado, de 9,8, foi atribuído ao Olissipo Lapa Palace. Quanto ao valor mínimo, verificamos que respeita ao Vip Grand Lisboa Hotel & Spa, com apenas 8,1. Para esta variável, não se verifica, em Lisboa, nenhum valor médio inferior a 8, o que traduz, mais um vez, satisfação.

Atentando à variável Conforto, ainda no mesmo destino, a pontuação média foi de 8,94, que apesar de superior já se revela mais próxima dos destinos Algarve e Madeira, que apresentaremos de seguida. Nesta variável, em Lisboa, o valor mais alto foi verificado no The Oitavos Hotel, também com a pontuação maior igual à referida para a variável Limpeza, 9,8. Para este caso, metade dos hotéis de Lisboa apresentam pontuação igual ou superior a 9 e 5 hotéis tem valores iguais ou superiores a 9,5, tal como sucedeu na variável anterior. Atentando aos valores menores, verifica-se que foi atribuída uma pontuação de 8,1 para o Vip Grand Lisboa Hotel & Spa e Lawrences Hotel, não tendo havido, para nenhum hotel, valor inferior a 8, tal como verificado acima.

Considerando agora a terceira variável com predominância no destino Lisboa, Serviços, verifica-se que a diferença comparativamente ao destino Madeira é muito reduzida. Ainda assim, esta predominância deve-se ao facto de Lisboa apresentar como média 8,66. O valor mais elevado, 9,6; verifica-se igualmente no The Oitavos Hotel, tal como para a variável anterior. Dos vinte e seis hotéis deste destino, sete

deles apresentam pontuação média acima de 9 e apenas dois apresentam pontuação igual ou superior a 9,5, no que se refere a esta variável. Para este caso, no que concerne ao valor mínimo, a situação altera-se relativamente ao verificado anteriormente, pois já verificamos valores inferiores a 8, para três dos hotéis, Hotel Altis, Lawrences Hotel e Vip Grand Lisboa Hotel & Spa, este último com a menor pontuação.

Lisboa apresenta também o valor mais elevado dos três destinos quando consideramos a variável Funcionários, que apresenta grande importância aquando da prestação do serviço e também da respetiva avaliação, como anteriormente referido. Este valor corresponde ao Olissipo Lapa Palace, que tal como sucedeu na variável Limpeza apresenta também aqui o maior valor (9,7). À maioria dos hotéis de Lisboa, foi atribuída pontuação igual ou superior a 9, o que traduz a satisfação relativamente a esta variável. Apenas para um hotel, Vip Grand Lisboa Hotel & Spa, foi atribuída pontuação inferior a 8.

Se atentarmos agora à Madeira, verificamos que este destino apresenta maior satisfação quando consideramos especificamente duas variáveis: Localização e Relação Qualidade-Preço. Na localização, o valor médio para os cinco hotéis da Madeira é de 8,84; sendo o valor máximo (9,4) referente a dois hotéis: Pestana Casino Park e The Cliff Bay. Dos sete hotéis, apenas um apresenta pontuação inferior a 8, o hotel Madeira Regency Palace. Entende-se a satisfação dos clientes face a esta variável na Madeira, dada a sua situação geográfica privilegiada, bem como a sua beleza natural. A segunda variável com predominância é a relação qualidade-preço cujo valor médio é de 8,33. O valor superior (9) apresenta-se na unidade hoteleira Choupana Hills Resort & Spa, sendo todas as restantes pontuações superiores a 8. Apesar disto, é para este destino que se verifica um preço médio praticado mais elevado (173,9€), com o preço médio mais elevado a ocorrer no hotel The Cliff Bay (256,5€).

