



***A Aplicação do SERVQUAL aos Hotéis de 3 Estrelas:  
um estudo de caso***

**Daniel Gomes Rosa**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Júlio Coelho

2013

## **Copyright**

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Daniel Gomes Rosa

## Agradecimentos

Infelizmente o espaço limitado desta secção de agradecimento, seguramente, não me permite manifestar os meus agradecimentos da melhor forma, a todos aqueles que ao longo do meu Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira me ajudaram, direta ou indiretamente, a cumprir os meus objetivos e a terminar esta etapa da minha formação, a obtenção do grau de Mestre.

Desta forma, deixo umas breves palavras, mas sem dúvida, com um sentido e profundo sentimento de reconhecido agradecimento. Ao *Coordenador do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, Professor Doutor Mário Carvalho*, pela oportunidade e o privilégio que tive em frequentar este Mestrado que sem dúvida, contribuiu imenso para o enriquecimento da minha formação académica, científica e pessoal. Ao *Professor Doutor Júlio Coelho*, expresso o meu eterno agradecimento pela orientação e apoio incondicionais que muito elevaram os meus conhecimentos científicos e, sem dúvida, muito estimulam o meu desejo de querer, sempre, saber mais e fazer cada vez melhor. Agradeço também a oportunidade que me deu de crescer enquanto individuo, pois reconheço, com gratidão, não só a confiança que em mim depositou desde o início, mas também, o sentido de responsabilidade que me incutiu em todas as fases do projeto. Aos *meus amigos* Suse Silva, Joana Santos, Laura Caldeira e Telmo Rosa, agradeço todo o carinho e amizade que manifestaram. Agradecendo de forma especial, todo o apoio e preocupação nos momentos de maior aflição. Não posso deixar de agradecer a colegas do Eurosol Hotel Alcanena pelo companheirismo, ajuda e pela partilha de experiências que foram determinantes na conclusão desta tese, principalmente ao *Senhor Joaquim Santos e Sofia Lopes*, bem como a toda a equipa do *Hotel dos Cavaleiros e Hotel Gameiro*. Por último, agradeço imenso à *minha Família*, em especial aos meus Pais, ao meu Irmão e aos Meus Avós, um enorme obrigado por sempre acreditarem em mim e naquilo que faço e por todos os ensinamentos de vida. Espero que com esta etapa que agora chega ao fim, consiga retribuir e compensar todo o carinho, apoio e dedicação, que desde sempre me ofereceram. A eles, dedico todo este trabalho!

## Resumo

O turismo tem assumido um papel central nas políticas de desenvolvimento dos destinos em geral e da economia em particular. Nesta linha, a competitividade da oferta hoteleira tem sido muito debatida, pois entende-se que a conquista de quotas de mercado, depende da capacidade competitiva dos hotéis. Aqui, é a “qualidade do serviço” que assume o papel central, uma vez que tratando-se da oferta de um serviço, deve-se ser capaz de o qualificar, como sendo “melhor” ou “pior”, ou seja deve-se ser capaz de identificar falhas nos serviços, para assim se poder encontrar as soluções apropriadas. O presente trabalho aplica o modelo SERVQUAL aos hotéis de 3 estrelas numa determinada região de Portugal. Contudo, esta aplicação visa abranger as principais áreas de serviço, de modo a que os gestores possam identificar, com mais rigor, onde maioritariamente falham os hotéis de 3 estrelas, na ótica do cliente. Foram aplicados 56 questionários, em 3 hotéis de 3 estrelas, composto por 20 questões que pretendiam aferir a “qualidade do serviço”, divididas pelas 5 dimensões do modelo SERVQUAL que se cruzavam pelas 4 principais áreas de serviço identificadas, para essa categoria de hotéis. Aplicaram-se os Coeficientes V de Cramer e o Coeficiente de Contingência de Pearson para verificar a relação entre duas variáveis qualitativas e utilizou-se a estatística descritiva, para verificar quais as áreas de serviço que apresentam falhas. Concluiu-se, que a área do “serviço de manutenção” é o que mais falhas apresenta, logo seguido pelo serviço do “restaurante/bar”.

**Palavras-Chave:** o modelo SERVQUAL, Principais Áreas de Serviço, Classificação dos Hotéis, Modelo de Falhas

## **Abstract**

Tourism has been assumed as a central role in the political development of destinations in general and economics in particular. In this line, the competitiveness of the hotel industry has been much debated, since it is understood that the conquest of market shares depends on the competitiveness of the hotels. Here is the "service of quality" that takes main attention, since if it concerns to the supply of a service, we should be able to qualify it as being "better" or "worse ", i.e., it should be able to identify gaps in services, so that it may be find appropriate solutions. This paper applies the SERVQUAL model to 3-star hotels in a particular region of Portugal. However, this application is intended to cover the main areas of service, so that managers can identify more accurately where the majority 3 star hotels fail, in the perspective of the customer. 56 questionnaires were administered in 3, 3-star hotels, comprised of 20 questions that sought to measure the "service of quality" , divided by the 5 dimensions of the SERVQUAL model crossed with the 4 main service areas identified for this category of hotels. We applied the Contingency Cramer's V test and the Contingency Pearson test to verify the relationship between two qualitative variables and used descriptive statistics to see which areas of service have gap's. It was concluded that the area of "maintaining service" is the more weak, soon followed by the service of "restaurant / bar".

**Keywords:** SERVQUAL model, Main Service Areas, Hotels Rating, Gap Model

## Índice Geral

1. Introdução	1
2. O Problema	4
<b>PARTE I</b>	
3. Revisão da Literatura	5
3.1. O Turismo	5
3.1.1. A Procura Turística	6
3.1.2. A Oferta Turística	7
3.1.3. O Serviço Hoteleiro	8
3.2. A Hotelaria	10
3.2.1. Definição de Hotel	10
3.2.2. A Organização e Gestão na Hotelaria	11
3.2.3. O Setor Hoteleiro em Portugal	12
3.2.4. O Sistema de Classificação dos Estabelecimentos Hoteleiros	15
3.3. A Gestão do Alojamento	18
3.3.1. A Qualidade do Serviço	18
3.3.2. A Satisfação do Cliente	20
3.4. O Modelo de Falhas nos Serviços	22
3.5. O SERVQUAL	24
3.6. A Organização nos Hotéis de 3 Estrelas	26
3.6.1. O Diretor	27
3.6.2. O Assistente de Direção	27
3.6.3. O Front-Office	28
3.6.3.1. A Receção	28
3.6.3.2. O Serviço de Andares	29
3.6.3.3. O Serviço de Manutenção	30
3.6.4. O Restaurante / Bar	30
<b>PARTE II</b>	
4. Metodologia	33
5. Os Resultados	44
6. Conclusões, Limitações e Novas linhas de Investigação	54
Bibliografia e Infografia	57
Apêndices	61
Apêndice 1	62
Apêndice 2	65

Apêndice 3	66
Apêndice 4	67
Apêndice 5	68
Apêndice 6	69
Apêndice 7	73

## **Índice de Gráficos, de Figuras e de Tabelas**

### **Gráficos**

Gráfico 1: Distribuição dos Inquiridos por Género	44
Gráfico 2: Distribuição dos Inquiridos por Idade	45
Gráfico 3: Distância da Residência dos Inquiridos	46
Gráfico 4: Distribuição dos Inquiridos por Habilitação Académica	46

### **Figuras**

Figura 1: O Serviço Hoteleiro	9
Figura 2: Um Sistema Hoteleiro	11
Figura 3: O Modelo de Falhas da Qualidade do Serviço	22
Figura 4: Organograma de Uma Unidade Hoteleira de 3 Estrelas	26
Figura 5: Qualidade do Serviço nos Hotéis de 3 Estrelas (O Constructo)	35

### **Tabelas**

Tabela 1: Estabelecimentos Hoteleiros por NUT II e Tipo	13
Tabela 2: Estadia Média nos Estabelecimentos Hoteleiros por NUT II e Tipo	13
Tabela 3: Taxa de Ocupação por Quarto por Meses e Tipo	14
Tabela 4: Capacidade de Alojamento na Região do Médio Tejo	14
Tabela 5: Quantidade de Alojamentos de 3 Estrelas na Região do Médio Tejo	15
Tabela 6: Requisitos Obrigatórios para os Estabelecimentos Hoteleiros de 3 estrelas	17
Tabela 7: Total de Camas na Região na Região Considerada	38
Tabela 8: O Estudo do Questionário	40
Tabela 9: Relação entre Género / Qualidade Global do Serviço	45
Tabela 10: Resultados das Dimensões do SERVQUAL	47
Tabela 11: A Qualidade do Serviço para cada Questão / Dimensão SERVQUAL	48
Tabela 12: Resultados das Áreas de Serviço dos Hotéis de 3 Estrelas	50



Tabela 13: A Qualidade do Serviço para cada Questão / Área de Serviço	51
Tabela 14: SERVQUAL (Dimensões / Áreas de Serviço)	55

## 1. INTRODUÇÃO

O turismo produz um efeito económico de extrema relevância á escala mundial, nacional e regional. Estima-se que cerca de 10% do PIB nacional português, seja resultado das atividades turísticas. As mais importantes destas, são o alojamento, os transportes públicos, a restauração e as atividades de entretenimento (de acordo com as contas satélite).

Do alojamento, a hotelaria assume-se como um dos setores turísticos com maior crescimento em todo o mundo, revelando-se assim como uma atividade com grande propensão à mudança e com um nível elevado de concorrentes, o que gera a necessidade de um ajustamento perante as novas solicitações e tendências dos mercados. Em Portugal, o setor hoteleiro é caracterizado, à semelhança da prática internacional, por diferentes classificações dessas unidades, dentro de uma escala que vai de 1 a 5 estrelas, e de acordo com um conjunto de requisitos obrigatórios que as unidades hoteleiras devem apresentar. Esses requisitos estão plasmados na Portaria nº 327/2008 e dentro do enquadramento legal para o turismo. Note-se que a “qualidade do serviço” vem referenciado frequentemente nos documentos relacionados com o turismo (PENT, 2007).

Neste sentido a implementação de um sistema de gestão apropriado é necessário para uma prestação de um serviço de qualidade. Desse modo, será possível melhorar o desempenho das unidades, pois em todo o mundo as organizações hoteleiras têm como foco a satisfação do cliente e, por conseguinte, devem explorar ao máximo todas as ferramentas que possam contribuir para um funcionamento sustentável com base na qualidade do serviço. Apesar do conceito de qualidade de serviço ainda não estar suficientemente consensualizado (Blesic et al., 2010), têm surgido autores que propõem a sua medição através da diferença entre a “qualidade esperada” e a “qualidade percecionada ou experimentada”, ou seja, na linha da satisfação do cliente (Gronross, 1984; Parasuraman et al., 1985; Johnston, 1995; citados em Blesic et al., 2010). Na linha desta abordagem, Parasuraman et al. (1985) elaboraram o Modelo de Falhas (*Gap Model*) que permite visualizar quais as principais falhas que ocorrem na relação entre os clientes e os fornecedores de um serviço. Este modelo começou com a identificação de 5 falhas, mas hoje já se aceita que sejam 7 as falhas determinantes dessa relação (Shahin, nd). Na linha desta abordagem, que tem sido generalizadamente aceite, surge um Modelo de Análise e Medição e da Qualidade de

Serviço, que tem sido aplicado a vários contextos (Parasuraman et. Al., 1988; Fernández e Bedia, 2005). Este modelo ou escala é conhecido pelo SERVQUAL. Ainda que na sua sequência tivessem surgido outras propostas, umas para os serviços em geral e outras para serem aplicadas exclusivamente aos hotéis, tem sido o SERVQUAL, que ainda assim tem predominado nas preferências de utilização. Alguns dos outros modelos são: SERPERF (o Servqual sem a componente das expectativas), LODGING QUALITY INDEX (Getty e Thompson, 1994; na mesma linha do Servqual, com 5 dimensões e 26 itens), HOLSERV (Hunter e Gerbing, 1982; na mesma linha do Servqual, mas aplicado aos hotéis, defendendo diferentes considerações para diferentes tipos de hotéis), INSQPLUS (Uran, 2004) (Tese de Mestrado, 2010; Grzinie, 2007). Nitin et al., (2005) (citado por Blesic et al., 2010) identificou 19 modelos de qualidade desenvolvidos entre 1984 e 2003. Em Portugal, Maroco e Maroco (2011) desenvolveram uma proposta de modelo para a avaliação do sector médio/alto e alto do serviço hoteleiro (QdSH).

Contudo, verificamos que a aplicação destes diferentes modelos aos hotéis, e em particular, do modelo SERVQUAL, se tem centrado nas dimensões da “qualidade do serviço” em geral, e não tem havido qualquer tentativa de cruzar essas dimensões com as diferentes áreas de serviço dos hotéis. Sabemos que para os gestores, mais do que saber onde residem as falhas do serviço do hotel em geral, é importante identificar em que secções da unidade hoteleira, essas falhas são mais visíveis e sentidas por parte dos clientes. Desta forma os esforços de gestão podem ser concentrados nessas secções.

O Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março (publicado no DR nº48, 1ª série), estabelece o regime jurídico dos estabelecimentos hoteleiros e a Portaria nº 327/2008, de 28 de abril (publicado no DR nº 82, 1ª série), estabelece os requisitos obrigatórios e não obrigatórios necessários à obtenção das diferentes classificações de estrelas dos empreendimentos hoteleiros, incluindo os estabelecimentos hoteleiros.

Ora, os hotéis de três estrelas de classificação, inseridos nos estabelecimentos hoteleiros, representam cerca de 15% das dormidas da oferta hoteleira e cerca de 39% da procura (Turismo de Portugal, 2012). Na verdade, se a oferta desta tipologia hoteleira fraquejar ou não por ser capaz de acompanhar as novas tendências, haverá um elevado risco de se poder perder uma fatia significativa desse mercado em relação a outras ofertas, com elevados prejuízos para a economia em geral e afetando o emprego em particular.

Desta forma, pretendemos estudar quais as fragilidades do serviço hoteleiro, classificado com três estrelas, na ótica do cliente, de modo a conseguirmos antecipar os problemas que possam aí surgir. Por conseguinte, é fundamental analisar, com maior detalhe, o serviço hoteleiro das unidades de três estrelas, em Portugal. No caso concreto, vamos estudar a região do Médio Tejo, no Ribatejo (Pertencente ao Turismo de Lisboa e Vale do Tejo).

