



## PERCEPÇÕES DO DESEMPENHO DE HOTÉIS DO ALTO DOURO:

### UMA ANÁLISE COMPARADA

**Helena M. P. Teixeira**, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, I. S. Politécnico de Viseu, ci&dets - Centro de Estudos em Educação, Tecnologia e Saúde, Av. Coronel José Maria Vale de Andrade, Campus Politécnico, 3504-510 Viseu, Email: [hteixeira@estgl.ipv.pt](mailto:hteixeira@estgl.ipv.pt)

**Carlos M.F. Monteiro**, CEG-IST, Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, Av. Rovisco Pais, 1049-001 Lisboa, Portugal, E-mail: [carlos.monteiro@ist.utl.pt](mailto:carlos.monteiro@ist.utl.pt)

**João Oliveira Soares**, CEG-IST, Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, Av. Rovisco Pais, 1049-001 Lisboa, Portugal, E-mail: [joaosoares@ist.utl.pt](mailto:joaosoares@ist.utl.pt)

**Ana Meireles**, Doutoranda em Engenharia e Gestão, Instituto Superior Técnico, Av. Rovisco Pais, 1049-001 Lisboa, E-mail: [anameireles68@hotmail.com](mailto:anameireles68@hotmail.com)

### RESUMO

O desempenho da indústria da hospitalidade é fundamental para sustentar o desenvolvimento da actividade turística, em especial nas regiões onde o turismo ainda está numa fase inicial desse desenvolvimento. As principais etapas desta investigação são, em primeiro lugar, comparar o desempenho percebido de quatro relevantes hotéis da região do Douro; em segundo lugar, identificar os principais atributos que determinam a satisfação global com os hotéis; em terceiro lugar, examinar a relação entre a percepção das políticas de marketing relacional e a satisfação global do cliente e, finalmente, examinar a relação entre satisfação e lealdade, com base nas percepções dos hóspedes frequentes. Os dados foram recolhidos entre Outubro de 2006 e Maio de 2007. Um novo instrumento foi construído, com base na literatura e em entrevistas com profissionais da indústria hoteleira, destinado a medir os aspectos fundamentais que determinam a satisfação de clientes frequentes. Posteriormente, foi realizada uma análise comparativa com base nos atributos utilizados para medir o desempenho percebido da oferta hoteleira, o que permitiu determinar, para cada hotel, as principais variáveis em que a gestão se deve centrar a fim de aumentar a satisfação dos seus clientes frequentes. Por último, verificou-se, por um lado, que as políticas de marketing relacional não são fortes determinantes da satisfação e, por outro, que existe uma forte correlação entre a satisfação e lealdade do cliente frequente.

**Palavras-chave:** Turismo e desenvolvimento; hotelaria; benchmarking; marketing relacional; clientes frequentes; satisfação; lealdade; Douro



## **1. Introdução**

A actividade turística pode constituir um factor relevante no quadro do desenvolvimento regional e local. A análise da oferta hoteleira, e em particular a avaliação do seu desempenho e dos mecanismos para a fidelização dos turistas, constitui assim um instrumento indispensável a uma moderna gestão dos destinos turísticos.

A região do Douro, cujo interesse histórico é reconhecido na classificação de Património Mundial da UNESCO, constitui um dos destinos turísticos emergentes no território Português. Dominadas, basicamente, pelo conjunto formado pela paisagem vinhateira e pelo rio propriamente dito, as potencialidades turísticas da região desdobram-se ainda por vários outros domínios – patrimónios histórico e natural, etnografia e gastronomia. Não obstante a região do Douro ter ainda uma posição periférica como receptora de turistas, ela tem-se tornado um atractivo crescente para eles. A hotelaria vem-se desenvolvendo, acrescentando às tradicionais pensões e hotéis, hotéis de qualidade. Paralelamente desenvolveram-se na região projectos turísticos inovadores de base territorial, federando agentes e recursos turísticos, como a Rota do Vinho do Porto, ou itinerários culturais, e ainda importantes investimentos estruturais. O número de turistas aumentou assim de 6.500 em 1994 para 70.000 em 1998 e 180.000 em 2006, continuando a crescer até à actualidade.

Existem, no entanto, alguns factores de preocupação como seja o facto da taxa de ocupação por quarto e a duração da estadia serem ambas inferiores às médias da região norte e do país. Nesse sentido a fidelização dos clientes, assim como o combate à sazonalidade constituem preocupações da gestão deste destino turístico. Com base nas percepções de hóspedes frequentes procura-se neste artigo: a) comparar o desempenho de um conjunto de hotéis do Douro; b) identificar os principais atributos que determinam a satisfação global com o hotel; c) analisar a relação entre políticas de marketing relacional e a satisfação global com o hotel; e d) examinar a relação entre satisfação e lealdade.

Este artigo está organizado da seguinte forma. Em primeiro lugar é apresentada uma breve revisão da literatura relevante. Em seguida apresenta-se a metodologia adoptada; finalmente é feita a análise dos resultados encontrados, extraindo-se as conclusões e sendo apontados possíveis desenvolvimentos futuros.