Quanto ao Algarve, este não verifica pontuação superior comparativa para nenhuma das variáveis, sendo que apenas no que se refere à Limpeza e Conforto, os valores atribuídos ultrapassam a Madeira uma vez que para os restantes casos a pontuação é

a menor dos três destinos. Esta situação não seria expetável pois considerávamos que haveria maior satisfação com o destino. Entendemos que algo deverá ser feito para que se passe a verificar maior satisfação com as variáveis, principalmente a relação qualidade-preço, que apresenta um valor inferior a 8 e serviços, que são as duas variáveis com menor pontuação média. Apresentamos alguns exemplos de unidades hoteleiras em que se verificam pontuações elevadas, como sejam o Real Marina Hotel & Spa que verifica, para a variável Limpeza, uma pontuação de 9,3; o Tivoli Victoria com 9,5 no que se refere ao Conforto; o Pestana Alvor Praia Beach & Golf Resort com uma pontuação de 9,6 no que respeita à localização e por fim, o The Lake Resort que verifica 9,4 no que concerne à variável Funcionários. Ao contrário do que sucede nos restantes destinos, no Algarve, a pontuação total média, isto é a média das pontuações das seis variáveis não se verifica para nenhum dos hotéis igual ou superior a 9. O Algarve apresenta vantagem ao revelar o preço médio mais baixo (155,7€), ainda que próximo do verificado em Lisboa. O valor máximo praticado (195€) é no hotel Sheraton Algarve.

Referências Bibliográficas

- Almeida, A. e Machado, L. (2010). *Inovação e Novas Tecnologias*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Ascensão, M. (2011). Tendências Mundiais em Turismo. *O Turismo em 2011*, V, 22-24.
- Baptista, M. (2003). *Turismo – Gestão Estratégica*. Lisboa: Verbo.
- Capricho, L. e Lopes, A. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade*. Lisboa: RH Editora.
- Coelho, J. (2011). 2011 melhor que 2010. *O Turismo em 2011*, V, 13-14.
- Cooper, C., et al. (2007). *Turismo Princípios e Práticas*. (3ª edição). Porto Alegre: Bookman.
- Costa, A. (2011). Turismo: desafios estratégicos para 2011. *O Turismo em 2011*, V, 3-4.
- Costa, R. (2008). *Introdução à Gestão Hoteleira* (3ª edição). Lisboa: Lidel.
- Costa, R. e Sousa, T. (2011). *Introdução à Gestão Comercial Hoteleira*. Lisboa: Lidel.
- Crato, C. (2010). *Qualidade: Condição de Competitividade*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Cunha, L. (2009). *Introdução ao Turismo* (4ª edição). Lisboa: Verbo.
- Daniel, A. (2010). Caracterização do Sector Turístico em Portugal. *Revista de Estudos Politécnicos*, 14, 255-276.
- Deming, W. (1993). *The New Economics for Industry, Government, Education* (2nd Edition). Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Direção Regional de Estatísticas da Madeira – DREM (2011). Madeira em números -2010. Funchal: DREM.

- Dionísio, P., et al. (2004). *Mercator XXI : Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Fazenda, N. (2011). Estratégias regionais de turismo. *O Turismo em 2011, V*, 54-56.
- Fernandes, C. (2011). Pensar o ano seguinte. *O Turismo em 2011, V*, 48-49.
- Firmino, M. (2007). *Turismo – Organização e Gestão*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fonseca, J. (2007). *Factores Determinantes da Satisfação e o Turismo no Distrito da Guarda: Inquérito e Análise Estatística*. Dissertação de Mestrado não publicada, Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Porto, Portugal.
- Hall, C. (2000). *Tourism Planning: policies, processes and relationships*. Harlow: Prentice Hall.
- Instituto Português de Qualidade – IPQ (1997). *NP EN ISO 8402*. Lisboa: IPQ.
- Instituto Português de Qualidade - IPQ (2005). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário – NP EN ISO 9000: 20005*. Lisboa: IPQ.
- Júdice, M. (2011). O lado B da crise. *O Turismo em 2011, V*, 46-47.
- Kandampully, J., Mok, C., Sparks, B. (2001). *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*. New York: The Haworth Press.
- Marques, J. (2007). *Introdução à Hotelaria*. Porto: Civilização Editora.
- Martinez, L. e Ferreira, A. (2010). *Análise de Dados com o SPSS – primeiros passos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Matias, A. (2007). *Economia do Turismo – Teoria e Prática*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Observatório do Turismo de Lisboa - OTL (2011). *Inquérito de Satisfação e Imagem 2011*. Lisboa: OTL.