Um hotel possui vários serviços mediante a sua classificação e, por conseguinte, a “qualidade” de um serviço não é exclusiva das classificações mais altas, mas sim devem fazer parte de um padrão de exigência dos respetivos clientes (Avelini-Holjevac, 2012; citado por Blesic, 2010). Por outro lado, parece evidenciar-se que o nível de exigência dos clientes depende do seu grau e nível cultural e, por conseguinte, um cliente de hotel também fará repercutir na sua apreciação da qualidade do serviço, o seu próprio perfil, enquanto cliente de hotéis.

O nosso objetivo é identificar quais as áreas principais de serviço que apresentam maiores fragilidades nos hotéis de três estrelas, na ótica do cliente.

Para efeito, iremos identificar quais são as “principais áreas de serviço” dos hotéis de 3 estrelas, de modo a podermos aplicar o modelo SERVQUAL, adaptado a essa realidade. Julgamos que assim podemos dar um contributo aos gestores dos hotéis de 3 estrelas, para resolverem o problema da menor qualidade do serviço, direcionando essa questão para as áreas centrais do serviço do hotel.

O presente trabalho está dividido em duas partes fundamentais. Identificado o problema, faremos, numa primeira parte, uma revisão da literatura, dos conceitos essenciais desta discussão. A segunda parte apresenta a metodologia do estudo e os respetivos resultados. Finalmente, a conclusão apresentará, o essencial desta abordagem e fará algumas recomendações que poderão ser desenvolvidas a partir daí.

## **2. O PROBLEMA**

**O serviço dos hotéis de três estrelas está a corresponder às expetativas dos seus clientes?**

Dentro desta preocupação, sobressai a necessidade de verificar quais as áreas de serviço dos hotéis de 3 estrelas, que mais contribuem para a “imagem” que o cliente fica sobre a unidade hoteleira. Ora, falar em “imagem” é analisar o nível da “qualidade do serviço” que estas unidades hoteleiras oferecem: se estão dentro, ou fora das expectativas dos seus clientes.

Entendemos que só assim podem os gestores dessas unidades responder eficazmente aos problemas que vão surgindo.

## PARTE I

### 3. REVISÃO DA LITERATURA

#### 3.1. O Turismo

O conceito de turismo está conotado com a definição de viagem de lazer, embora existam outros tipos de turismo de acordo com as diferentes motivações para a viagem. A literatura foca-se no sentido do turismo ser uma das formas de ocupar o tempo livre que o ser humano possui, mas ocupando-o com a maior diversidade de experiências possíveis

O **turismo** trata do *“movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais normais de trabalho e de residência, as atividades desenvolvidas durante a permanência nesses destinos e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades”* (Mathienson e Wall, 1982) (citado por Cunha, 2007).

Mas para termos “turismo”, temos de ter “visitantes”. Podemos considerar dois tipos de “visitantes”, sendo este, todo aquele que se desloca para fora do seu local habitual de residência, que seja no seu próprio país ou estrangeiro, que não tenha como principal razão do exercício de uma profissão remunerada (Organização Mundial de Turismo). Nesta definição existem dois conceitos chave no que respeita à definição dos indivíduos que praticam turismo, sendo estes:

**Turista:** Visitante temporário que permanece fora do seu local habitual de residência por mais de 24h.

**Excursionista:** Visitante temporário que permanece fora do seu local habitual de residência por menos de 24h.

Para o efeito em causa, iremos considerar como “turistas” aqueles que pernoitam, logo, aqueles que permanecem fora do seu local habitual de residência por mais de 24h.

O turismo, em Portugal, é o setor económico que apresentou um grande crescimento ao longo das últimas décadas (Daniel, 2010), para além da sua importância no emprego, e também o reconhecido papel que este tem no desenvolvimento de outras atividades económicas, como a construção, os transportes, a agricultura, etc.

### **3.1.1 A Procura Turística**

*“A definição de procura turística resulta da própria definição do turismo e inclui um conjunto de elementos, bens e serviços que não é possível delimitar com rigor: não são só os hotéis ou os restaurantes que fazem parte da oferta turística.”* (Cunha, 2001, 175).

Após a II Grande Guerra Mundial deu-se o primeiro grande aumento do número de viagens, devido à melhoria do nível de vida dos cidadãos, bem como ao desenvolvimento dos transportes. A par deste crescimento surge o desenvolvimento da oferta do alojamento turístico que sendo uma componente muito analisada, passou a ser merecedora de uma atenção maior por parte dos académicos e da opinião pública e dos agentes empresariais e institucionais, em geral.

No que diz respeito ao crescimento de chegada de turistas esta é uma característica que se vai mantendo ao longo dos anos. Nos anos 50 a procura turística à escala mundial, foi de 25 milhões de turistas e hoje conta com cerca de 900 milhões de turistas. Por outro lado, há a heterogeneidade das motivações à viagem. Estas são extremamente diversificadas. Com o aumento desta diversificação surgiram novas razões para viajar (novas motivações), resultando assim uma variedade enorme de tipos de procura turística e da consequente oferta turística. Segundo Faria (2012) a concentração da procura revela três dimensões: tempo, espaço e atrativos. A concentração no tempo está diretamente relacionada com a questão da sazonalidade. A concentração no espaço, pode ser vista na ótica de origem, ou na ótica do destino. A concentração em atrativos é a génese das atrações turísticas, no qual a procura turística continua fortemente relacionada com aspetos de atratividade, como o mar, as montanhas, as grandes cidades, os grandes centros culturais, entre outros. A concentração da procura turística tem algumas consequências para alguns destinos turísticos, que estão na raiz de alguns problemas de difícil solução, que requer elevada preocupação para o desenvolvimento turístico sustentável. É verdade que alguns dos

problemas que surgem com a concentração da procura turística não são elimináveis, no entanto, uma preocupação acrescida sobre estes, poderão atenuar os seus efeitos e, conseqüentemente, reduzir as suas influências negativas. Como tal, é obrigatório aumentar o rigor no processo de desenvolvimento turístico (incluindo o serviço hoteleiro), para assim se poder garantir o sucesso das empresas, preservando os destinos turísticos e assim contribuir para a diminuição das suas conseqüências turísticas negativas, e ao mesmo tempo contribuir para a melhoria da imagem dos respetivos destinos.

### **3.1.2. A Oferta Turística**

A oferta turística é o conjunto de todos os bens e serviços que um destino oferece, que poderão ser adquiridos e utilizados pelos seus visitantes, a qual deve ser desenvolvida para satisfazer as necessidades daqueles que os procuram (Cunha, 2001).

A oferta turística tem na sua génese, várias características. Esta oferta está, muitas vezes, diretamente conotada com o “serviço”. Ora, por natureza um serviço é intangível, ou seja, é imaterial. A sua heterogeneidade apela à existência de alguma “unicidade”, de modo a torná-la memorável aquando da realização da visita. Estes serviços, em alguns casos, não podem ser armazenados, pois são criados para o momento em que o consumidor o irá utilizar, o que significa que são perecíveis. A sua característica da simultaneidade, diz-nos que a produção se dá ao mesmo tempo do consumo, e este está condicionado à presença do cliente. Como exemplo: na hotelaria, uma cama só produz quando alguém a ocupa. A estas características gerais dos serviços, há que adicionar a imobilidade do “serviço turístico”. Esta, indica-nos que não existe a possibilidade de se deslocar para outro local, que não aquele onde está a ser prestado, nos termos do mesmo, ou seja, um serviço de um hotel não pode ser deslocado para outro local, uma vez que esse hotel só existe ali. Por outro lado, o serviço turístico é compósito, pois é constituído por um conjunto de atividades e tarefas separadas entre si. Ora, essa multiplicidade de tarefas e de atividades, está interrelacionada entre si, o que significa que a falha de uma pode servir de catalisador para outras também falharem. Portanto, se por um lado é difícil controlar e medir um serviço turístico, por outro lado, a sua composição, faz com que tenhamos que olhar para esse serviço, de forma integrada.



Todas estas características fazem com que um alojamento hoteleiro não seja possível de ser experimentado antes do seu uso, o que releva a importância da percepção, ou expectativa que um cliente possa ter, através de imagens de fotografia, de uma breve visita às instalações, de experiências semelhantes anteriores, ou até por indicação de terceiros (Gronroos, 1994).

Em suma, ainda que na oferta turística existem três tipos de recursos: os recursos exclusivamente turísticos, que são a base da oferta turística e designadas de oferta primária; as infraestruturas de suporte turístico, construídas pelo homem designam-se, de oferta secundária; e os recursos complementares, que são aqueles que suportam o bem-estar da população local e que também influenciam o bem-estar dos turistas, sem que sirvam de atração, como os serviços de transporte e de saúde. Por exemplo: Os recursos primários são os recursos naturais e culturais de atração turística; os recursos secundários são aqueles que permitem fixar os turistas, como o alojamento; e os recursos complementares são os que sendo fundamentais para os residentes, acabam por ter alguma utilidade para os turistas.

Uma vez analisada a oferta turística, verificamos que o objeto de estudo, o alojamento hoteleiro, se enquadra no conceito dos recursos secundários.

### **3.1.3 O Serviço Hoteleiro**

Segundo Johnston & Clark (2001) “o serviço é uma combinação de resultados e experienciais prestadas e recebidas por um cliente”. Já na visão de Gronroos (2000) “o serviço é um processo contínuo constituído por um conjunto de atividades mais ou menos intangíveis que, geralmente, mas nem sempre, são concretizadas por interação entre o cliente e os recursos (humanos ou físicos, ou informáticos) da entidade prestadora do serviço, atividades essas que são realizadas para satisfazer os clientes.”

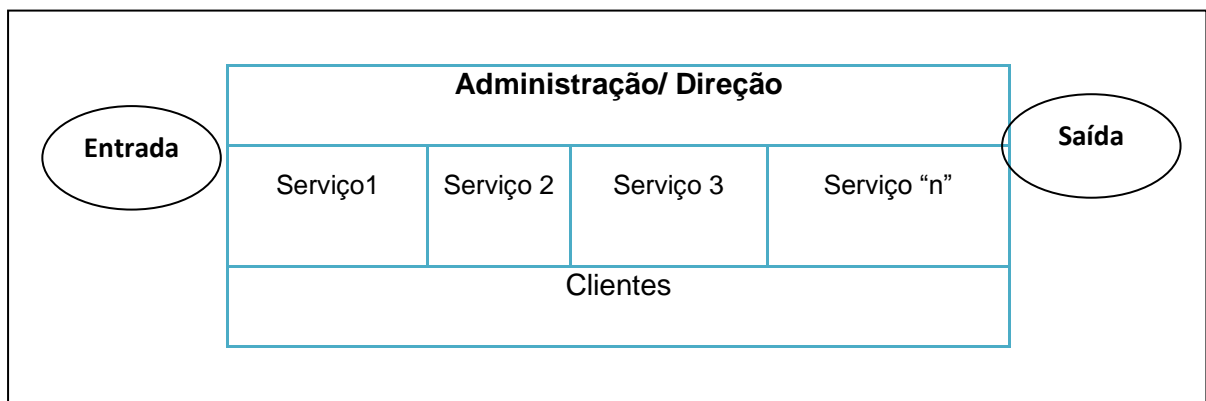
O “serviço turístico” é resultado da experiência vivida pelo cliente, onde este irá receber uma vivência proporcionada pela prestação de um serviço, sendo este um processo contínuo onde existe uma interação direta entre cliente e os recursos humanos de uma empresa (Johnston & Clark, 2001; Gronroos, 2000).

O “produto turístico” tem sido considerado como a junção de vários elementos que podem ser comercializados de forma direta ou indireta e são o grande impulsionador da criação de uma procura. Por exemplo, o produto turístico de “sol e mar” é constituído pelo próprio sol, mar e praias, alojamento, animação, restaurantes, informação e organização da viagem, serviços diversos, etc. Portanto, numa lógica abrangente podemos dizer que os hotéis ou a gastronomia não são um “produto turístico”, de per si, mas sim elementos de um mix de “produto turístico”.

O produto/serviço que uma entidade coloca no mercado deve ser alvo de atenções para o gestor, exigindo um enorme e permanente esforço, para melhorar e inovar, procurando ir ao encontro das necessidades dos seus clientes (Costa, 2008).

Parece evidente, que um “serviço hoteleiro” é “um processo contínuo de serviços que se traduzem em produtos na medida da sua utilização por parte dos clientes, desde a sua entrada até à sua saída, da unidade hoteleira”. Este serviço, pode, ainda assim, numa lógica de marketing, ser antecipado do momento da entrada e prolongado para depois do momento de saída. Tratando-se de um processo, podemos já falar num “sistema de serviço hoteleiro”.

**Figura 1:** O Serviço Hoteleiro



Fonte: Elaboração Própria

Assim, as principais apostas do turismo devem ser baseadas na qualidade do produto e do serviço, uma vez que, supostamente, os turistas estão cada vez mais informados e mais sensíveis às ofertas e ao ambiente. Assim, exige-se um conhecimento mais objetivo das suas valências e fragilidades.

## 3.2. A Hotelaria

### 3.2.1 Definição de Hotel

A atividade hotelaria é muito antiga e tem sido sujeita a uma evolução ao longo dos tempos. Faz parte da sua missão, a prestação de serviços correspondentes à satisfação das necessidades básicas do ser humano, como a alimentação e o abrigo.

Na perspetiva de Pérez (2001), o termo “Hotel” pode ser designado como *“um estabelecimento de carácter público, destinado a fornecer vários serviços, tais como, acomodação, alimentos e bebidas”*. Noutro registo também defendido por este, a designação de “hotel” deriva do latim *Hospes*, esta terminologia foi utilizada pela primeira vez em França e tem como significado a acomodação de indivíduos e do *hospitium* que indica hospitalidade.

O setor da hotelaria deverá focar-se em vários objetivos, nomeadamente, deverá ser uma fonte de receita, de emprego e oferecer serviços à comunidade. Portanto, um hotel tem como função acomodar aqueles que estão longe da sua habitação e responder às suas necessidades básicas, sendo um estabelecimento que oferece alojamento, alimentação e bebidas para aqueles que viajam. Na ótica de Marques (2003), os estabelecimentos hoteleiros, são destinados a proporcionar o alojamento, através de um pagamento e com ou sem a obrigação de fornecer também refeições e outros serviços extras.