## 2. Revisão da literatura

A medição da satisfação dos consumidores em relação aos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, e por agregação às indústrias e aos países, começou a ser feita de forma sistemática em vários países e regiões desde 1989, ano em que foi implementado o Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB) (Fornell, 1992). Seguiu-se Deutsche Kundenbarometer (DK) na Alemanha, em 1992 (Meyer, 1994), o American Customer Satisfaction Index (ACSI), em 1994 (Fornell et al., 1996) e o European Customer Satisfaction Index (ECSI), em 1998 (Eklöf 2000). As empresas líderes em satisfação comunicam eficazmente esse facto aos seus clientes, sendo reconhecido que maior satisfação conduz a taxas mais elevadas de retenção dos clientes, assim como a quotas de mercado e a lucros mais elevados (e.g., Gilbert and Horsnell, 1998).

Gunderson et al. (1996) definem a satisfação de cliente como o julgamento à posteriori do consumo de um produto ou de um serviço que possa, por sua vez, ser medido avaliando o desempenho de atributos específicos. O conceito de satisfação é assim associado ao conceito de qualidade percebida. Para outros autores (e.g., Oliver, 1980; Vavra, 1997) a satisfação propiciada por um produto ou serviço é função directa do desempenho percebido bem como das expectativas. Se o desempenho ficar distante das expectativas, o cliente ficará insatisfeito; se exceder as expectativas o cliente ficará satisfeito.

O conceito de satisfação está também associado ao conceito de lealdade, sendo frequentemente aceite que a satisfação influencia positivamente a lealdade do cliente (Reicheld and Sasser, 1990; Barsky 1992; Gummesson, 1993; Anderson and Fornell, 1994; Storbacka et al., 1994; Heskett et al., 1990, 1994; Rust et al., 1995; Schneider and Bowen, 1995; Oh, 1999; Schall, 2003; Zeithaml et al., 2006); o que obviamente se verifica também no sector hoteleiro (Berkman e Gilson, 1986; Oh, 1999).

Os clientes regulares representam um activo importante de marketing estratégico para qualquer negócio de alojamento, não apenas em termos das suas próprias decisões, mas porque oferecem um meio eficaz para atingir amigos e conhecidos. As estratégias para manter a sua lealdade, neste contexto, são pois, uma consideração essencial para todos os negócios de acomodação. Note-se por exemplo, que o nível de clientes repetidos em



hotéis na Grã-Bretanha, nos anos 90, chegou a mais de 40%. Este trabalho foca-se na determinação da satisfação de clientes frequentes, analisando em termos comparativos os resultados obtidos para os principais hotéis da região duriense.

### 3. Metodologia

A metodologia seguida neste trabalho compreendeu as seguintes fases:

**Seleção das unidades hoteleiras.** Os dados utilizados nesta investigação foram obtidos a partir de inquéritos efectuados a hóspedes frequentes de 4 hotéis do Douro – figura 1. Tendo-se excluído da amostra os chamados hotéis económicos, foram identificados cinco hotéis, dos quais foram seleccionados três de quatro estrelas e um três estrelas superior, não tendo um quinto hotel sido considerado devido à sua pequena dimensão. Cada um dos quatro hotéis foi então codificado com uma letra (A, B, C e D) de modo a assegurar o sigilo da informação, excepto no que diz respeito à informação própria.

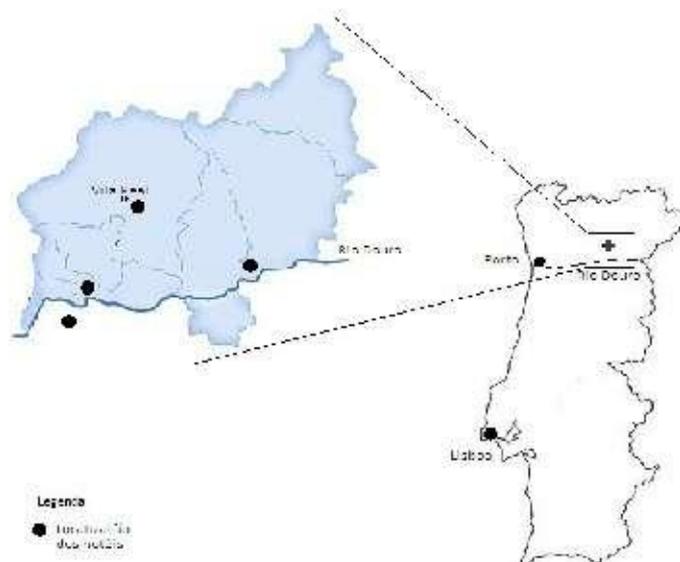


Figura 1 – Localização dos hotéis da amostra

**Elaboração do questionário.** O questionário foi elaborado com base na revisão da literatura e contou com a colaboração dos responsáveis dos 4 hotéis e de um especialista em gestão hoteleira. As questões foram preparadas de forma a que pudessem ser



respondidas sem a presença de um entrevistador. Os questionários foram disponibilizados em língua Portuguesa e Inglesa.

O questionário foi dividido em três partes. Na primeira parte, que se centra nos aspectos demográficos e na forma de organização da viagem, foram utilizadas as seguintes variáveis: *nome* - pergunta facultativa, *género*, *data de nascimento*, *país de residência* e *código postal*, *se viaja acompanhado* e *qual o número de acompanhantes*, *o motivo da visita*, *o número de vezes que esteve no hotel nos últimos 3 anos*, *como conheceu o hotel* e *porque escolheu o hotel*. As questões *motivo da visita*, *como conheceu o hotel* e *porque escolheu o hotel* admitem mais do que uma resposta.