Observatório do Turismo de Lisboa – OTL. (2012). Barómetro do Turismo de Lisboa – Agosto 2012. Lisboa: OTL

Organização Mundial de Turismo – OMT (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid: OMT.

Organização Mundial de Turismo – OMT (1999). *Conta Satélite do Turismo (CST) – Quadro Conceptual*. Madrid: OMT.

Pinto, S. (2003). *Gestão dos Serviços: A avaliação da qualidade*. Lisboa: Verbo.

Popp, E., et al. (2007). *Hotelaria e Hospitalidade*. São Paulo: Ministério do Turismo.

Rifai, T. (2011). 2011: Uma recuperação a várias velocidades. *O Turismo em 2011, V*, 16-18.

Sarmiento, M. (2003). *Gestão pela qualidade total na Indústria do alojamento turístico*. Lisboa: Escolar Editora.

Silva, J., Mendes, J., Guerreiro, M. (2001). *Construção de Indicadores de Avaliação da Qualidade no Turismo*. Faro: Universidade do Algarve.

Silvestre, A. (2007). *Análise de Dados e Estatística Descritiva*. Lisboa: Escolar Editora.

Tocquer, G. e Zins, M. (2004). *Marketing do Turismo*. Lisboa: Instituto Piaget.

Trindade, B. (2011). Turismo: oportunidades e desafios para 2011. *O Turismo em 2011, V*, 8-9.

Valls, J. (2004). *Gestión de Empresas de Turismo y Ocio: El arte de provocar la satisfacción*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Welsh, J. (2011). Destino Madeira: Uma visão estratégica. *O Turismo em 2011, V*, 50-52.

Zhou, Z. (2003). *E-Commerce and Information Technology in Hospitality and Tourism*. Nova Iorque: Thomson Delmar.

Webografia

Esteves, T. (2012a). Madeira: Dormidas descem 8,8% em Maio. In *Publituris*. Acedido a 8 de Outubro de 2012 em <http://www.publituris.pt/2012/07/16/madeira-dormidas-descem-88-em-maio/>

Esteves, T. (2012b). Algarve é o 3º destino preferido dos britânicos para o Verão. In *Publituris*. Acedido a 8 de Outubro de 2012 em <http://www.publituris.pt/2012/08/10/algarve-e-o-3o-destino-preferido-dos-britanicos-para-o-verao/>

GfK Metris (2012). Estudo de Satisfação de Turistas in *Proturismo*. Acedido a 26 de Setembro em http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/destinos/destinotur%C3%ADsticos/Documents/An%C3%A1lise_Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20Turistas%202012%20-%20Vaga%202.pdf

Monteiro, C. (2012a). Ocupação no Algarve sobe em Maio. In *Publituris*. Acedido em 18 de Outubro de 2012 em <http://www.publituris.pt/2012/06/07/ocupacao-no-algarve-cai-em-maio/>

Monteiro, C. (2012b). Ocupação no Algarve regista melhor Junho dos últimos três anos. In *Publituris*. Acedido em 18 de Outubro de 2012 em <http://www.publituris.pt/2012/07/05/152897/>

Monteiro, C. (2012c). Algarve: Setembro com melhor ocupação dos últimos quatro anos. In *Publituris*. Acedido em 18 de Outubro de 2012 em <http://www.publituris.pt/2012/10/09/algarve-setembro-com-melhor-ocupacao-dos-ultimos-quatro-anos/>

Obadia, R. (2011). Redes sociais importantes na altura de reservar férias. In *Publituris*. Acedido em 27 de Julho de 2012 em <http://www.publituris.pt/2011/11/08/redes-sociais-importantes-na-altura-de-reservar-ferias/>

Organização Mundial de Turismo – OMT (2001). *Tourism 2020 Vision*. In *WTO*. Acedido a 5 de Maio de 2012 em <http://www.unwto.org/facts/menu.html>.