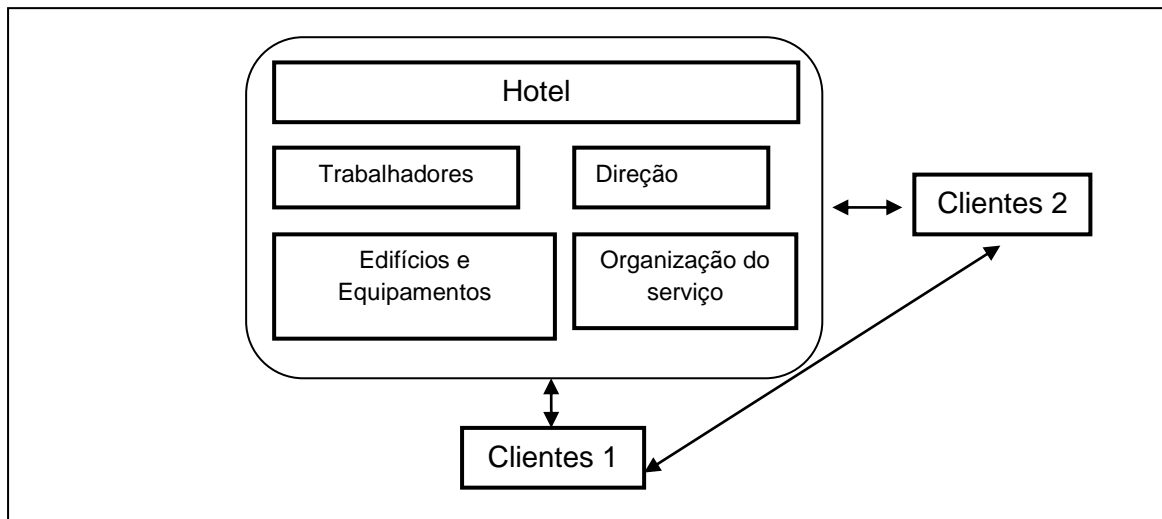
Já a OMT, propõe que a hotelaria seja um *“sistema comercial de bens materiais e intangíveis dispostos para satisfazer as necessidades básicas de descanso e alimentação dos utilizadores fora do seu domicílio”* (OMT, 1998).

Estamos então em posição de afirmar que a hotelaria é um sector do turismo, com elevado grau de diversificação devido à variedade de serviços inerentes, como o alojamento, a alimentação, o entretenimento e o lazer.

As empresas hoteleiras são empresas cujos serviços podem ser explicados com base nas propostas de Eiglier e Langeard (1991, p.18): *“Num hotel sem clientes não existe um serviço, mas sim uma potencialidade de serviço; Os clientes são parte integrante do serviço, condicionando-o e sendo por ele condicionado, pelo que a qualidade do*

*mesmo reflete, também, as características e o número dos clientes presentes; As qualidades humanas e técnicas do pessoal são parte integrante do serviço prestado; As características físicas de uma unidade hoteleira são, apenas, uma parte do sistema que a mesma representa; O serviço prestado depende do sistema organizativo definido pelo gestor”.*

**Figura 2:** Um Sistema Hoteleiro



Fonte: Eiglier e Langeard (1991); (citado por Costa, R. 2008)

Portanto, parece evidenciar-se a ideia de que um “hotel” pode ser um local de alojamento, com ou sem serviços de alimentação e de outra natureza.

### 3.2.2 A Organização e Gestão na Hotelaria

*“Organizar ou estruturar uma organização consiste em definir que funções competem a cada colaborador, com quem e como se deve relacionar em termos horizontais e verticais”* (Cardoso, 1999; citado em Costa, 2008)

A organização e a gestão de estabelecimentos hoteleiros requer do seu gestor uma intervenção muito bem estruturada, de modo a que sejam atingidos todos os objetivos que materialize o seu sucesso. A atividade de um hotel não funciona de forma regular, devido à existência de oscilações na procura, existindo épocas altas e baixas que obviamente terão consequências na gestão financeira da unidade hoteleira. Ou seja, a existência de sazonalidade acaba por determinar o normal funcionamento de uma unidade hoteleira, pois, ora devido à existência de eventos e festividades, ora devido à

sua localização próxima de locais de veraneio, pode apresentar diferentes graus de procura, consoante o tipo de clientela que normalmente atraia.

Um aspeto chave de atratividade de uma unidade hoteleira, é a sua estrutura física, a qual pode contribuir para a diferenciação perante os concorrentes. Pois uma unidade de alojamento com materiais em boas condições é sem dúvida muito mais atrativa, e assim supostamente, será alvo de maior preferência por parte da procura. Já Quintas (2006) defendia que os estabelecimentos hoteleiros que não evidenciassem a sua estrutura e organização, dificilmente iam afirmar-se no mercado, pois não resistiriam à sua concorrência.

Cavassa (2001), propõe uma teoria da “criação de níveis hierárquicos”, de autoridade e responsabilidade, que proporciona a facilidade de controlo da administração da unidade e o aumento do grau de cooperação, e assim, facilitar a tomada de decisões para os gestores. Ou seja, uma unidade hoteleira deve estar estruturada de forma hierárquica e deve definir os níveis de responsabilidade/autoridade de cada departamento. Ora, por aqui podemos verificar que nas unidades hoteleiras de menor dimensão, com reduzidas quotas de mercado e com forte sazonalidade, onde o seu quadro de pessoal seja reduzido e, por vezes ele próprio sazonal, acabem por concentrar no diretor ou responsável pela unidade, alguma sobreposição de atividades e tarefas, nomeadamente nos períodos de menor procura, ou pelo menos, nos períodos fora da época alta.

Podemos assim afirmar, que uma unidade hoteleira deve estar estruturada de forma adequada ao seu serviço e respetivo mercado. Se podemos aceitar que lidar com um mercado de três estrelas é diferente de lidar com um mercado diferente deste, estão, também as unidades hoteleiras de três estrelas devem estar adequadas ao seu mercado.

### **3.2.3 O Setor Hoteleiro em Portugal**

No ano de 2011 os estabelecimentos hoteleiros portugueses receberam 14,0 milhões de hóspedes (Turismo de Portugal, 2012). De acordo com o Instituto Nacional de Estatística em 2012, Portugal apresentava por regiões (NUT II) a seguinte distribuição de unidades hoteleiras e sua classificação:

**Tabela 1:** Estabelecimentos Hoteleiros por NUT II e tipo

Tipos de Estabelecimentos Hoteleiros	Localização Geográfica (NUT II) - 2011							
	Portugal	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	Região Autónoma dos Açores	Região Autónoma da Madeira
<b>Total</b>	2019	453	414	311	158	416	80	187
<b>Hotéis</b>	873	205	218	175	60	112	42	61
<b>5*</b>	73	10	5	26	2	19	0	11
<b>4*</b>	294	64	42	71	16	46	21	34
<b>3*</b>	306	62	108	49	26	32	16	13
<b>2*</b>	190	63	61	28	16	15	5	2

Fonte: INE (2012)

Analisando a tabela em causa, é de destacar que o número de unidades hoteleiras existentes em Portugal distribuído pelas regiões Norte, Centro, Lisboa, Alentejo, Algarve, Açores e Madeira, cobre um total de 2.019 unidades, sendo que destas 306 estão registadas como unidades hoteleiras de 3 estrelas. Na zona Centro, existem 108 unidades hoteleiras, representando cerca de 35% da oferta nacional e na zona de Lisboa existem 49, representando cerca de 16% do total. Outro dado de grande relevância para o nosso estudo é o valor da estada média, em dias, nos estabelecimentos hoteleiros:

**Tabela 2:** Estadia Média nos Estabelecimentos Hoteleiros por NUT II e tipo

Tipos de Estabelecimento Hoteleiro	Localização geográfica (NUTS II) - 2011							
	Portugal	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	Região Autónoma dos Açores	Região Autónoma da Madeira
<b>Total</b>	2,8	1,7	1,8	2,2	1,7	4,6	3	5,4
<b>Hotéis</b>	2,4	1,7	1,8	2,2	1,6	4	2,9	5,2
<b>5*</b>	2,8	1,8	2,3	2,1	1,7	3,8	0	5,3
<b>4*</b>	2,7	1,8	1,7	2,2	1,7	4,4	2,8	5,4
<b>3*</b>	2,2	1,8	1,8	2,3	1,6	3,7		
<b>2*</b>	1,8	1,6			1,5	2,1		

Fonte: INE (2012)

A tabela apresentada mostra-nos que para os hotéis de três estrelas o valor médio de Portugal continental é de 2,2 noites por estada. A região Centro apresenta um total de 1,8 noites de estada média e a região de Lisboa de 2,3 noites, nos hotéis de três estrelas.

É, também pertinente identificar a taxa de ocupação por, tipologia e meses, para os estabelecimentos hoteleiros de três estrelas. Este indicador mostra-nos um nível de

ocupação da nossa oferta hoteleira, durante um período de tempo, permitindo avaliar o grau de procura dos nossos estabelecimentos hoteleiros, em particular, nos hotéis de três estrelas.

**Tabela 3:** Taxa de Ocupação por Quarto por meses e tipologia

Taxas de Ocupação por meses e tipologias (3*)													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
<b>Ano 2012</b>	28.6	34.2	41.7	48.2	50.1	52.7	58	68.7	60.9	47.3	33.6	ND	47.7
<b>Ano 2011</b>	23.3	29.5	36.2	45.7	44.3	49.3	54.1	70.1	55.6	46.4	26.4	ND	44.2

Fonte: INE (2012)

Verificamos que a taxa de ocupação por quarto num estabelecimento hoteleiro classificado de três estrelas, teve um crescimento de 2011 para de 2012, na ordem dos 3,5%, passado de 44,2% para 47,7% de ocupação. Curiosamente, com exceção do mês de Agosto em que existiu um decréscimo de cerca de 1,4%, assistiu-se a um crescimento em todos os outros meses.

As tabelas seguintes mostram a capacidade hoteleira das unidades classificadas com três estrelas, dados estes do ano de 2011, para a região do Médio Tejo (Tabela 4), bem como, o número total de unidades hoteleiras de três estrelas existentes na região do Médio Tejo (Tabela 5), salientando que Torres Novas, Alcanena e Entroncamento são as regiões escolhidas para desenvolver o nosso estudo.

**Tabela 4:** Capacidade de Alojamento na Região do Médio Tejo

Capacidade de alojamento (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica (NUTS - 2002) e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual		Período de referência dos dados	
Localização geográfica (NUTS - 2002)		2011	
		Tipo (estabelecimento hoteleiro)	
		Hotéis Total	Hotéis Três estrelas
		N.º	N.º
<b>Médio Tejo</b>		6134	3660
Abrantes		283	235
Alcanena		80	80
Constância		0	0
Entroncamento		0	0
Ferreira do Zêzere		40	0
Ourém		5027	3271
Sardoal		0	0
Tomar		434	0
Torres Novas		270	74
Vila Nova da Barquinha		0	0

Fonte: INE (2012)

**Tabela 5:** Quantidade de Alojamentos de 3 Estrelas na Região do Médio Tejo

Localização geográfica (NUTS - 2002)	Estabelecimentos hoteleiros (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2002) e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual
	Período de referência dos dados
	2011
	Tipo (estabelecimento hoteleiro)
	Três estrelas
	N.º
Medio Tejo	23
Abrantes	2
Alcanena	1
Constância	0
Entroncamento	0
Ferreira do Zêzere	0
Ourém	19
Sardoal	0
Tomar	0
Torres Novas	1
Vila Nova da Barquinha	0

Fonte: INE (2012)

Verificamos que a oferta de alojamento hoteleiro de 3 estrelas, cobre cerca de 59,7% da capacidade de alojamento (camas) da total dos hotéis da região do médio tejo, representando, assim, uma importância significativa do respetivo alojamento hoteleiro, com especial destaque para a região de Ourém, devido à importância do “Turismo Religioso” de Fátima.

### 3.2.4 O Sistema de Classificação dos Estabelecimentos Hoteleiros

Podemos também, observar as exigências legais para a obtenção de uma classificação por parte das unidades hoteleiras. Estes requisitos permitem verificar quais as diferenças entre as diferentes classificações de 1 a 5 estrelas dos estabelecimentos hoteleiros. É a Portaria nº 327/2008 (DR nº 82, 1ª série, de 28 de abril), que determina esses requisitos, para os estabelecimentos hoteleiros, para os aldeamentos turísticos e para os apartamentos turísticos, que há luz da legislação portuguesa são os que podem adquirir uma classificação de estrelas, de acordo com o DL nº 39/2008 (DR nº 48, 1ª série, de 7 de março). Este último, considera como empreendimentos turísticos, todos aqueles que possuam cumulativamente: um serviço de alojamento; um conjunto adequado de estruturas e equipamento; e serviços complementares. Distingue estes do chamado alojamento local, em termos da obrigatoriedade de cumprimento de requisitos, para além de questões ligadas à



segurança e higiene. Este DL nº 39/2008, determina que as diferentes tipologias dos empreendimentos turísticos, são: estabelecimentos hoteleiros; aldeamentos turísticos; apartamentos turísticos; conjuntos turísticos (resorts); empreendimentos de turismo de habitação; empreendimentos de turismo no espaço rural; parques de campismo e de caravanismo; empreendimentos de turismo da natureza.

Em conformidade com a legislação em vigor para a classificação dos estabelecimentos hoteleiros, convém realçar que antes de 2008, o sistema de classificação dos empreendimentos turísticos baseava-se nas infraestruturas e na existência de certos serviços na unidade. No entanto, com a entrada em vigor do Decreto-Lei nº39/2008 de 7 de Março, passou-se a considerar também a qualidade dos serviços prestados.

A classificação hoteleira é efetuada através de uma auditoria no local, onde são analisados todos os pontos necessários para ser atribuída uma classificação o mais corretamente possível. A tabela de classificação é preenchida com base em requisitos obrigatórios e opcionais, nos quais os últimos são fixados com uma pontuação cujo somatório dará um resultado que irá corresponder à classificação ideal do empreendimento turístico.

Assim, destacamos os requisitos obrigatórios que os estabelecimentos hoteleiros devem possuir, para lhes poder ser concedida a classificação de 3 estrelas (Portaria nº 327/2008) (Tabela 6).

Verificamos que existem 116 requisitos totais, referentes às “áreas obrigatórias”, dos quais 44 são obrigatórios e estão divididos pelas “áreas obrigatórias” de Instalações (19), Equipamento/Mobiliário (11) e Serviços (14). A Portaria nº 327/2008 contempla também requisitos nas áreas do Lazer (18) e da Qualidade Ambiental e Urbanística (5), mas estas não são obrigatórias, para qualquer tipologia de estabelecimento hoteleiro (Apêndice 1). No total os requisitos indicados na lei são 149, sendo obrigatórios 44, para os estabelecimentos hoteleiros classificados com 3 estrelas.