A segunda parte do questionário destina-se a medir, através de uma escala de Likert com 7 pontos (escala simétrica desde 1= “Discordo totalmente” a 7 = “Concordo totalmente”, em que se assume a equidistância entre quaisquer dois níveis consecutivos da escala), a percepção dos hóspedes frequentes relativamente ao desempenho dos produtos e serviços oferecidos pelos hotéis, nomeadamente em relação à recepção (7 itens), aos quartos (7 itens) e ao restaurante (8 itens), assim como o tipo de políticas de marketing relacional praticadas pelos hotéis (12 itens). A escala de Likert de 7 pontos é frequentemente usada em investigação em marketing, (e.g. Bruner et al., 2005) e é considerada óptima para utilização em investigação na indústria hoteleira (Schall, 2003).

Relativamente à avaliação do desempenho percebido dos departamentos (recepção, quartos de hóspedes e restaurante), os atributos que influenciam a satisfação global com o hotel foram seleccionados com base nos trabalhos de Metha e Vera (1990), Midleton (2001), Vieira e Ennew (2004), Lindgreen (2001), Pizam and Ellis (1999), Greathouse et al. (1996), Wuest et al. (1996), Lage e Milone (2000), Kim e Cha (2002), Schall (2003), Atkinson (1988), Knutson (1988), Saleh and Ryan (1992), Cadotte and Turgeon (1988), Rivers et al. (1991), Ananth et al. (1992), LeBlanc and Nguyen (1996) e Ruys and Wei (1998). Foram também consideradas as escalas SERVQUAL de Parasuraman et al. (1985 e 1988), a LODGSERV, desenvolvida por Knutson et al. (1991), e a DINERSERV, desenvolvida por Stevens et al. (1995). A selecção final dos 22 atributos contou ainda com a colaboração dos responsáveis dos 4 hotéis e de um especialista em gestão hoteleira – ver tabela 1.



No que respeita às percepções dos hóspedes frequentes relativamente às políticas de marketing relacional praticadas pelos hotéis, as questões estão agrupadas em três níveis de importância crescente de marketing relacional, que correspondem aos 3 primeiros dos 4 níveis sugeridos por Adams (2001) e Zeithaml et al. (2006) – ver tabela 2. O quarto nível do marketing relacional não foi considerado, pois corresponde a relações de nível estrutural que não são relevantes para o presente estudo.

A terceira parte do questionário mede a satisfação global com o hotel assim como a lealdade dos hóspedes frequentes, também com uma escala de Likert com 7 pontos (1= “Discordo totalmente” a 7 = “Concordo totalmente”). A lealdade dos hóspedes frequentes foi medida através das questões *vou recomendar este hotel a colegas e amigos* e *vou continuar cliente desta unidade hoteleira*.

**Recolha da informação.** O questionário foi submetido a um *pré-teste* com o objectivo de identificar eventuais limitações e áreas de melhoramento. O inquérito aos hóspedes frequentes foi realizado entre Outubro de 2006 e Maio de 2007, com a colaboração dos recepcionistas das 4 unidades envolvidas. O número de questionários distribuído foi de 120.

Os hóspedes frequentes inquiridos são maioritariamente do sexo masculino (68%), são relativamente jovens (cerca de 50% tem menos de 45 anos), provêm maioritariamente dos distritos do Porto (32%) e de Lisboa (18%), enquanto os estrangeiros (29%) são em grande maioria britânicos; viajam acompanhados (70%), sendo o motivo da viagem essencialmente “descanso e lazer” (49%) ou “negócios ou trabalho” (44%). Tomaram conhecimento do hotel onde estão hospedados principalmente através de recomendação directa (47%), resultado que reforça a ideia de que a comunicação “boca-a-boca” é eficaz no caso da indústria da hospitalidade. Mais de metade dos hóspedes visitou o respectivo hotel 4 ou mais vezes nos últimos 3 anos (54%). Verificou-se ainda a possibilidade de classificar os 4 hotéis em 2 grupos no que respeita ao motivo da visita: domínio do segmento de negócios ou trabalho nos hotéis A (69%) e B (67%) e do segmento de lazer nos hotéis C (80%) e D (64%).

**Tabela 1 – Variáveis usadas na avaliação do desempenho do hotel**

Código	Nome da variável
	<i>Recepção</i>
RE1	O quarto atribuído é o pedido



RE2	Sou tratado(a) pelo meu nome
RE3	Os serviços de recepção são prestados sem erros
RE4	A recepção tem empregados competentes que reúnem as aptidões necessárias
RE5	Em geral, é preciso esperar pouco para ser atendido
RE6	A recepção está sempre disposta a atender aos meus pedidos ou reclamações
RE7	Os empregados da recepção tratam-me sempre com cortesia

**Quartos de hóspedes**

Q1	O quarto do hotel é muito atraente
Q2	O quarto do hotel está impecavelmente limpo
Q3	O quarto do hotel é muito confortável
Q4	O espaço de trabalho no quarto é confortável
Q5	As facilidades existentes no quarto são as desejáveis
Q6	Tudo funciona bem no quarto
Q7	A temperatura do quarto é a adequada