Turismo de Portugal (2006). *Plano Estratégico Nacional do Turismo*. Acedido a 2 de Setembro de 2012 em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/Plano%20Estrat%C3%A9gico%20Nacional%20Turismo.pdf>

Turismo de Portugal (2011a). *Anuário das Estatísticas do Turismo 2010*. In *Proturismo*. Acedido a 27 de Julho de 2012 em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%AAdsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/oturismoem/Anexos/Anu%C3%A1riodasEstat%C3%ADsticasdoturismo%20-%202010.xls15-11-2001-%C3%BAltima%20vers%C3%A3o.pdf>

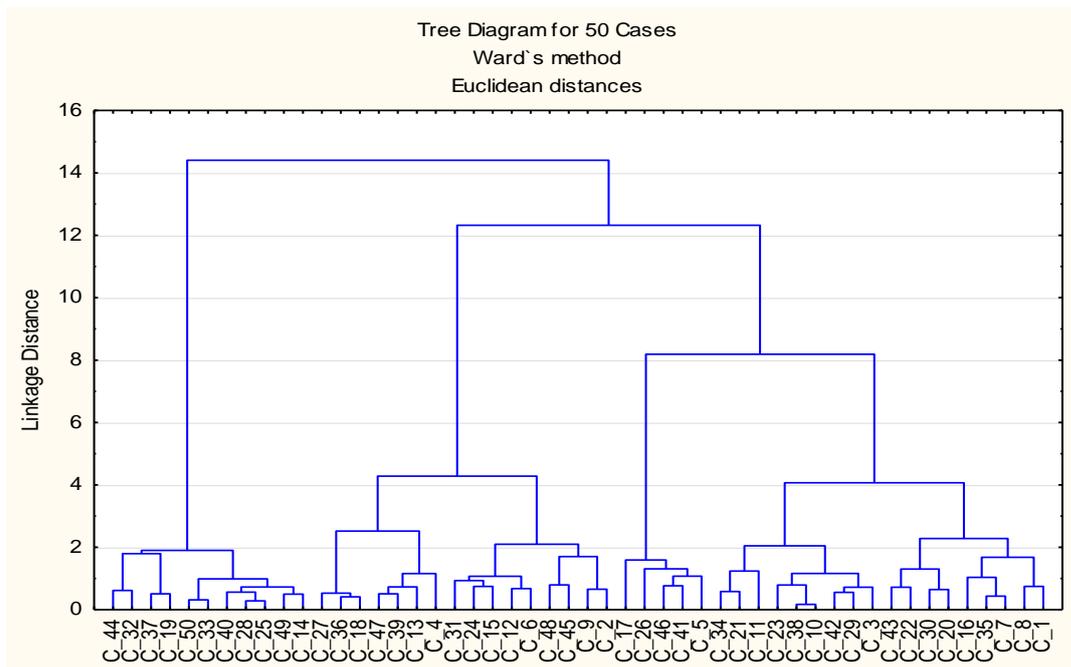
Turismo de Portugal (2011b). *O Turismo na Economia – Evolução do contributo do Turismo para a economia portuguesa 2000-2010*. In *Proturismo*. Acedido a 3 de Setembro de 2012 em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%AAdsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/contasat%C3%A9litedoturismo/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Conta%20Satelite%20Turismo%202000-2010%20base2006.pdf>.