Por conseguinte, a legislação nacional ainda não contempla como obrigatório, para os estabelecimentos hoteleiros de 3 estrelas, aspetos que se relacionam com o que teoria nos vai dizendo, em particular, nas questões relacionadas com a forma como os colaboradores das unidades se devem apresentar, no se aspeto físico e até mesmo com o estacionamento.

**Tabela 6:** Requisitos Obrigatórios para os Estabelecimentos Hoteleiros de 3 Estrelas

Áreas/Dimensões	Requisitos Totais/Obrigatórios
<i>Instalações</i>	
Acessos	4/3
Zonas Comuns	7/4
Zonas de Serviço	4/4
Unidades de Alojamento (quartos ou apartamentos)	7/2
Área dos Quartos	3/2
Área dos Apartamentos	4/4
<i>Equipamento/Mobiliário</i>	
Equipamento do Quarto	10/1
Equipamento das Salas de Estar e de Refeições	1/1
Equipamento da Cozinha ou Kitchenette	3/2
Equipamento/Acessórios Sanitários	13/2
Sistema de Vídeo a Áudio	4/1
Telecomunicações	7/3
Equipamentos Suplementares	5/1
<i>Serviço</i>	
Limpeza e Arrumação das Unidades de Alojamento	6/3
Alimentação e Bebidas	7/1
Pequeno-Almoço	3/1
Receção/Acolhimento	11/5
Lavandaria e Engomadoria	2/0
Outros	11/4
Sub – Total	116 /44
<i>Lazer</i>	
Equipamentos e Instalações	13/0
Outros	5/0
<i>Qualidade Ambiental e Urbanística</i>	
Outros	5/0
Sub – Total	23/0
Total	149/44

Fonte: Elaboração Própria

### **3.3. A Gestão de Alojamento**

Uma boa gestão do alojamento nos hotéis carece de um rigoroso conhecimento da “qualidade do serviço”, por parte dos seus diretores e responsáveis. Assim, o conceito de “qualidade do serviço” deve ser apurado, de modo a apurar-se a forma adequada da sua utilização.

#### **3.3.1. A Qualidade do Serviço**

*“Service Quality has been increasingly identified as a key factor in differentiating service products and building a competitive advantage in tourism”* (Shephard, 1998) (citado em Laws, 2008).

A “qualidade” é, ainda hoje, muitas vezes confundida com “luxo”, “bondade” e “caro” e começou por ser avaliada de forma unidimensional (Parasuraman et al., 1985), com uma simples pergunta. Contudo, hoje é entendido como uma função mais complexa e multidimensional.

Por um lado, são vários os fatores que influênciam direta e indiretamente a qualidade do serviço (Mola e Jusoh, 2011), por outro lado, torna-se difícil encontrar “qualidade” no serviço de um hotel, porque se trata de um mix de ofertas (Blesic et al., 2010; Shahin, nd).

Segundo Cunha (1997) a “qualidade é o ajustamento dos produtos e serviços às exigências dos clientes.” Para a OMT (1998) a “qualidade é a satisfação das necessidades dos clientes a um preço igual ou inferior ao que eles atribuem ao produto ou serviço em função do valor que receberam e perceberam”. Para Swarbrooke (2002) a “qualidade tem a ver com as características dos produtos ou serviços que afetam a sua capacidade para satisfazer as necessidades e desejos do consumidor”.

As diferentes definições de qualidade apontam para a existência de um conjunto de características relacionadas com o serviço ou produto diretamente relacionados com a

satisfação do cliente. Qualquer consumidor ao adquirir um serviço espera satisfazer as suas necessidades/desejos; como tal, cabe a qualquer gestor hoteleiro estar sensível à questão da qualidade do serviço e perceber a sua importância e relação com o serviço prestado em hotelaria.

Um serviço possui quatro características de atividades de natureza mais ou menos intangível que, regra geral, mas não necessariamente, se geram nas interações que se produzam entre o cliente e o pessoal, os recursos, os bens físicos ou, globalmente, com os sistemas de fornecedor de serviços (Parasuraman et al., 1985; Wong et al., 1999; Mola e Jusoh, 2011):

Intangibilidade: os serviços não podem ser “tocados”, “vistos”, “sentidos”, ou “experimentados” antes da compra;

Heterogeneidade: os serviços estão menos *standardizados* e são menos uniformes que os produtos;

Simultaneidade: há a necessidade de existir a presença física de um cliente (consumo) para que ocorram a maioria das prestações de serviços (produção);

Perecibilidade: os serviços não podem ser armazenados, na medida em que não são “fabricáveis” anteriormente ao contacto.

Neste sentido, abordar a qualidade de um serviço é crucial na gestão de uma unidade hoteleira, uma vez que é relevante tanto para a viabilidade do negócio, como para a atratividade do destino turístico e ainda para a sustentabilidade da própria atividade hoteleira.

Ainda que o conceito de “qualidade do serviço” careça de um consenso alargado, ainda assim, parece haver alguma concordância quanto à forma de se poder medir a “qualidade do serviço” através da diferença entre as expectativas e o serviço percecionado (Parasuraman et al., 1985; Fernández e Bedia, 2005; Blesic et al., 2010; Shahin, nd).

Neste sentido é conveniente apurar os conceitos de “expectativas” e de “serviço percecionado” que são utilizados pelos autores. Na verdade Parasuraman et al., (1985) referem que ambas estão relacionadas com o grau de satisfação do cliente, em relação a determinado serviço ou produto que este recebeu. É necessário perceber que, quando aplicamos estes conceitos ao serviço, devemos atender ao momento anterior ao usufruto do serviço, e considerar este como a “expectativa” do serviço, e ao momento posterior ao usufruto, referimo-nos ao “serviço percecionado” (Parasuraman

et al., 1985, 1988). Ora, quando aplicamos estes conceitos ao turismo, devemos atender que podemos falar de “expectativa” como sendo a “percepção” ou desejo do que irá acontecer, ou a fase inicial da “experiência”, e falamos de “percecionado” como sendo a parte da “experiência” que foi vivida pelo ator, e é por ele recordada (Mola e Jusoh, 2011). Convém aqui lembrar que o conceito de “experiência” em sentido lato é entendido como um processo constituído por 5 fases (a preparação da viagem, a viagem de ida, a vivência, a viagem de regresso e a recordação) (Clawson e Knetsch, 1966) (citado por Kim, 2009). Para o efeito, apenas nos interessa destacar a parte da recordação e a essa chamaremos de “experiência”, do ato vivenciado. Assim, a “qualidade do serviço”, é para nós, obtido pela diferença entre a “experiência” e a “percepção”.

### **3.3.2. A Satisfação do Cliente**

A satisfação do consumidor ocupa uma posição central no pensamento e na prática do marketing, estando relacionada com o nível de sentimento de um individuo, resultante da comparação do desempenho de um produto ou serviço, em relação às suas expectativas iniciais face a esse desempenho. (Kotler, 1994).

Em qualquer empresa, a satisfação e lealdade do consumidor devem ser asseguradas através de uma elevada qualidade de produtos e serviços, que forneçam valor acrescentado para o consumidor (Parasuraman et al., 1988). Estas, são essenciais para o sucesso da organização tanto a curto como a longo prazo (Douglas e Connor, 2003). Hill (1996) defende que o “sucesso de uma empresa assenta em fazer melhor o que é mais importante para os clientes”. Para Saias (2007) “a satisfação do cliente é a condição necessária para conseguir a sua Lealdade”.

Na perspectiva de Zeithalm (2000), a satisfação está relacionada com a “avaliação feita pelos consumidores sobre a medida em que um produto ou serviço vai de encontro às suas necessidades e expectativas”. Por outro lado, há quem defenda que é mais caro captar um novo cliente, do que fidelizar os que possui (Ennew e Binks, 1996; Hormozi e Giles, 2004) (citado por Rahman et al., 2010).

Verificamos que a literatura aponta para várias abordagens e definições sobre a satisfação do cliente, no entanto, parece imergir um ponto comum sobre a sua relação com o grau de concordância entre o serviço percecionado e o serviço esperado. E sempre que os primeiros forem maiores que os segundos, então teremos apurado

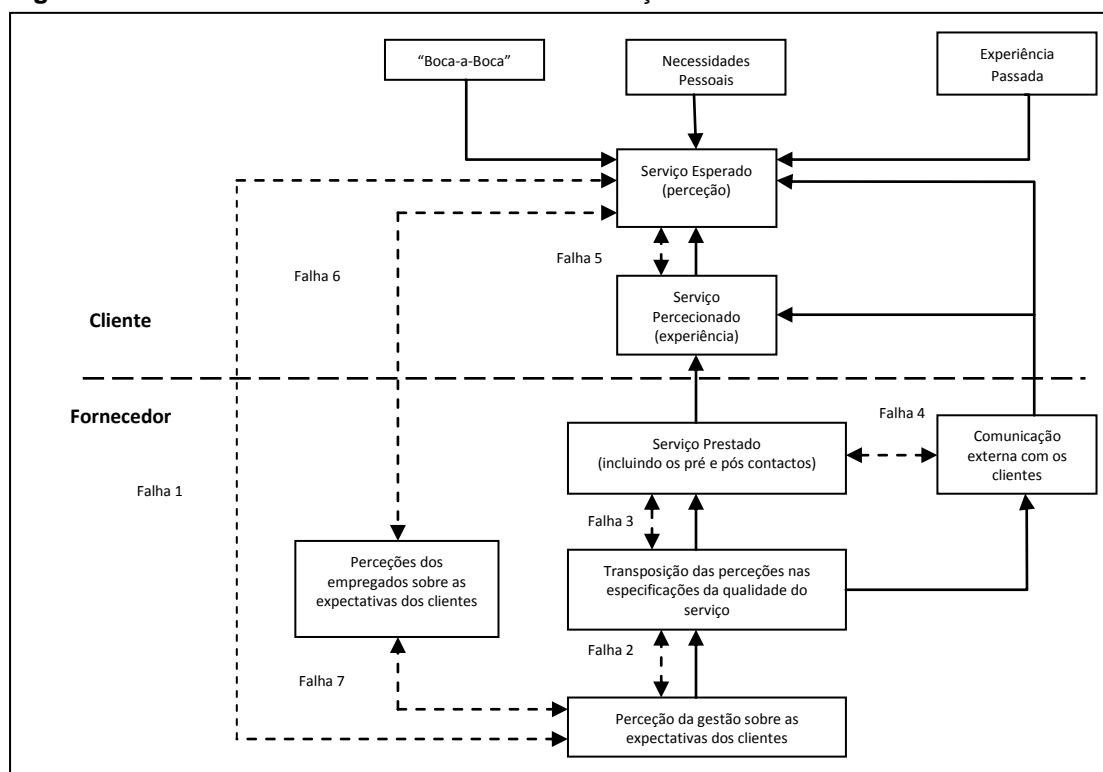
uma qualidade. Esta, ainda assim, pode ser baixa, contudo, não deixa de ter essa natureza, pois devemos considerar que para diferentes perfis de consumidores, assim podemos ter diferentes graus de exigência da qualidade.

### 3.4. O Modelo de Falhas nos Serviços

O Modelo de Falhas (Gap Model) desenvolvido por Parasuraman et al., (1985) é considerado o que melhor se adapta à explicação do “sistema de serviço” (Rahman et al., 2010). Pretende detetar as falhas que afetam a qualidade do serviço, de modo a permitir intervenções de correção para a sua eliminação ou diminuição.

Por conseguinte, consideramos que é necessário avaliar a falha entre a experiência (vivência) e a percepção (expectativas, desejos), para podermos aferir das fragilidades entre o “serviço prestado” e o “serviço vivenciado ou percebido”.

**Figura 3:** O Modelo de Falhas da Qualidade do Serviço



Fonte: Adaptado de Parasuraman et al., 1985; Curry, 1999; Luk e Layton, 2002 (citado por Shahin, nd)

O modelo de Falhas, começou por identificar 5 falhas distintas, mas hoje são reconhecidas 7 falhas (Shahin, nd). A primeira falha (GAP 1 – discrepância entre as expectativas dos consumidores e o percebido pelos gestores) resulta de uma inadequada comunicação e existência de demasiados níveis de gestão. A segunda falha (GAP 2 – discrepância entre o percebido pelos gestores e as especificações dos serviços) resulta de um inadequado comprometimento com a qualidade do serviço

e de uma ausência de objetivos. A terceira falha (GAP 3 – discrepância entre as especificações dos serviços e os serviços prestados) resulta de uma inadequada supervisão dos serviços e falhas nos trabalhos de equipa. A quarta falha (GAP 4 – discrepância entre a prestação do serviço e a comunicação com o exterior) resulta de uma inadequada comunicação horizontal e de uma promoção exagerada do serviço. A quinta falha (GAP 5 – discrepância entre as expectativas dos consumidores e o serviço percecionado) resulta da deteção de falhas de serviço por parte do cliente, em relação às suas expectativas, as quais dependem das necessidades pessoais, do conhecimento “boca-a-boca” e da experiência passada. A sexta falha (GAP 6 – discrepância entre as expectativas do consumidor e o percecionado pelos colaboradores) resulta das diferenças de entendimento das expectativas dos consumidores, por parte do front-office. A sétima falha (GAP 7 – discrepância entre o percecionado pelos colaboradores e o percecionado pelos gestores) resulta da diferença de entendimento das expectativas dos consumidores, por parte dos gestores e restantes responsáveis.

Os clientes acabam por estar diretamente envolvidos em falhas relativamente aos gestores (GAP 1), em relação ao serviço percecionado (GAP 5) e em relação aos colaboradores (GAP 6). Formalmente entende-se que a “qualidade do serviço”, na ótica do cliente, está associada à GAP 5 (Rahman et al., 2010) e, por conseguinte, o modelo SERVQUAL é adequado para avaliar a “qualidade do serviço”, relativamente a esta falha 5.



### 3.5. O SERVQUAL

A escala ou modelo **SERVQUAL** é um instrumento multidimensional que serve para avaliar as percepções dos clientes em relação a um serviço prestado, proposto e desenvolvido por Parasuraman et al. (1985,1988). Este modelo assenta numa medição da “qualidade do serviço” através da diferença entre “o percecionado” e “o esperado”. Logo, as expectativas ou percepções e o percecionado ou a experiência, são centrais para esta abordagem.

O modelo SERVQUAL é um instrumento que tem vindo a ser utilizado nos mais variados setores e atividades, relacionadas ou não com o turismo, incluindo no setor hoteleiro (Fernández e Bedia, 2005; Blesic et al., 2010; Mola e Jusoh, 2011; Rahman, et al., 2010; Markovic e Raspor, nd; Souza et al., 2012; Karunaratne e Jayawardena, 2010; Shahin, nd).