**Restaurante**

RT1	A comida tem boa apresentação
RT2	A comida tem bom paladar
RT3	A comida é servida à temperatura adequada
RT4	O serviço é efectuado com prontidão
RT5	Os pedidos são entregues com exactidão
RT6	Os empregados do restaurante estão sempre dispostos a ajudar
RT7	Os empregados do restaurante tratam-me com cortesia
RT8	O restaurante é visualmente atractivo

**Tabela 2 – Variáveis usadas para medir as percepções de políticas de marketing relacional praticadas pelo hotel**

Código	Nome da variável
<b>Nível I - incentivos financeiros</b>	
MR1	Concedem-me descontos ou promoções
MR2	Recebo brindes de boas vindas no regresso
MR3	Tenho a possibilidade de participar em <i>packages</i> especiais
MR4	Concedem-me <i>up-grade</i> após determinado número de estadas
<b>Nível II - ligações sociais</b>	
MR5	Enviam-me informações para casa
MR6	Sou prontamente reconhecido(a) no <i>check-in</i>
MR7	Procuram saber os meus gostos pessoais relativamente ao alojamento e alimentação
MR8	Desenvolvi laços de amizade com alguns dos empregados
MR9	Sou tratado(a) pelo meu nome
<b>Nível III - ligações de personalização</b>	
MR10	Quando chego ao hotel, sou recebido(a) por um responsável
MR11	Prestam-me serviços que não fazem à maioria dos hóspedes
MR12	Recebo tratamento personalizado



## **4. Análise dos resultados**

### **4.1 Análise de directa de Benchmarking**

Nesta secção efectua-se uma análise comparada aos 4 hotéis do Douro usando as percepções dos hóspedes frequentes face aos atributos usados para medir o desempenho dos 3 departamentos. Assim, para cada hotel, calcularam-se as médias obtidas para cada variável, bem como o desvio relativamente àquele que em cada atributo apresenta o melhor desempenho. Os desvios superiores, em valor absoluto, a 0,525 encontram-se assinalados a negrito, procurando representar uma situação de clara desvantagem competitiva (tabela 3). Este valor corresponde a metade da amplitude total dos desvios encontrados, tendo-se este critério sobreposto a outras medidas baseadas no desvio-padrão dado o claro enviesamento da distribuição.



Tabela 3- Benchmarking da recepção, quartos e restaurante

	A	B	C	D	Benchmark	Benchmark	Benchmark	Benchmark
	média	média	média	média	Hotel	Hotel	Hotel	Hotel
					A	B	C	D
<b>Recepção</b>								
O quarto atribuído é o pedido	6,43	6,07	6,67	6,06	-0,24	-0,6	0	-0,62
Seu tratado (a) pelo meu nome	6,36	5,67	6,6	6,33	-0,24	-0,63	0	-0,27
Os serviços de recepção são prestados sem erros	6,26	6,81	6,67	6,26	-0,62	-1,66	0	-0,61
A recepção tem empregados competentes que reúnem as opções necessárias	6,44	5,94	6,67	6,54	-0,43	-0,63	0	-0,32
Em geral, é preciso esperar pouco para ser atendido	6,26	6,13	5,73	6,26	0	-0,13	-0,52	0
A recepção está sempre disposta a atender aos meus pedidos ou reclamações	6,6	6,28	6,67	6,46	-0,07	-0,37	0	-0,21
Os empregados da recepção tratam-me sempre com cortesia	6,63	6,56	6,67	6,56	-0,24	-0,26	0	-0,26
<b>Quartos de hóspedes</b>								
O quarto do hotel é muito espaçoso	6,63	6,66	6	6,76	-0,47	-0,44	0	-0,24
O quarto do hotel está impecavelmente limpo	6,44	6,36	6,6	6,32	-0,36	-0,61	0	-0,46
O quarto do hotel é muito confortável	5,94	5,44	6,2	6,28	-0,34	-0,64	-0,66	0
O espaço de trabalho no quarto é confortável	5,56	5,67	5,71	6,36	-0,8	-0,69	-0,63	0
As instalações concorrenciais no quarto são as desejáveis	6,66	6,47	6,73	6,26	-0,72	-0,61	-0,66	0
Tudo funciona bem no quarto	5,75	5,56	6,47	6,44	-0,72	-0,61	0	-0,63
A temperatura do quarto é adequada	5,66	5,93	6,13	6,26	-0,41	-0,65	-0,15	0
<b>Restaurante</b>								
A comida tem boa apresentação	6,26	6,13	6,6	6,36	-0,51	-0,67	0	-0,45
A comida tem bom sabor	6,46	6,07	6,47	6,36	-0,01	-0,4	0	-0,06
A comida é servida à temperatura adequada	6,64	6,13	6,4	6,13	0	-0,41	-0,14	-0,41
O serviço é efectuado com prontidão	6,62	6,21	6,33	6,36	0	-0,4	-0,26	-0,27
Os pedidos são entregues com exactidão	6,62	6,27	6,6	6,46	-0,18	-0,63	0	-0,32
Os empregados do restaurante estão sempre dispostos a ajudar	6,79	6,44	6,67	6,61	0	-0,35	-0,12	-0,18
Os empregados do restaurante tratam-me com cortesia	6,36	6,47	6,67	6,76	-0,01	-0,4	0	-0,06
O restaurante é visualmente atractivo	6,66	6,66	6,6	6,66	0	-0,26	-0,26	-0,16

A tabela 3 mostra, no que respeita à recepção, que há um claro domínio por parte de hotel C, o qual apresenta o melhor desempenho em 6 dos 7 itens. Por sua vez o hotel que apresenta o pior desempenho, com maior número de itens com desvio negativo



significativo, é o hotel B. Relativamente aos quartos dos hóspedes, o melhor desempenho pertence ao hotel D, sendo referência em 4 dos 7 itens. Segue-se o hotel C (3 em 7), enquanto o pior hotel é novamente o B, com 6 em 7 itens a negrito. No que respeita ao restaurante, o melhor desempenho pertence aos hotéis C e A, com a melhor performance em 4 dos 8 itens, cada um deles, sendo novamente o pior o hotel B.