ANEXOS

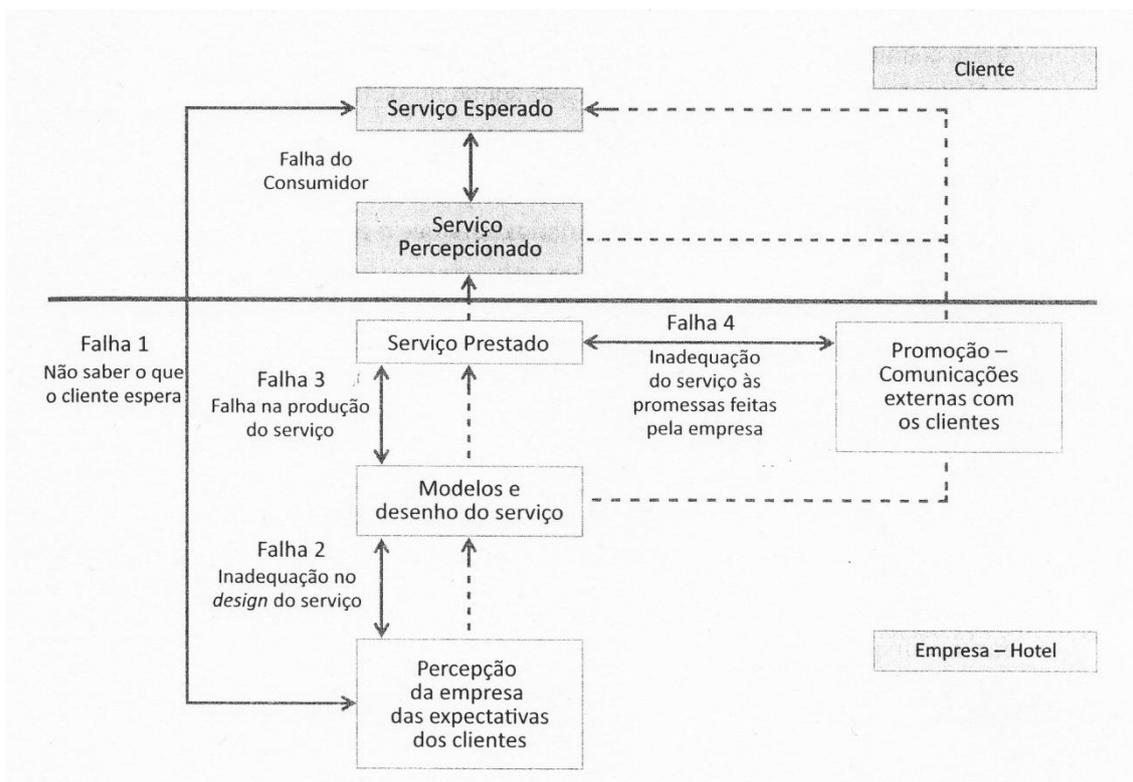
Anexo 1 – Base de Dados

Nome	Pontuação Total Média	Limpeza	Conforto	Localização	Serviços	Funcionários	Relação Qualid/Preço	Total de Comentários	Preço mínimo	Preço max	Média
Agua Hotels Vale da Lapa	8,5	8,2	9,1	7,9	8,5	8,5	8,7	242	52	210	131
Algarve Casino Hotel	8,1	8,3	7,8	9,3	7,7	8,3	7,4	275	47	169	108
Cascade Wellness & Lifestyle Resort	8,7	9,2	9,4	8,4	8,6	8,9	8,1	78	128	240	184
Crowne Plaza Vilamoura	8,4	8,4	9	9,2	8,3	8,1	7,6	340	64	212	138
CS São Rafael Suite Hotel	8	8,5	8,6	7,3	7,9	8,5	7,5	103	112	247	179,5
Grande Real Santa Eulália Resort & SPA	8,5	8,6	8,5	9,1	8,5	8,7	7,7	272	53	160	106,5
Longevity Wellness Resort	8,7	9,1	9,2	8,3	8,9	8,8	8	124	187	417	302
Monte Santo Resort	8,4	8,7	9,2	7,2	8,6	8,3	8,3	224	80	193	136,5
Pestana Alvor Praia Beach & Golf Resort	8,2	8,1	8,2	9,6	7,8	8,4	7	95	58	157	107,5
Real Marina Hotel & Spa	8,9	9,3	9,3	8,5	8,9	8,9	8,8	497	47	109	78
Ria Park Hotel & Spa	8,5	9	8,4	8,3	8,3	9,2	7,6	123	101	275	188
Sheraton Algarve	8,6	8,8	8,8	9	8,8	8,7	7,5	174	78	312	195
Suites Alba Resort & SPA	8,8	9	9,2	8,7	8,6	8,8	8,3	303	77	214	145,5
The Lake Resort	9,1	9,1	9,3	9,3	9,2	9,4	8,3	412	99	286	192,5
Tivoli Marina Vilamoura	8,4	8,4	8,3	9,7	8,4	8,5	7,2	251	78	266	172
Tivoli Victoria & The Residences at Victoria	8,8	9,1	9,5	7,7	9	8,9	8,5	376	68	192	130
Yellow Lagos Meia Praia	8,3	9	9,2	8,4	8	7,5	7,8	135	94	211	152,5
Altis Avenida Hotel	9	9,3	9	9,7	8,5	9,2	8,1	278	127	204	165,5
Altis Belém Hotel & SPA	9	9,5	9,6	8,6	9,3	9,2	8,1	193	175	355	265
Corinthia Hotel Lisbon	8,6	9	8,8	7,9	8,7	8,7	8,6	1657	72	142	107
CS Vintage Lisboa Hotel	8,5	8,9	8,4	8,3	8,3	8,8	8,1	155	138	191	164,5
Dom Pedro Palace	8,6	9	8,9	8	8,4	8,7	8,3	284	80	139	109,5
Eurostars Das Letras	8,8	9	8,9	8,5	8,5	9,3	8,6	1157	77	152	114,5
Farol Design Hotel	8,5	8,7	8,2	9,7	8,3	8,9	7,4	200	98	210	154