O modelo original começou com 10 dimensões e 97 itens, mas após uma “purificação” ficou composta por 22 itens que cobrem cinco dimensões que pretendem refletir a qualidade do serviço. Cada um destes 22 itens é usado duas vezes: uma para determinar as “experiências” dos clientes, e a outra para medir as suas “percepções”. Este modelo é apresentado como uma escala com elevado nível de confiabilidade e validade e útil para avaliar vários serviços, desde que devidamente adaptado (Parasuraman et al., 1988).

As 5 dimensões que o SERVQUAL contempla, alojam os 22 itens identificados como adequados para avaliar a “qualidade do serviço”, centrado na diferença entre as expectativas dos consumidores e o serviço por estes percecionado, são:

Aspetos Físicos – evidências físicas, equipamentos, aparência do pessoal;

Fiabilidade – capacidade de desempenhar o serviço prometido e com exactidão;

Capacidade de resposta – prontidão para ajudar os clientes e fornecer um serviço rápido;

Confiança e Cortesia – conhecimentos e cortesia dos prestadores e capacidade para inspirar confiança;

Centrado no Cliente – permanente disponibilidade dos colaboradores e atenção individualizada que a empresa presta ao cliente.

A primeira e as duas últimas expressões originais são apresentadas como “tangibilidade”, “segurança” e “empatia”, respetivamente, quando transcritas para a de língua portuguesa, contudo, entendemos que os seus significados, traduzidos à letra, não correspondem à essência das respetivas expressões. Por isso, optámos por alterar estas, pelas apresentadas. Verificamos também que as dimensões cobrem aspetos relacionados, quer com a organização, quer com o individuo prestador do serviço.

A literatura mostra muitas abordagens a este modelo original, onde se destaca a grande variedade de itens e até de dimensões que são propostos pelos diferentes autores, quer para os serviços em geral, quer particularmente quando aplicado à hotelaria. Por conseguinte, a maioria dos trabalhos já desenvolvidos, acabam por se centrar na validação dessas novas propostas de modelo, quer na sua consistência interna ou grau de confiança dos questionários, quer na procura dos componentes principais ou dimensões, através da análise fatorial, para além de uma análises de sobre a correlação de algumas variáveis.

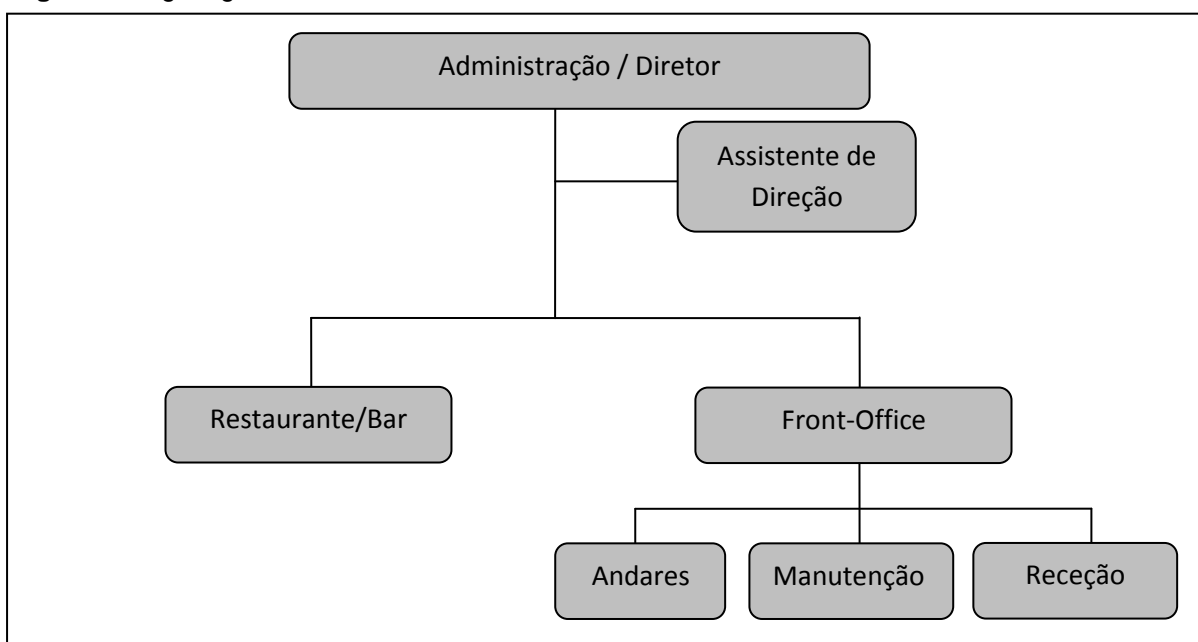
É importante entender, que a perceção de qualidade do serviço nos hotéis, na linha da falha 5 (GAP 5) depende, maioritariamente, da forma como os colaboradores prestam esses serviços ao cliente. Como tal, a procura de funcionários qualificados e eficientes é fulcral para a superação das expetativas dos clientes.

Parece assim evidente que abordar a qualidade do serviço nos hotéis é olhar para os diferentes as diferentes áreas de serviço que esses hotéis oferecem. Como argumenta Moller (1999) “O futuro de uma empresa ou organização depende dela conseguir satisfazer os requisitos de qualidade do mundo exterior. Ela precisa produzir e entregar bens e serviços que satisfaçam as exigências e expectativas de clientes e usuários”

### 3.6. A Organização nos Hotéis de 3 Estrelas

Os hotéis de 3 estrelas são, como já vimos, um tipo de estabelecimento hoteleiro, que cumprindo com um conjunto de requisitos estipulados na lei, acabam por adquirir essa classificação. De acordo com a literatura e a experiência propomos o seguinte esquema organizacional para um estabelecimento hoteleiro de 3 estrelas (Figura 4).

**Figura 4:** Organograma de uma Unidade Hoteleira de 3 Estrelas



Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se que uma estrutura organizacional de hotéis de pequena dimensão não necessita de tantos órgãos/serviços como os que são considerados para os hotéis de grande dimensão até porque os seus públicos-alvo são distintos. Por outro lado, é frequente verificar-se, nestas unidades, uma sobreposição de atividades e de tarefas por parte do Diretor. Como estas ofertas de alojamento, apresentam, normalmente, taxas de ocupação relativamente mais baixas do que a média e grandes oscilações na sua ocupação, fortemente influenciados pela sazonalidade do turismo e, por outro lado e em regra, não possuem condições para alojar nem promover eventos de médio e grande escala, logo, acabam por ter um reduzido número de recursos humanos colaboradores, na maior parte do ano, exceto na chamada época alta (variando de estabelecimento para estabelecimento, de acordo com a sua respetiva localização).

### **3.6.1. O Diretor**

Segundo o Decreto-Lei nº 49/2011 (DR nº 70, 1ª série, de 8 de abril) o acesso à profissão de diretor de hotel, deixa de obrigar a quaisquer requisitos legais, ficando ao critério do mercado (os empregadores) a contratação de profissionais nessa área. Assim, o que a anterior lei de 1982 (DL nº271, de 13 de julho), propunha como objetivo central do diretor de hotel: “zelar pelo seu bom funcionamento e qualidade de prestação de serviços”, deixa de ser agora um objetivo legal, para passar a depender da iniciativa do diretor. Pertinentemente, esse livre acesso à profissão aplica-se para todos os níveis e categorias ou classificações de hotéis, o que não deixa de ser curioso, numa época onde se proclama, em tudo o que aparece escrito sobre o turismo e o serviço turístico, a importância e interesse no desenvolvimento de um “turismo de qualidade”, chegando-se mesmo a falar em “turismo de excelência” (PENT, 2007; Resolução do Conselho de Ministros nº 24/ 2013).

Sem discutirmos a bondade da atual lei, entendemos que essa liberdade de contratação, acaba por desprestigiar a profissão, uma vez que, no limite, qualquer indivíduo pode exercer essa profissão, sem que para o efeito possua qualquer formação ou habilitação. Por outro lado, também vem fragilizar todo o espectro formativo que o país oferece na área da direção e gestão hoteleira e do turismo em geral. Contudo, esta abordagem, não é por nós tratada.

No fundo, um diretor de um hotel tem o dever de desempenhar com eficiência as suas funções, exercendo-as com dinamismo e entusiasmo, bem como promover a sua formação pessoal com base na permanente atualização de conhecimentos. Sendo que, no essencial, se deve concentrar na “qualidade do serviço” prestado ao cliente.

### **3.6.2. O Assistente de Direção**

O que anteriormente se disse sobre o diretor, também se aplica ao Assistente de Direção, ainda que neste caso, para além do seu compromisso com o cliente, deve ser capaz de coadjuvar o diretor e de o substituir na sua ausência.

### **3.6.3. O Front-Office**

A receção é dos departamentos da unidade hoteleira com maior importância para a sua gestão, pois, é o ponto de entrada e primeira abordagem com o cliente e acaba por ser também o ponto de saída, onde estes ficam com as últimas impressões ou experiências. Naturalmente, que esta deve situar-se junto à entrada principal do estabelecimento. Segundo Cândido (2003), “a receção é o local onde o hóspede é recebido na sua chegada, é a sala de visitas do hotel. É na receção que o hóspede é recepcionado e forma a sua opinião sobre o hotel e, da mesma forma, no final da hospedagem na hora do check-out (saída do hóspede do hotel) leva à sua impressão sobre o hotel”.

#### **3.6.3.1. A Receção**

A receção deve encontrar-se numa unidade hoteleira separada das zonas de estar e espaços comerciais, para ser evitada a formação de filas e aglomeração de pessoas nestes locais. As tarefas inerentes a este serviço são diversas e vão desde a confirmação das reservas, o registo das entradas e todo o acompanhamento de apoio e informações que devem ser prestados aos clientes. Na prática, esta área do hotel acaba por cobrir três outras áreas. Contudo, no que ao exercício específico deste serviço, diz respeito, há que sublinhar a existência de um chefe de receção e de um rececionista, propriamente dito (muitas vezes assistimos a uma sobreposição destas funções, que são realizadas pela mesma pessoa).

O Chefe de Receção – Deve ser assumido como um membro da equipa, no entanto é o responsável pela gestão de operações do departamento, direccionados para a administração e controle da equipa. O Front-Office Manager é responsável pela concretização de diversas funções. Desde coordenar as equipas, uma vez que este controla o trabalho de toda a equipa da receção, por norma é aquele que recebe os clientes VIP do hotel, mantém contacto direto com todos os departamentos da unidade hoteleira, é também responsável por providenciar a máxima ocupação do hotel. Acaba também por exercer funções de recursos humanos, pois, muitas vezes cabe a este, lidar diretamente com os restantes colaboradores. Intervém também na elaboração e

gestão das receitas e até algumas despesas correntes. Organiza o trabalho e observa todos os procedimentos, controla o fluxo de clientes e prepara e disponibiliza informações sobre os restantes serviços disponíveis.

Dentro do departamento de Front-Office são três as secções que devem ser asseguradas pela equipa para garantir a satisfação dos seus clientes:

O Rececionista – Acaba por ser o elo de contato com o cliente, desde a sua chegada (check-in) até a sua saída (check-out). O rececionista acompanha as contas dos clientes, verifica e realiza reservas, transmite informação para os quartos, ou para todos os outros departamentos da unidade. Todos os estabelecimentos hoteleiros contêm este profissional (Popp, 2007). O rececionista é o profissional responsável por dar as boas-vindas aos clientes, recebê-los e acompanhá-los até à porta do seu quarto (sempre que não haja outro colaborador para o efeito), deve abrir, manter e fechar as contas dos clientes, assegurar estadas agradáveis para os clientes, vender serviços adicionais do hotel, classificar e preparar documentos necessários, informar a secção de *housekeeping* do “fluxo” dos clientes e receber mensagens dos e para os clientes (Campos, 2010).

#### **3.6.3.2. O Serviço de Andares**

Esta é uma das áreas com maior importância no que diz respeito ao serviço de quartos de uma unidade hoteleira, sendo este um serviço de enorme destaque uma vez que, para quem se aloja, a principal preocupação é pernoitar, logo todos os outros tem um papel de complementaridade (Quintas, 2006).

Faz parte das funções do Serviço de Andares providenciar o regular funcionamento das áreas públicas do hotel, como dos quartos. Existe, por isso, nesta secção, as empregadas dos quartos (no qual uma delas pode assumir a posição de Governanta), cuja função passa por limpar todos os quartos, cuidando do serviço de abertura das camas e qualquer pedido relativo a quartos e no qual a Governanta assume o papel de supervisão do trabalho efetuado. A rouparia é outra das funções da área de *housekeeping* a quem compete recolher todas as roupas de cama e banhos dos vários quartos, enviando para uma lavandaria exterior (*outsourcing*), ou colocando na lavandaria do próprio hotel. Esta função é desempenhada pelas empregadas de andares.

Deverá ser alvo de especial atenção por parte de um diretor do hotel a eficiente e eficaz organização destas tarefas e deste pessoal, de modo a fazer-se refletir na qualidade do serviço global (“imagem”) do estabelecimento hoteleiro que gere. “Somos Senhoras e Senhores a servir Senhoras e Senhores!” (Quintas, 2006).

#### **3.6.3.3. O Serviço de Manutenção**

Segundo Ismail (2002), os vários sistemas existentes num hotel, desde o elétrico, ventilação, refrigeração, telefones, informática entre outros, devem ser sempre verificados. Como tal, qualquer estabelecimento hoteleiro deverá ter uma equipa de manutenção diversificada e qualificada (Quintas, 2006). Desta forma, os equipamentos funcionarão adequadamente, ou quando surgir qualquer avaria ou outro problema técnico, são imediata e corretamente atendidos. Até as instruções sobre o manuseio dos equipamentos e materiais devem estar devidamente atualizados e adaptados e em locais de fácil identificação e acesso. Desta forma, um cliente ficará “bem impressionado” quando alguma anomalia ocorrer.

#### **3.6.4. O Restaurante/Bar do Hotel**

Como é de prever os serviços oferecidos pelo Restaurante ou Bar de uma unidade Hoteleira deve ser feito consoante a sua classificação. Qualquer estabelecimento hoteleiro, para satisfazer o seu cliente e primar pela diferença usam um espaço físico adequado, suportado com iluminação, móveis e outros utensílios apropriados. Recorrem por vezes a estilos de decoração adequados às regiões onde se encontram ou aos principais públicos a que se destinam.