Em síntese, o hotel que em maior número de itens aparece com o melhor valor de desempenho é o hotel C (13 em 22 itens), seguido do hotel D, com melhor desempenho em 10 em 22 itens. Por sua vez o hotel B é claramente o pior apresentando 12 desvios negativos significativos.

#### **4.2 Análise de Benchmarking com recurso a análise estatística multivariada**

A análise de benchmarking directa feita na secção anterior encerra algumas limitações: i) considera todas as variáveis como igualmente importantes, o que é um pressuposto não validado à partida; ii) ignora possíveis associações entre variáveis correspondentes às principais dimensões que os clientes usam para percepcionar os hotéis; iii) não permite a fácil visualização e análise dos determinantes da satisfação, dado o elevado número de variáveis. Para ultrapassar estas limitações recorre-se seguidamente à redução de dados através da análise factorial, sendo os construtos obtidos objecto de regressão com a satisfação global revelada pelos clientes frequentes, finalizando-se com a análise gráfica do posicionamento competitivo dos hotéis através da representação do mapa perceptual correspondente às principais dimensões encontradas.

##### **4.2.1 Determinação das principais dimensões perceptuais com recurso a análise factorial**

Iniciou-se a análise factorial pela inspecção da matriz de correlações das variáveis de desempenho, tendo-se constatado que todas elas têm pelo menos um coeficiente de correlação com valor absoluto superior a 0.3, valor mínimo de inclusão proposto por Kinnear and Gray (1999). Por sua vez, quer o teste de esfericidade de Barlett (1950), com o valor de 752.49 e uma probabilidade associada inferior a 0.001, quer a medida de adequação de Kaiser-Meyer-Olkin, com o valor de 0.84, valor “bom” segundo Kaiser (1974), revelam que a estrutura dos dados é adequada para a prossecução da análise factorial.



Optou-se por aplicar o método das componentes principais na estimação dos factores visto que este método não coloca qualquer restrição relativamente à distribuição dos dados originais. Este é um dos métodos multivariados mais utilizados em investigação em marketing e gestão para sumarização de dados (DeSarbo et al., 2007). O número de factores a reter foi determinado tendo em conta a regra de Kaiser, o *scree plot* (Cattel, 1966), a percentagem de variabilidade explicada pelo modelo e a interpretabilidade da estrutura factorial (Lattin et al., 2003; Hair et al., 2006).

**Tabela 4 - Resultados da Análise Factorial**

Factor	Valor Próprio	Percentagem de Variância	Percentagem de Variância Acumulada
1	8.838	44.192	44.192
2	2.385	11.923	56.115
3	1.707	8.536	64.651
4	1.195	5.976	70.627
5	.889	4.445	75.072
6	.767	3.835	78.907
7	.660	3.299	82.205
8	.605	3.027	85.232
9	.441	2.207	87.439
10	.438	2.191	89.630
11	.394	1.972	91.602
12	.334	1.668	93.270
13	.282	1.410	94.680
14	.244	1.221	95.901
15	.187	.934	96.836
16	.181	.906	97.741
17	.152	.758	98.499
18	.136	.681	99.180
19	.096	.478	99.658
20	.068	.342	100.000

A utilização da regra de Kaiser conduz a uma solução factorial com 4 factores, o número de valores próprios que apresentam um valor superior a 1 – tabela 4. A mesma explica cerca de 70% da variabilidade acumulada das variáveis originais, valor acima dos 60% considerado aceitável em ciências sociais (Hair et al., 2006). Por sua vez o *scree plot* sugere um modelo com um máximo de 9 factores. Assim, foram exploradas as soluções entre 4 e 9 factores tendo-se optado pelo modelo mais parcimonioso dada a sua boa interpretabilidade. Foi ainda aplicada a rotação *varimax* com vista a usar na



regressão linear múltipla *factor scores* não correlacionados, evitando assim possíveis problemas de multicolineariedade. Duas variáveis, RE5 e RT8, foram ainda retiradas da estrutura factorial por não se encontrarem suficientemente correlacionadas com nenhum dos 4 factores. Tal facto não alterou esta estrutura factorial. Por sua vez, dado que um dos factores está fortemente associado apenas com as variáveis RT6 e RT7, número inferior ao mínimo aconselhado de 3 variáveis por factor (e.g., Costello and Osborne, 2005), estas foram também retiradas da análise, tendo-se procedido a novo cálculo dos factores a partir exclusivamente das outras 18 variáveis. A resultante estrutura factorial, com 3 factores, mantém no essencial todas as outras características da anterior solução.