Grande Real Villa Itália	9,3	9,4	9,5	9,3	9,4	9,5	8,7	263	111	333	222
Hotel Altis	8,1	8,3	8,2	8,4	7,8	8,2	7,8	537	89	168	128,5
Hotel Avenida Palace	9	9,2	8,7	9,8	8,6	9,2	8,2	438	120	231	175,5
Hotel Cascais Miragem	9,3	9,7	9,5	9,2	9,4	9,4	8,5	223	123	202	162,5
Hotel Quinta da Marinha Resort	8,6	8,9	8,8	8,2	8,7	9,2	8	150	100	182	141
Hotel Real Palácio	8,4	8,7	8,3	8	8,2	8,8	8,4	419	55	148	101,5
Lawrences Hotel	8,3	8,7	8,1	9,3	7,7	8,8	7,6	202	88	155	121,5
Olisippo Lapa Palace	9,3	9,8	9,7	8,5	9,5	9,7	8,6	207	184	290	237
Palácio Estoril Hotel Golf & SPA	9,1	9,3	9,2	9,1	9,1	9,3	8,6	135	135	192	163,5
Senhora da Guia Cascais Boutique Hotel	8,9	9,4	9,1	8,8	8,8	9	8,1	141	112	238	175
Sheraton Lisboa Hotel & SPA	8,4	9	9	8	8,3	8,3	7,5	172	95	201	148
Sofitel Lisbon Liberdade	9	9,1	8,9	9,6	8,7	9,4	8,4	578	102	188	145
The Ottavos	9,3	9,7	9,8	9	9,6	9,3	8,5	94	146	216	181
Tiara Park Atlantic Lisboa	9	9,3	9,3	8,4	8,9	9	8,7	1183	84	146	115
Tivoli Lisboa	8,6	8,8	8,7	9,3	8,4	8,7	7,9	783	108	194	151
Tivoli Palácio de Seteais	9,1	9,5	9,2	9,4	9,1	9,2	8,4	173	132	594	363
Vip Grand Lisboa Hotel & SPA	7,9	8,1	8,1	7,7	7,6	7,5	8,1	616	62	127	94,5
Viva Marinha Hotel & Suites	8,8	9,1	9,3	8,1	8,8	9	8,5	191	86	131	108,5
CampoReal Golf Resort & Spa	8,5	8,7	9,1	8	8,6	8,7	8,2	303	80	130	105
Choupana Hills Resort & Spa	9	9,1	9,2	8,5	9	9,5	9	321	86	284	185
Enotel Lido Madeira	8,3	8,1	8,6	8,4	8,3	8,1	8,2	88	144	303	223,5
Madeira Regency Palace	8,1	8,2	8,3	7,8	8,1	8,2	8,1	149	70	148	109
Pestana Carlton Madeira Ocean Resort Hotel	8,7	8,9	8,9	9,1	8,4	8,5	8,2	197	74	175	124,5
Pestana Casino Park Hotel & Casino	8,4	8,2	8,1	9,4	8,2	8,4	8,1	117	73	158	115,5
The Cliff Bay (Porto Bay)	9,2	9,3	9,5	9,4	9,3	9,5	8,4	146	130	383	256,5
The Vine Hotel	9,1	9,1	9,2	9,3	9,2	9,5	8,3	119	116	291	203,5

Anexo 2 – Dendrograma



Anexo 3 – Modelo Servqual



Fonte: Costa e Sousa (2001)