O bar é o local onde são vendidas bebidas e petiscos. Funciona bastante bem como local de convívio entre hóspedes. O barman é uma figura essencial para a preparação de bebidas e comidas (Campos, 2010). É um local também de entretenimento, onde são organizadas noites de Música ao Vivo, ou outras atividades, como os jogos, de modo a proporcionar um bem-estar aos seus clientes. É fácil de ver que esta área também assume especial importância na unidade hoteleira, qualquer que seja a sua classificação de estrelas, pois para além de lidar diretamente com o cliente, deve fazê-

lo dentro de padrões de conforto e bem-estar, de higiene e segurança e até mesmo de disponibilidade de serviço para os clientes “mais exigentes”, com horários largos ou até mesmo com atendimento permanente, consoante os casos e as soluções encontradas por cada unidade hoteleira.

Associado a este serviço está a cozinha e a copa. Aqui são confeccionadas as refeições dos clientes e dos funcionários do hotel. Deve ser um local localizado perto do restaurante e com elevada preocupação com a higiene e organização do espaço e funcionários (Campos, 2010).

Na cozinha são confeccionados os pratos clássicos e standards em todos os estabelecimentos de restauração e também os pratos regionais, que caracterizam as tradições da região onde está inserida a unidade de alojamento.

Aqui, segundo experiências anteriores vivenciadas por nós podemos confirmar que na área de restaurante/bar para um hotel de classificação de três estrelas, chegam a existir um copeiro, o chefe de cozinha e o seu ajudante.

Quanto ao serviço de restaurante, propriamente dito, existem diferentes formas de servir o cliente, o que muitas vezes acabam por influenciar a apreciação efectuada por este.

### *Miss en Place*

Esta é uma expressão de origem francesa que significa “tudo no seu lugar”. Na realidade hoteleira está directamente relacionado com a arrumação e disposição dos vários elementos, como mesas, bandejas e bar, no momento antes de servir propriamente dito. Nesta linha podemos especificar os tipos de serviço e de atendimento que são os mais conhecidos e usados na hotelaria:

Serviço de prato: consiste no prato individual, podendo ser simples ou sofisticado.

Serviço de atendimento inglês direto: o colaborador serve o cliente directamente da bandeja para o prato, estando este já preparando.

Serviço de atendimento inglês Indireto: o colaborador monta o prato em frente ao cliente, na mesa auxiliar. Retirando-se de seguida com a mesa auxiliar.

Serviço de atendimento francês: O colaborador leva e apresenta a comida na bandeja ao cliente e só depois serve no seu prato (Campos, 2010).

Serviço Self-Service ou Buffet: é o cliente que se desloca para se servir a si próprio.



Independentemente do nível de classificação dos estabelecimentos hoteleiros o que está em causa é que consigam providenciar e desenvolver os seus serviços dentro de padrões aceitáveis para o nível a que pertencem, ou seja, é esperado que o nível de “requinte” do restaurante/bar seja tanto maior quanto mais alto for o nível do hotel.

Desta forma concluímos a primeira parte do trabalho, onde tentámos explorar os conceitos e as ferramentas que iremos utilizar no nosso estudo sobre a “qualidade do serviço nos hotéis de 3 estrelas, em Portugal”. Procurámos fundamentar as razões que nos levaram a tomar o caminho escolhido, considerando inclusive, algumas alterações de termos e de expressões que nos parecem mais adequados para o nosso propósito.

## PARTE II

### 4. METODOLOGIA

O presente trabalho procura identificar quais as fragilidades encontradas pelos clientes, nos hotéis de 3 estrelas, em particular numa determinada região de Portugal. Ou seja, vai procurar avaliar a “qualidade do serviço” prestado pelos hotéis de 3 estrelas. Para o efeito irá recorrer ao modelo (escala) SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988), já testado em diferentes situações e considerado como apropriado para avaliar a qualidade do serviço (Fernández e Bedia, 2005; Shahin, nd). Contudo, os trabalhos mais recentes, sobre esta matéria aplicado ao setor hoteleiro têm considerado os hotéis como um todo, comparando os hotéis entre diferentes regiões (Fernández e Bedia, 2005). Nesta linha, os diferentes autores procuram, adaptar o modelo original do SERVQUAL e, por conseguinte, caem repetidamente na procura de novas dimensões e itens que permitam avaliar a “qualidade do serviço”, os quais são variados na medida da diversidade com que são considerados (Rahman et al., 2010). Mas para a gestão de um hotel, a informação necessária e útil não se pode esgotar na determinação da importância das diferentes dimensões da “qualidade do serviço” propostas e encontradas. Interessa também saber como funcionam cada um dos serviços/secções e/ou departamentos dos hotéis, e de que forma podem esses serviços influenciar o nível global da “qualidade de serviço” do hotel (imagem) (Lehtinen e Lehtinen, 1982; citado por Parasuraman et al., 1985). Por outro lado, a análise da “qualidade do serviço” começou por ser abordada em termos unidimensionais, ou seja, resultado de pergunta direta sobre o nível de satisfação do cliente, por conseguinte, também é importante verificar a correspondência entre esta abordagem unidimensional e a abordagem multidimensional proposta pelo SERVQUAL. Assim, optámos por estudar o “serviço propriamente dito” dos hotéis de 3 estrelas, seguindo o “modelo de falhas” (Parasuraman et al., 1985; Shahin, nd) centrando-nos na sua falha 5: “a que ocorre entre o serviço esperado pelo cliente (percepção) e o serviço realizado pelo hotel na ótica do cliente (experiência)”. Consideraremos o cliente nacional (português).

Para a gestão, para além de saber a situação do hotel, como um todo (posição competitiva), convém também conhecer quais as suas principais áreas que apresentam maiores fragilidades (como dizem Fernández e Bedia, 2005: “para se

medir a qualidade devem-se considerar as variáveis relevantes para a tomada de decisão”). Interessa também saber se o resultado obtido por essa via é diferente do obtido de forma mais direta e imediata (pergunta direta ao cliente sobre o nível de satisfação do serviço). Pois, tal pode determinar intervenções da gestão de forma mais célere, e não menos eficaz, ainda que também mais genérica. Por simplificação de linguagem, podemos fazer corresponder o conceito de “qualidade global do serviço” com a “imagem” que o cliente retém do hotel (Parasuraman, et al., 1985).

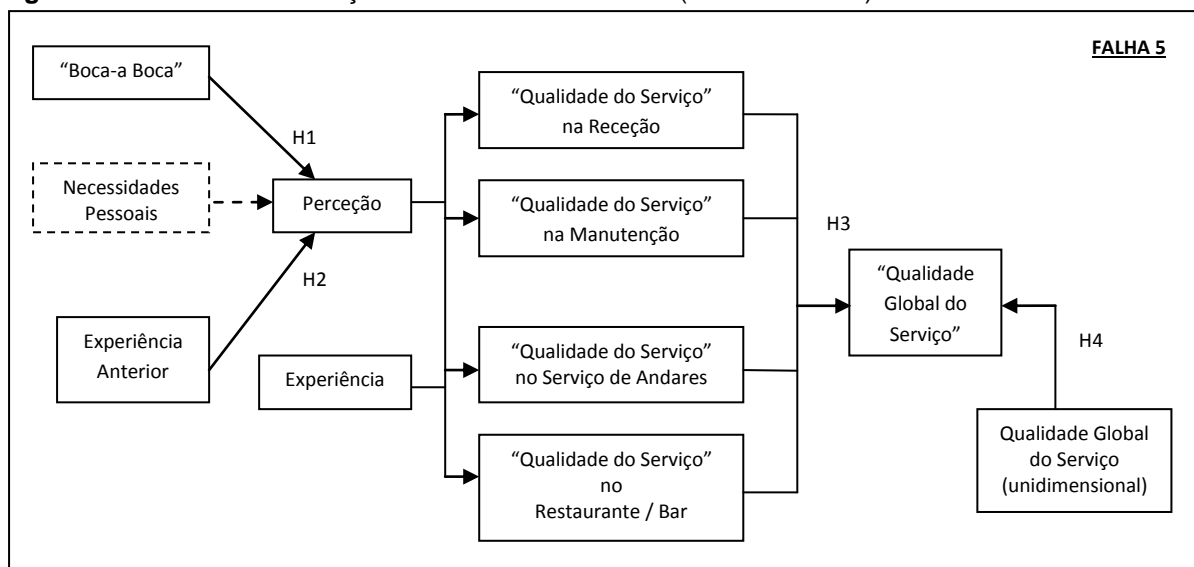
Ora, do nosso estudo, destacamos as seguintes áreas de serviço como as mais importantes para um hotel de 3 estrelas: “serviço de recepção”; “serviço de manutenção”; “serviço de andares”; e “restaurante/bar”, independentemente de alguns destes poderem ser executados pela mesma pessoa. Por conseguinte, iremos procurar identificar qual o nível da “qualidade do serviço” detetado pelos clientes, em cada um desses principais serviços dos hotéis de 3 estrelas, utilizando as dimensões do modelo SERVQUAL: “aspetos físicos”; “fiabilidade”; “capacidade de resposta”; “cortesia e confiança”; e “centrado no cliente”<sup>1</sup>. Depois cruzaremos esses dados, com cada área de serviço do hotel, para aferir a influência que a qualidade do serviço de cada uma das áreas possui na qualidade de serviço global do hotel (Parasuraman et al., 1988). Lembramos, que as dimensões do SERVQUAL procuram contemplar a componente do hotel como um todo (“imagem”) e a componente do serviço prestado pelo colaborador/funcionário (aspetos físicos e interação com o cliente) (Lehtinen e Lehtinen, 1982; citado por Parasuraman et al., 1985).

Parece-nos assim, que o nosso modelo de estudo é o apresentado na Figura 5 (“o constructo”).

---

<sup>1</sup> Remetemos para o corpo anterior do trabalho (revisão da literatura), a razão de se terem considerado estas expressões.

**Figura 5:** Qualidade de Serviço nos Hotéis de 3 Estrelas (ótica do cliente) – “O Constructo”



Fonte: Elaboração própria

Portanto, interessa saber se:

O conhecimento “boca-a-boca” está associado a uma percepção favorável (Parasuraman et al., 1985): H1

A “experiência anterior” está associada uma percepção favorável (Parasuraman et al., 1985): H2

A teoria sobre a “qualidade do serviço” (QS) aponta no sentido da mesma ser obtida quando a experiência (E) for maior do que a percepção (P):  $QS = E - P$ . Sendo assim, esta é uma condição ou pressuposto para a verificação do nível da “qualidade do serviço”, que não carece de qualquer avaliação.

A “qualidade global do serviço” é detetada através da “qualidade do serviço” de cada uma das áreas de serviço do hotel: H3

O nível da “qualidade do serviço do hotel” sentida em termos globais pelo cliente está associado à “qualidade global do serviço do hotel” resultante das influências de cada uma das áreas: H4

Relativamente à variável “necessidades pessoais” apenas será possível fazer algumas considerações mais genéricas, uma vez que o conceito abrange matérias diversas que, de longe, se esgotam nos indicadores utilizados neste estudo.

De modo a podermos escolher quais os itens que mais podem interferir na qualidade do serviço dos hotéis, em cada um dos serviços indicados, recorreremos, prioritariamente, ao que está estipulado na legislação portuguesa (Portaria nº 327/2008, de 28 de abril, publicada no DR nº 82, 1ª série), em termos de “requisitos obrigatórios” para os hotéis obterem a classificação de 3 estrelas. Desta forma, julgamos poder aferir o nível de cumprimento desses requisitos por parte dos hotéis e qual o nível de satisfação dos clientes, para cada um dos requisitos considerados. Caso a legislação não cubra todas as dimensões propostas pelo SERVQUAL, recorreremos a este para encontrar os itens em falta.

A legislação nacional considera necessário o cumprimento de requisitos, para os estabelecimentos hoteleiros, nas seguintes áreas: “instalações”; “equipamento/mobiliário”; “serviço”; “lazer”; e “qualidade ambiental e urbanística”. Os hotéis de 3 estrelas, em Portugal, devem cumprir com 44 itens, distribuídos pelas áreas de “instalações”, “equipamento/mobiliário” e “serviço”. Verificamos que as áreas do “lazer” e da “qualidade ambiental e urbanística” não possuem requisitos de cumprimento obrigatório, para os hotéis de 3 estrelas. Por conseguinte, e considerando que os requisitos obrigatórios são os que determinam a classificação de 3 estrelas, optámos por nos centrar nestes requisitos para avaliar a qualidade do serviço na ótica dos clientes desses hotéis.

Da análise à Portaria nº 327/2008, verificamos que para cada área estabelecida existem subáreas com requisitos obrigatórios a cumprir:

Instalações:

Acessos: 3

Zonas comuns: 4

Zonas de serviço: 4

Unidades de alojamento: 2

Área dos quartos: 2 (espaço em m<sup>2</sup>)

Área dos apartamentos: 4 (espaço em m<sup>2</sup>)

Equipamento/Mobiliário:

Equipamento do quarto: 1

Equipamento das salas de estar e de refeições: 1

Equipamento da cozinha ou kitchenette: 2

Equipamento/Acessórios sanitários: 2

Sistema de vídeo de áudio: 1

Telecomunicações: 3

Equipamentos suplementares: 1 (local de afixação de horários)

Serviço:

Limpeza e arrumação das unidades de alojamento: 3

Alimentação e bebidas: 1

Pequeno-almoço: 1

Receção/Acolhimento: 5

Outros: 4 (segurança de valores; aceitação de cartões de crédito de débito; despertar; correio e fax)

As características que os serviços possuem, de intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e simultaneidade fazem com que seja muito difícil avaliar a sua qualidade (Parasuraman et al., 1985; Blesic et al., 2010). Contudo, como um serviço possui aspetos técnicos (ao ser utilizado pelo próprio) e aspetos funcionais (ao ser prestado por terceiros) (Gronroos, 1982; citado por Parasuraman et al., 1985), podemos ter como critério para escolher os itens indicados como obrigatórios, pela referida portaria, precisamente essa natureza de “uso” e de “prestação de serviço”, para cada uma das áreas de serviço.