A tabela 5 apresenta a matriz dos factores rodados. Verifica-se que todas as variáveis têm pelo menos um *factor loading* superior a 0.50 e que a maioria das variáveis apresenta pesos bastante elevados em apenas um factor. Além disso, verifica-se também que o modelo apresenta comunalidades consideravelmente elevadas em geral. Todos estes aspectos indicam a boa qualidade do modelo factorial obtido.

**Tabela 5 - Matriz dos pesos dos factores extraídos pelo método das componentes principais e método de rotação *varimax***

	Componentes			Comunalidades
	1	2	3	
RE1	.148	.581	.274	0.435
RE2	.044	.727	.111	0.542
RE3	.324	.808	.224	0.801
RE4	.232	.851	.192	0.815
RE6	.434	.561	.099	0.513
RE7	.304	.738	.149	0.647
Q1	.607	.216	.335	0.528
Q2	.617	.422	.156	0.583
Q3	.728	.309	.236	0.681
Q4	.812	.022	.323	0.764
Q5	.846	.131	.035	0.734
Q6	.838	.332	.055	0.802
Q7	.739	.199	.075	0.592
RT1	.312	.292	.713	0.690
RT2	.213	.155	.838	0.771
RT3	-.009	.115	.843	0.724
RT4	.134	.112	.813	0.692
RT5	.199	.306	.706	0.632
Valor Próprio	8.000	2.257	1.687	
Variância Explicada	44.442	12.541	9.374	
Total de variância explicada	44.442	56.983	66.357	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.



Passando à interpretação dos factores, a tabela 5 mostra que o primeiro factor, designado por *qualidade dos quartos* apresenta pesos factoriais elevados com todas as variáveis dos quartos (Q1 a Q7). Igualmente, o segundo factor, designado por *qualidade de serviço da recepção* apresenta pesos factoriais elevados com todas as variáveis da recepção (RE1 a RE4, RE6 e RE7). O terceiro está associado à *qualidade do restaurante*, pois apresenta pesos factoriais positivos elevados nas variáveis *a comida tem boa apresentação, a comida tem bom paladar, a comida é servida à temperatura adequada, o serviço é efectuado com prontidão e os pedidos são entregues com exactidão*.

#### 4.2.2 Determinação da importância relativa das principais dimensões perceptuais

Com a finalidade de identificar a importância relativa das principais dimensões perceptuais que determinam a satisfação global com o hotel, optou-se por realizar uma regressão linear múltipla, considerando como variável dependente a satisfação e variáveis independentes os 3 factores resultantes da análise factorial. Foi utilizado o método *stepwise*, como método de selecção de variáveis a incluir no modelo de regressão. Os níveis de significância utilizados para remover e introduzir variáveis foram, respectivamente, de 0.1 e 0.05. Desta análise resultou a escolha do modelo 2 da tabela 6 (equação 1), o qual apresenta um coeficiente de determinação ajustado de 0.616, e um valor da estatística F de 57.879 ( $p < 0.001$ ).

**Tabela 6 - Coeficientes para os modelos de regressão linear múltipla obtidos pelo método *stepwise***

Coefficients <sup>a</sup>						Sumário do Modelo			
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	6.311	.073		86.447	.000	0.657	0.432	0.424
	Factor 1	.534	.073	.657	7.294	.000			
2	(Constant)	6.318	.060		105.955	.000	0.792	0.627	0.616
	Factor 1	.535	.060	.658	8.945	.000			
	Factor 2	.358	.060	.441	5.997	.000			

a. Dependent Variable: Satisf

A partir da análise dos coeficientes de regressão estandardizados constata-se que o Factor 1 (*qualidade dos quartos*) é mais importante do que o Factor 2 (*qualidade de serviço da recepção*) na explicação do comportamento da variável satisfação, uma vez



que o valor de Beta para cada um destes factores é de, respectivamente, 0.658 e 0.441. Os coeficientes associados ao restaurante não mostraram influenciar de forma significativa a satisfação global.

$$\text{Satisf} = 6.318 + 0.535 F1 + 0.358 F2 \quad (1)$$

$$(t=105.955) \quad (t=8.945) \quad (t=5.997)$$

#### 4.2.3 Representação das posições competitivas dos hotéis com mapeamento perceptual

As posições competitivas de diferentes produtos ou serviços podem ser representadas com vantagem recorrendo ao mapeamento perceptual, técnica que permite visualizar num espaço Euclidiano a forma como o mercado “vê” os diferentes concorrentes (Shocker, 1987). Permite também identificar aqueles que mais concorrem entre si, já que quanto maior for a sua proximidade no mapa, maior a sua intensidade competitiva. O conhecimento da importância relativa de cada dimensão permite ainda identificar as zonas do mapa mais desejadas.

Na figura 2 estão representadas as posições competitivas de cada hotel, num espaço em que as duas dimensões são os factores mais importantes encontrados anteriormente – F1 (*qualidade dos quartos*) e F2 (*qualidade de serviço da recepção*). A posição de cada hotel no mapa corresponde ao *factor score* médio, relativo a todos os respondentes. Como se observa, os hotéis C e D distinguem-se, respectivamente, pela qualidade de serviço da recepção e pela qualidade dos quartos, enquanto o hotel B tem o pior desempenho em relação às duas dimensões perceptuais. Devido à sua proximidade, os hotéis que concorrem mais directamente entre si são os hotéis A e B. A figura 2 mostra também que a zona ideal do mapa poderá ser ocupada se por exemplo o hotel C melhorar o seu desempenho relativamente à dimensão F1, ou o hotel D o seu desempenho relativamente à dimensão F2.