A metodologia seguida neste trabalho é de natureza qualitativa e em termos de recolha de dados para aferir a “qualidade do serviço dos hotéis de 3 estrelas na ótica do cliente, num estudo de caso”, seguiu a seguinte orientação:

- Este estudo visa apenas aferir a validade interna do problema da “qualidade do serviço dos hotéis de 3 estrelas”, uma vez que se trata de um “estudo de caso”. Ou seja, fica por aferir a validade externa deste trabalho, numa lógica de extensão à população-alvo de todos os hotéis de 3 estrelas (Jesuino, J.C. (1989), p. 218, em (Eds.) Silva e Pinto, 1999);
- A população-estudo são os clientes portugueses que utilizam o alojamento dos hotéis de 3 estrelas, numa determinada região de Portugal. Tratando-se de uma população finita, é conveniente apurar a sua dimensão, para melhor identificar a dimensão da amostra;
- A região escolhida justifica-se pela proximidade e facilidade de recolha de dados por parte do investigador (estudante de mestrado) – cidades de Torres Novas e Entroncamento e a vila de Alcanena;
- As localidades escolhidas possuem 4 hotéis de 3 estrelas:

**Tabela 7:** Total de camas na região considerada

Hotel / Localidade	Camas
Hotel Torres Novas /Torres Novas	80
Hotel Cavaleiro /Torres Novas	100
Hotel Gameiro / Entroncamento	120
Hotel Alcanena / Alcanena	80
Total	380

Fonte: Elaboração Própria

Contudo, como a amostra é realizada em 3 destes hotéis (exclui-se o primeiro da tabela 7) e tratando-se de um “estudo de caso”, a população-estudo só pode dizer respeito ao total de alojamento dos hotéis considerados. De modo reduzir os erros não amostrais (Hora et al., 2010), é importante atender à existência de efeitos de “abatimento” dessa população, como as taxas médias de ocupação e a quota de mercado que representam os portugueses, nessa tipologia de alojamento;

- O total da população-estudo é cerca de 66 pessoas (do total de 300 lugares disponíveis), isto porque, de acordo com os dados do INE para 2013, a taxa de ocupação das unidades hoteleiras de 3 estrelas está na ordem dos 40% e os clientes portugueses representam cerca de 55% desse mercado, isto em termos de média para a Região de Lisboa e Vale do Tejo. Por conseguinte, convém aferir a dimensão da população a estudar, de modo a que os resultados da amostra não fiquem deturpados por dois efeitos:
- Efeito da sobre dimensão da amostra (por ter uma amostra acima da população-estudo);
- Efeito de não cumprimento da amostra (por ter uma população-estudo incorretamente alta);
- Como a amostra é realizada em 3 dos 4 hotéis da região abrangida (uma em cada uma das localidades escolhidas – exclui-se o hotel Torres Novas, por se ter mostrado indisponível em colaborar), considera-se uma amostragem estratificada pelas diferentes capacidades dos hotéis considerados;
- Elaboração e aplicação de um questionário, pois, ainda que limite a liberdade de resposta, é mais fácil de sumarizar em dados para tratamento estatístico;
- Aplicámos uma metodologia conhecida (SERVQUAL) que utiliza um sistema de observação fechado, onde o inquirido deve responder dentro de limites impostos por nós;

- A dimensão da amostra segue a fórmula de Cochran (1977), para dados discretos<sup>2</sup>, admitindo: uma margem de erro sobre o erro aceitável de 5% (alfa) – o mais utilizado e aceitável nas investigações; uma estimativa de desvio padrão da população, considerando uma escala de 0.5; uma margem de erro da estimativa da média de 5%. Por esta via, e após correção pela dimensão da população, a dimensão da amostra é de 56 (Bartlett et al., 2001);
- Colocação dos questionários em cada hotel, da seguinte forma: Hotel Cavaleiro – 19; Hotel Gameiro – 22; Hotel Alcanena – 15. Assim, garante-se uma distribuição proporcional ao número de camas de cada unidade hoteleira<sup>3</sup>;
- A distribuição dos 56 questionários, a clientes nacionais, foi efetuada de forma aleatória simples (entrega aos clientes pela disponibilidade do colaborador, sem qualquer critério para o efeito) - recorre-se assim a uma técnica de amostragem probabilística com representatividade;
- Procurámos inquirir os clientes com mais de 18 anos de idade;
- Foi realizada uma recolha direta num dos hotéis por parte do investigador e solicitou-se aos restantes hotéis que distribuíssem o questionário pelos seus clientes, à saída e os recolhessem de seguida;
- A recolha dos dados foi efetuada entre os dias 6 e 15 mês de novembro de 2013, até 4 dias após o encerramento da Feira do Cavalo da Golegã, garantindo assim uma presença considerável de clientes nos hotéis – este processo não nos garante a estabilidade dos dados, pois o período de recolha dos dados é reduzido;
- Recolheram-se os 56 questionários preenchidos, representando 100% da amostra pretendida. Este número garante, o grau de confiança de 95%, com uma margem de erro 5%, de acordo com a proposta de Burtlett et al. (2001), para dados discretos;
- Tratamento dos dados com o programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 21, para a determinação da inferência estatística e gráficos e utilização do programa informático Excel, para o tratamento da estatística descritiva;
- Análise dos resultados obtidos, através da seguinte abordagem:
  - Cálculo do Coeficiente de Alfa de Cronbach (Lee J. Cronbach, 1951), para aferir a confiabilidade do questionário (mede a correlação entre

---

<sup>2</sup> Consideramos os “dados discretos” respeitante ao corpo central do questionário relativo às afirmações sobre a “Qualidade do Serviço” de cada área de serviço do hotel (Bartlett et al., 2001).

<sup>3</sup> Para o Hotel Cavaleiro:  $100/300 * 56$ ; para o Hotel Gameiro:  $120/300 * 56$ ; e para o Hotel Alcanena:  $80/300 * 56$ .



respostas através da análise do perfil das respostas) (Hora et al., 2010) – se igual ou superior a 0,7 aceita-se, se não, há que proceder a uma “purificação” do questionário, (Parasuraman et al., 1988; Hora et al., 2010; Fernández e Bedia, 2005);

- De modo a garantirmos a confiabilidade do questionário, no caso dos inquiridos não responderem a todas as questões, optamos por:
  - Caso responda a menos de 50% das questões centrais, retirar da amostra;
  - Caso responda a 50% ou mais das questões centrais, utilizar o valor médio dos outros respondentes, para os itens não respondidos;
- Análise dos resultados do questionário (Tabela 8):

**Tabela 8:** O Estudo do Questionário

Variável	Tipo	Escala de Medida	Hip.	Análise		Teste Estatístico
Sexo	Qualitativa	Nominal (discreta / binária)	-	-	Considerações Gerais	-
Idade	Quantitativa	Intervalar (discreta)	-	-		-
Naturalidade	Qualitativa	Nominal	-	Anulada		-
Residência	Qualitativa	Nominal (discreta)	-	-		-
Habilitações Literárias	Qualitativa	Nominal (categórica)	-	-		-
Conhecimento	Qualitativa	Nominal (discreta)	H1	Se a “boca-a-boca” está relacionada com uma percepção alta	Uma análise de associação (variáveis qualitativas)	Coefficiente de Contingência V de Cramer; Coefficiente de Contingência de Pearson
Experiência Passada	Qualitativa	Nominal (discreta)	H2	Se a “experiência passada” está relacionada com uma percepção alta	Uma análise de associação (variáveis qualitativas)	Coefficiente de Contingência V de Cramer; Coefficiente de Contingência de Pearson
Afirmações sobre a “Qualidade das Áreas de Serviço” (QAS) (1 a 20)	Qualitativa	Nominal (discreta) <sup>4</sup>	H3	Quais as “Áreas de Serviço” que mais contribuem para a “Qualidade do Serviço Global” (QSG)	Uma análise comparada	Análise de Estatística Descritiva (comparação de médias e desvio padrão)
Afirmação sobre a “Qualidade Global” (21)	Qualitativa	Ordinal (discreta)	H4	Se a avaliação unidimensional sobre a “QSG” corresponde à avaliação multidimensional da “QSG”	Uma análise de associação (variáveis qualitativas)	Coefficiente de Contingência V de Cramer; Coefficiente de Contingência de Pearson

Fonte: Elaboração Própria

<sup>4</sup> Ainda que Parasuraman et al. (1988), Fernández e Bedia (2005) e de Bartlett et al. (2001), tenham considerado o uso da escala Likert para medir uma variável, como uma variável contínua, de acordo com a natureza da mesma devemos considerá-la como uma variável discreta, uma vez que a escala considera como respostas, apenas números inteiros (Freeman e Julious, 2005).

Consideração de uma escala numérica nas variáveis “sexo” (M: 1; F: 2); “conhecimento” (boca-a-boca: 3; internet: 2; outro 1); e na afirmação sobre a qualidade global (21) (acima das expectativas: 3; dentro das expectativas: 2; abaixo das expectativas: 1). Utilização de uma escala para facilitar o respetivo tratamento estatístico, nas variáveis “idade”, “habilitações literárias”, “residência” e “experiência passada”, respetivamente da seguinte forma:

- Idade:
  - 18-24: 1
  - 25-34: 2
  - 35-44: 3
  - 45-54: 4
  - 55-64: 5
  - 65 e +: 6
- Habilitações Literárias:
  - Ensino Básico: B
  - Ensino Secundário ou Semelhante: S
  - Licenciatura: L
  - Mestrado: M
  - Doutoramento: D
- Residência:
  - A menos ou igual a 100 Km: 1
  - A mais de 100 Km: 2
- Experiência Passada:
  - Zero vezes: 0
  - Uma vez: 1
  - Duas ou mais vezes: 2

A metodologia seguida para a elaboração do questionário foi a seguinte:

- Utilizámos um questionário adaptado à escala SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988; Hora et al., 2010);
- No cabeçalho tentámos informar os inquiridos dos motivos e da natureza anónima do questionário, assim como da escala utilizada;
- O primeiro campo do questionário procura obter dados sociodemográficos que nos permitirão cruzar com as apreciações obtidas sobre a “qualidade do serviço”: sexo, idade, naturalidade, residência, habilitações literárias, forma

como obteve conhecimento do hotel e frequência de unidades hoteleiras de 3 estrelas, nos últimos 2 anos<sup>5</sup>. Estes dados permitir-nos-ão saber qual a relação entre as variáveis: “como soube do lugar”; “necessidades pessoais” (considerações gerais a partir da análise aos indicadores: idade, sexo, residência e habilitações literárias); e “experiência passada”, e a “percepção” (“o que espera encontrar”) (Parasuraman et al., 1985);

- Colocámos no início (por cima do segundo quadro) a escala Likert que deve ser utilizada (que varia entre (1) Discordo Totalmente; (6) Concordo Totalmente. Os níveis de (2) a (5) não têm qualquer tipo de qualificação) (Parasuraman et al., 1988; Fernández e Bedia, 2008). Estes autores recorreram a uma escala com 7 níveis, mas dada a natureza da nossa amostra, onde os inquiridos podem não ser sensíveis às questões, podendo facilmente ter a tentação de se refugiarem no nível intermédio 3, optámos por utilizar uma escala com 6 níveis, evitando-se assim o possível enviesamento dos resultados, pela existência de um número central. Tal situação podia levar a que tivéssemos resultados pouco expressivos, entre a “percepção” e a “experiência”. A escala de 6 níveis é válida, pois mede o que realmente se pretende (Hora et al., 2010);
- De modo a garantir a fiabilidade dos dados procurámos determinar as afirmações a colocar no corpo central do questionário de modo a conseguirmos que as mesmas tivessem o mesmo entendimento por parte de todos os inquiridos, reduzindo assim o erro interpretativo;
- Os requisitos obrigatórios, que serviram de suporte às afirmações colocadas no questionário para serem apreciadas pelos inquiridos, foram justificadamente escolhidos e seguiram um processo de 4 fases:
  - Numa 1ª fase, foram identificados 31 itens de interesse (Apêndice 1);
  - Numa 2ª fase, foram agrupados por dimensão SERVQUAL (Apêndice 2);
  - Numa 3ª fase, foram agrupados por conteúdos, na linha da proposta da escala SERVQUAL, para assim se poder identificar os conteúdos mais determinantes e relacionados com as respetivas áreas de serviço do hotel (Apêndice3);

---

<sup>5</sup> A consideração dos últimos dois anos pretende dar ao inquirido uma referência temporal para a resposta e ao mesmo tempo perceber se tem havido experiência recente de alojamento em unidades do género.

- Numa 4ª fase, foram criadas as afirmações a utilizar no questionário. As afirmações devem garantir que todos os clientes as possam responder (Apêndice 4):
- Aqui procurou-se garantir uma igual distribuição de afirmações, referentes a cada dimensão do SERVQUAL, para cada uma das principais áreas de serviço do hotel. Desta forma o questionário ficou com 20 afirmações distribuídas de forma igual pelas 5 dimensões e cobrindo as 4 áreas de serviço do hotel;
- Foi necessário recorrer a afirmações que não estão cobertas por matéria contemplada na referida portaria nº 327/2008, uma vez que esta não cobre todas as dimensões do SERVQUAL;
- No final do questionário acrescentou-se uma afirmação de apreciação geral do serviço do hotel (21), de forma a podermos aferir se o resultado da análise “multidimensional” é igual ao da análise “unidimensional” (Apêndice 5) (na linha das primeiras abordagens sobre o assunto);
- Optámos por colocar as afirmações de forma sequenciada, mas as identificar como constituindo as dimensões do SERVQUAL. Procurou-se assim, evitar que o inquirido se focalizasse nas dimensões em prejuízo de uma análise descomprometida;
- O questionário ficou constituído por 20 afirmações sequenciadas, onde a cada grupo de 4, corresponde uma dimensão do SERVQUAL e cada afirmação é afeta a uma área de serviço do hotel. Ou seja, criaram-se pares de análise constituídos por: “uma afirmação / uma área de serviço do hotel”. Assim, o corpo central do questionário ficou constituído da seguinte forma:
  - As 4 primeiras afirmações correspondem à dimensão dos “aspetos físicos” para a “receção”, o “serviço de andares”, o “serviço de manutenção” e o “restaurante/bar”;
  - De forma sequenciada, cada grupo de 4 afirmações subsequentes correspondem às dimensões “fiabilidade”, “capacidade de resposta”, “confiança e cortesia” e “centrado no cliente”;
  - Dito de outra forma: as afirmações de 1, 5, 9, 13 e 17 referem-se à área da “receção”; as afirmações 2, 6, 10, 14 e 18 referem-se à área do “serviço de andares”; as afirmações 3, 7, 11, 15 e 19 referem-se à área do “serviço de manutenção”; e as afirmações 4, 8, 12, 16 e 20 referem-se à área “restauração/bar” (Apêndice 4).