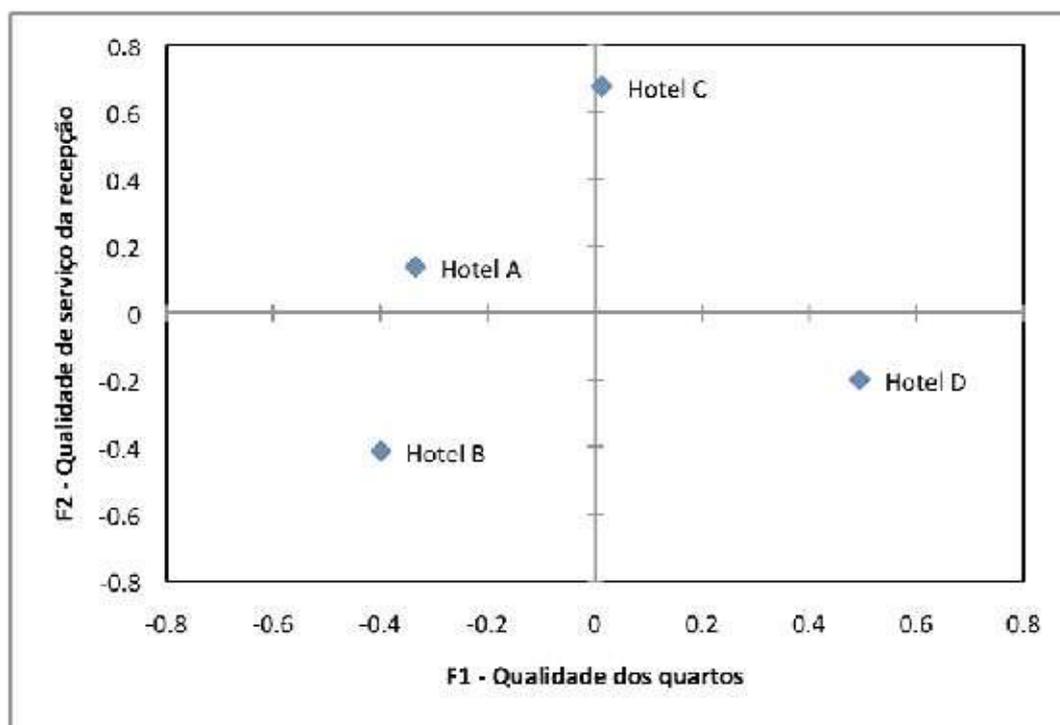


Figura 2 – Mapa perceptual com as dimensões F1 e F2

#### 4.3 Avaliação do impacto das políticas de marketing relacional e da relação entre satisfação e lealdade

Com a finalidade de analisar a influência das variáveis de marketing relacional, apresentadas na tabela 2, na satisfação global reportada pelos hóspedes frequentes, a metodologia usada anteriormente foi aplicada ao conjunto total de variáveis, juntando as variáveis de marketing relacional às variáveis de desempenho analisadas na secção anterior.

Assim, em primeiro lugar, procedeu-se novamente a uma análise factorial para determinar novas dimensões. Pode-se considerar que a estrutura dos dados em estudo é “boa” para a aplicação de uma análise factorial, pois a medida de adequação de Keiser-Mayer-Olkin apresenta o valor 0.79. Tal como anteriormente, os factores foram estimados pelo método das componentes principais e foram sujeitos a uma rotação do tipo *varimax*. O número de factores a reter foi determinado tendo em conta a regra de Kaiser, que sugere 5 factores, explicando cerca de 68% da variabilidade total dos dados, pela análise do *scree plot* e pela interpretabilidade da estrutura factorial. Depois de exploradas as várias soluções, optou-se por considerar um modelo com 5 factores, em que foi ainda retirada a variável MR1, devido a não estar suficientemente



ótimo para a população local a presença de turistas que possam apreciar as qualidades e produtos elaborados localmente.

Se o cliente ficar agradavelmente surpreendido durante a sua estadia poderá divulgar a sua satisfação, e essa publicidade genuína trará novos clientes, podendo até abrir portas a um público diferente, como por exemplo faixas etárias mais jovens, com gosto pela tranquilidade e natureza.

Tem de manter a simplicidade da estrutura de empresa, para que o turista não tenha que passar por muitas pessoas até conseguir o que pretende.

Segundo Kaplan e Norton [Kaplan e Norton, 2000] “As organizações devem fazer da execução da estratégia uma competência central da sua actividade, estabelecendo um programa de gestão de performance que coloque a estratégia no centro do processo.”

O nosso plano de estratégia será sempre seguido e ajustado conforme as necessidades. É importante ser inovador, mas sempre de acordo com o plano estratégico da nossa empresa.

Os princípios fundamentais para o sucesso da nossa implementação do *Balance Scorecard* serão a mobilização, a mudança através de uma liderança executiva, a transformação da estratégia em termos operacionais, o alinhamento da organização com a estratégia, a transformação da estratégia em tarefa quotidiana de todos e, finalmente, fazer da estratégia um processo contínuo e intensivo.

## 9. CONCLUSÃO

Como pudemos observar, Campo Benfeito, pela sua localização, assim como pela sua envolvência de paisagens idílicas, inseridas num contexto de infra-estruturas de excepcional recuperação, terá todo o potencial para fomentar a prática do *eno e agro* turismo. Para o projecto atingir os seus objectivos terá de contar com o crescente interesse deste tipo de turismo, que já é largamente explorado no exterior e se encontra em franca expansão em Portugal. Apesar deste estar numa fase embrionária, pelas investigações feitas, percebemos que o *eno e agro-turista* poderá encontrar a tranquilidade que procura, podendo explorar o estilo de vida, assim como a natureza bucólica locais. Paralelamente a estas actividades, o turista poderá optar por praticar outras, como as caminhadas, a utilização de segways, passeios a cavalo, passeios em



carroças. Como podemos constatar, apesar da conjuntura económica, este tipo de oferta tem cada vez mais procura. Pretender-se-á fazer um levantamento das diversas Quintas e produtores de vinho e de outros produtos 100% biológicos de forma a elaborar um roteiro específico para os apreciadores destes produtos. Serão organizados workshops temáticos nestas áreas para poder fomentar a divulgação da empresa.

## 10. BIBLIOGRAFIA

Adams Berst, Barbara; *The New Agritourism, hosting community and tourists on your farm*, All content, 2008.

Agricultural Marketing Resource Center, *Examples and study cases* [http://www.agmrc.org/commodities\\_products/agritourism/](http://www.agmrc.org/commodities_products/agritourism/), 2010.

Barham, Elizabeth; *Place – Based Farm Entrepreneurship: New Food Systems, Differentiated Products, and Agri-Tourism; Presentation for conference, Exploring Rural Entrepreneurship: Imperatives and Opportunities for Research, Economic Research Service, USDA, Washington, D.C., October 26-27, 2006. Session title: "Understanding Unique Sources of Competitive Advantage in Rural America – New Approaches to Traditional Activities."* 2006

Carlsen, Jack & Charters, Stephen; *Global Wine Tourism, Research, Management & Marketing*, CAB International, 2006

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (2007) Programa Operacional Regional do Norte 2007-2013, CCDRN, Porto

Crotts, John C., Buhalis, Dimitrios, March, Roger; *Global Alliances in Tourism and Hospitality Market*, Haworth Hospitality Press, 2000

Cunha, Licínio, *Perspectivas e tendências do Turismo*; Edições Universitária Lusófonas, Lda, 2003

EuroGites, *the European Federation of Farm and Village Tourism*; <http://www.eurogites.org>

Hall Michael, Sharples Liz, Cambourne Brock, Macionis Niki, *Wine Tourism Around The World*, Elsevier Science Ltd, 2002



Hall Michael, Sharples Liz, Cambourne Brock, Macionis Niki, Cambourne Brock; *Food Tourism Around the World, Development, Management and Markets*; Elsevier Ltd, 2003

Instituto de Turismo; *Carta Europeia de Enoturismo*, <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasActividade/ProdutoseDestinos/ReuniaoTecnicaEnoturismo/CataEuropeiadeEnoturismo/Anexos/Carta%20Europeia%20Enoturismo.pdf> , 2009

Instituto de Turismo; *Enoturismo – Produto Estratégico para Portugal*, <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasActividade/Produtosedestinos/reuniaotecnicaenoturismo/conclusoes/Pages/Conclusoes.aspx> , 2009

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., Ghoshal, S., “O processo da estratégia – conceitos, contextos e casos seleccionados”, 4ª edição 2006, pp 95/99/151/179-210

National Sustainable Agriculture and Agri-tourism, *Entertainment Farming and Agri-Tourism*, <http://attra.ncat.org/attra-pub/entertainment.html> , September 2004

Organização Mundial de Turismo (OMT), *Turismo Internacional; uma perspectiva global*; 2ª edição, Bookmann, 2003

PENT. *PENT: Plano Estratégico Nacional para o Turismo*. Turismo de Portugal, Estudos e Estatísticas, 2008.

Ploeg, Jan Douwe van der; *de Virtuele Boer*, Koninklijke van Gorcum BV, 2001

Porter, M.E., *Location, Competition and Economic Development: Local clusters in a global economy*, *Economic Development Quarterly*, Feb 2000

Roberts, Leslie & Hall, Derek; *Rural Tourism and Recreation: Principles to practice*; Cabi International, 2001

Simões, Orlando; *Enoturismo em Portugal: as rotas do vinho*; Passos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, Vol. 6 N° 2 págs. 269-279. 2008 Special Issue – Número Especial

Sznadjer, Michal & Przeborska Lucyna & Scrimgeour Frank; *Agritourism*; CAB International, 2009

Teixeira, S., “Planeamento”, *Gestão das Organizações*, 2005, pp. 49-69.



## 16<sup>º</sup> Congresso da APDR

Universidade da Madeira, Funchal

Colégio dos Jesuitas, 8 a 10 Julho 2010

Wine Tourism Croatia, <http://www.europealacarte.co.uk/blog/2008/09/12/wine-tourism-in-croatia-wines-of-the-istrian-peninsula/>, September 2008;

Wine Tourism in Spain – *Enoturismo, routes and tips*, <http://www.wineturismspain.com/>, 2009