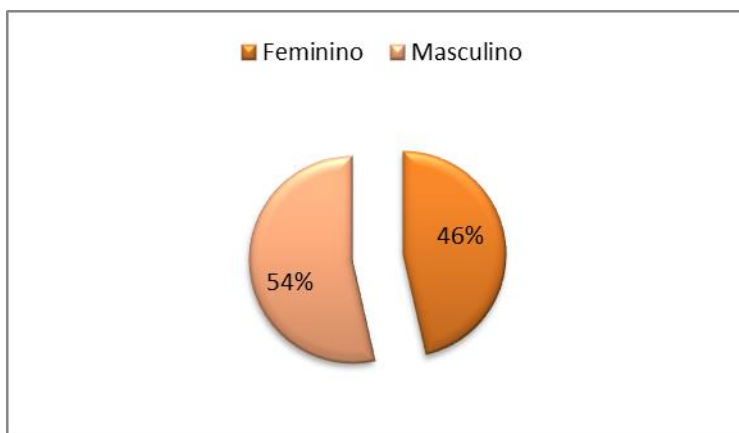
## 5. OS RESULTADOS

Após a recolha dos questionários e a colocação dos seus dados na respetiva base de dados, optou-se por anular a questão referente à naturalidade, uma vez que tal se mostrava redundante, em relação à questão da residência e, por conseguinte, inconclusiva. Por outro lado, não foi necessário proceder à correção da amostra, nos termos previstos, uma vez que foram considerados válidos, todos os questionários rececionados.

Começamos por tecer algumas considerações gerais sobre alguns dados obtidos com o questionário:

No preenchimento dos inquéritos colocados nas três unidades hoteleiras em estudo, podemos verificar aquando do género, que 54% dos inquiridos são do sexo Masculino e 46% dos inquiridos são do sexo Feminino (Gráfico 1). Após a execução do teste de Qui-Quadrado, teste este que serve para analisar a associação ou dependência entre 2 variáveis de escala métrica, neste caso entre o Sexo (1 ou 2) e a Avaliação Global do Hotel (1, 2 ou 3).

**Gráfico 1:** Distribuição dos Inquiridos por Género



Fonte: Elaboração Própria

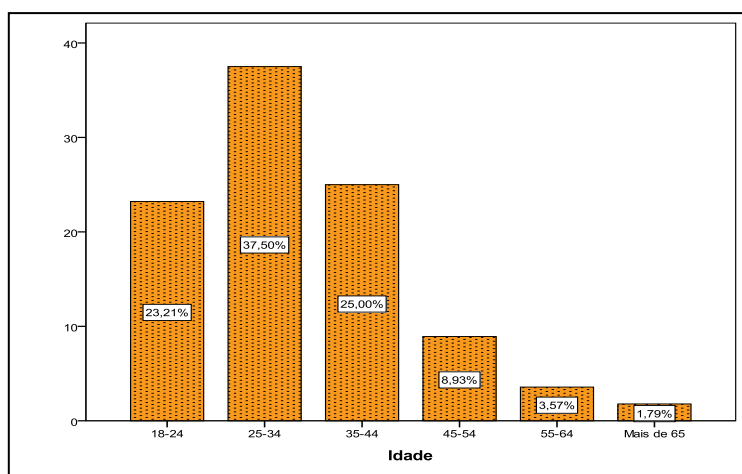
Podemos, verificar que 50% das respostas avaliam a “qualidade do serviço” dentro das expetativas. Destes, 53,8% são do sexo Feminino e os restantes 46,7% são do sexo Masculino. Para os 33,9% que avaliaram a “qualidade do serviço” abaixo das expetativas, 33,3% representam o sexo Masculino e 34,6% representam o sexo Feminino. Somente 16,1% dos inquiridos avaliaram a “qualidade do serviço” acima das expetativas, dos quais 20% são do sexo masculino e 11,5% são do sexo Feminino (Tabela 9).

**Tabela 9:** Relação entre Género / Qualidade Global do Serviço

			Globalmente como avalia o hotel			Total
			Abaixo das Expetativas	Dentro das Expetativas	Acima das Expetativas	
Sexo	Masculino	Count	10	14	6	30
		% within Sexo	33,3%	46,7%	20,0%	100,0%
	Feminino	Count	9	14	3	26
		% within Sexo	34,6%	53,8%	11,5%	100,0%
Total		Count	19	28	9	56
		% within Sexo	33,9%	50,0%	16,1%	100,0%

Fonte: Elaboração Própria

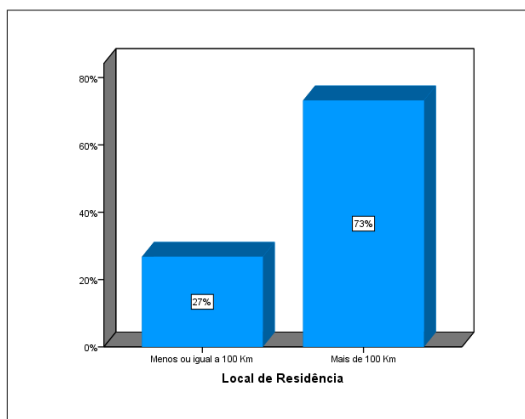
Em relação à idade dos inquiridos, como se pode analisar no Gráfico 2, 37,50% destes encontram-se entre a faixa etária dos 25 aos 34 anos, de seguida 25% dos inquiridos estão localizados no intervalo de 35 aos 44 anos, 23,21% dos inquiridos estão na faixa etária dos 18 aos 24 anos e por último.

**Gráfico 2:** Distribuição dos Inquiridos por Idade

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito ao local de residência dos nossos inquiridos, podemos constatar que a sua maioria teve de percorrer mais de 100km para visitar os hotéis em estudo, nomeadamente, 73% dos inquiridos. Contrariamente, 27% dos inquiridos habita a menos de 100km de distância das unidades em questão. Este dado parece-nos bastante pertinente, uma vez que os inquéritos foram distribuídos na altura da Feira Nacional do Cavalo na Golegã, confirmando-se assim o que de há muito de suspeita, que maioria das deslocações para as unidades hoteleiras da zona têm origem de um local mais distante, nesta altura do ano.

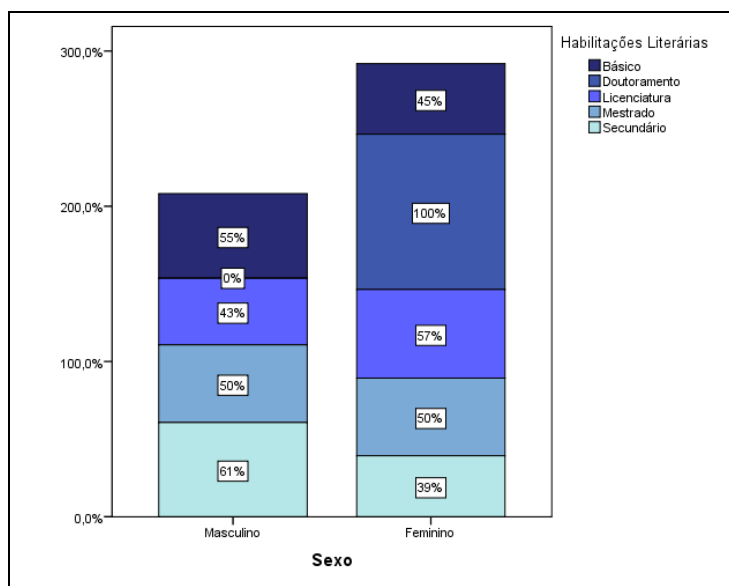
**Gráfico 3:** Distância da Residência dos Inquiridos



Fonte: Elaboração Própria

Analisando os dados relacionados com as habilitações Literárias dos nossos inquiridos, podemos verificar com base nos valores da tabela apresentada (Gráfico 4) que 19,6% dos inquiridos possuem o ensino básico, no que diz respeito ao doutoramento somente 1,8% da amostra possui este grau acadêmico e são somente do sexo feminino, 25% da nossa amostra é licenciado e 3,6% são mestrados. A grande maioria dos inquiridos (50%) possuía o ensino secundário. Com menos qualificação compreendida entre os 8,93%, 3,57% e 1,79% temos os intervalos dos 45 aos 54 anos, 55 aos 64 anos e mais de 64 anos, respetivamente.

**Gráfico 4:** Distribuição dos Inquiridos por Habilitação Acadêmica



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à análise geral sobre o resultado da “qualidade do serviço” na ótica das dimensões do SERVQUAL, constatamos o seguinte (Tabela 10)<sup>6</sup>:

- Começámos por verificar se o questionário apresentava um grau de confiança aceitável e, para o efeito, utilizámos o Coeficiente Alfa de Cronbach, o qual apresentou para a “percepção” um valor de 0,972 e para a “experiência,” um valor de 0,966, revelando assim suficiente confiança, dado que o seu valor se encontrava acima de 0,7 (Hora et al., 2010) (Tabela 10). Os Alfa Cronbach para cada dimensão também se apresentam com valores acima de 0,7, o que dá a necessária confiança ao questionário;

**Tabela 10:** Resultados das Dimensões do SERVQUAL

Dimensões SERVQUAL	Alfa Cronbach 0,972		Alfa Cronbach 0,966		Falha	%
	Percepção		Experiência			
Aspetos Físicos	3,91	0,893	3,71	0,835	- 0,20	19,6%
Fiabilidade	3,96	0,885	3,79	0,853	- 0,17	20,0%
Capacidade de Resposta	3,91	0,901	3,85	0,863	- 0,06	20,3%
Confiança e Cortesia	3,89	0,890	3,76	0,895	- 0,13	19,8%
Centrado no Cliente	3,83	0,897	3,84	0,842	0,01	20,3%
Total	3,90		3,79		- 0,11	100%

Fonte: Elaboração Própria

- Os hotéis de 3 estrelas revelam “falta de qualidade” no seu serviço, uma vez que o valor global das suas falhas é negativo (- 0,11). Estes resultados são concordantes com os encontrados, para o mesmo nível de hotéis, por Blesic et al. (2010) e Fernández e Bedia (2005);
- Baixo nível nas expetativas (percepção) por parte dos clientes dos hotéis de 3 estrelas (3,9 que numa escala de 1 a 6 apresenta-se num patamar pouco acima de 3,5), o que pode ser considerado normal tratando-se de um nível 3 de serviço;
- Baixo nível do serviço percecionado (experiência) por parte dos clientes dos hotéis de 3 estrelas (3,79 que numa escala de 1 a 6 apresenta-se num patamar pouco acima de 3,5);
- A dimensão que mais contribui para a falta de qualidade dos hotéis de 3 estrelas é a dos “aspetos físicos” (- 0,20), dando a entender que estes hotéis acabam por não dar a devida atenção aos aspetos relacionados com o aspeto material do espaço e até da apresentação dos próprios colaboradores;

<sup>6</sup> Para ver o output dos Alfa de Cronbach ver o Apêndice 6.



- A dimensão de “centrado no cliente”, ainda assim, acaba por apresentar um nível dentro das expectativas dos clientes (0,01), o que pode revelar preocupação e disponibilidade dos colaboradores dos hotéis, ou, por outras palavras, parece revelar que se dá uma “atenção especial” aos clientes. Contudo, é também o que apresenta o mais baixo nível do serviço esperado, por parte dos clientes. Ora, isto pode também significar que “o pouco esperado é cumprido”;
- Ainda que a “fiabilidade” apresente o maior nível de perceção (3,96), acaba por ser a “capacidade de resposta” a que apresenta melhores níveis do serviço percecionado (3,85).

Verificamos, pela Tabela 11, algumas das questões que merecem alguns destaques:

**Tabela 11:** A Qualidade do Serviço para cada questão / Dimensões SERVQUAL

Nº	AFIRMAÇÕES	P	E	D
	<b>Aspetos Físicos</b>	<b>3,91</b>	<b>3,71</b>	<b>- 0,20</b>
1	A área da receção é adequada e acolhedora.	3,91	3,54	- 0,37
2	O quarto é adequado e acolhedor.	3,82	3,59	- 0,23
3	A porta de entrada está em bom estado.	4,13	4,07	- 0,06
4	O restaurante/bar é adequado e acolher.	3,77	3,63	- 0,14
	<b>Fiabilidade</b>	<b>3,96</b>	<b>3,79</b>	<b>- 0,17</b>
5	Existe uma boa sinalética.	3,89	3,70	- 0,19
6	O quarto é limpo à hora certa.	3,95	4,23	0,29
7	Os equipamentos do quarto funcionam corretamente.	3,98	3,64	- 0,34
8	O horário do restaurante/bar é adequado.	4,00	3,59	- 0,41
	<b>Capacidade de Resposta</b>	<b>3,91</b>	<b>3,85</b>	<b>- 0,06</b>
9	É rapidamente atendido à chegada.	4,13	4,11	- 0,02
10	É rapidamente atendido quando solicita apoio no quarto.	3,86	3,91	0,05
11	É corretamente atendido quando há algum problema no funcionamento de um equipamento.	3,93	3,73	- 0,20
12	O atendimento no restaurante/bar é rápido.	3,71	3,66	- 0,05
	<b>Confiança e Cortesia</b>	<b>3,89</b>	<b>3,76</b>	<b>- 0,13</b>
13	A informação da receção é segura.	3,93	4,07	0,14
14	Os bens deixados à vista no quarto estão seguros.	4,02	3,98	- 0,04
15	O arranjo de avarias é devidamente explicado.	3,82	3,55	- 0,27
16	Os produtos do restaurante/bar estão dentro do esperado.	3,80	3,43	- 0,37
	<b>Centrado no Cliente</b>	<b>3,83</b>	<b>3,84</b>	<b>0,01</b>
17	A receção está sempre disponível para atender.	4,02	4,16	0,14
18	O serviço despertar funciona bem.	3,96	3,96	0,00
19	Aquando da necessidade da intervenção da manutenção não há qualquer atraso.	3,71	3,46	- 0,25
20	No restaurante/bar há uma atenção pelo cliente.	3,64	3,77	0,13
	<b>Total</b>	<b>3,90</b>	<b>3,79</b>	<b>- 0,11</b>

Fonte: Elaboração Própria

- Pela positiva: “o quarto é limpo à hora certa” (0,29), “é rapidamente atendido quando solicita apoio no quarto” (0,05), “a informação da receção é segura” (0,14), “a receção está sempre disponível para atender” (0,14), “o serviço despertar funciona bem” (0,00) e “no restaurante bar há uma atenção pelo cliente” (0,13). Ou seja, das 20 questões, 6 apresentam valores acima ou

iguais às expectativas (30%). Destas 6, 3 pertencem à dimensão de “Centrado no Cliente” o que sugere que os hotéis, apesar das suas limitações, acabam por estar atentos às necessidades dos seus clientes, nos momentos oportunos, mas porventura não têm o sistema devidamente preparado para os receber sem que haja apontamentos negativos;

- Pela negativa: dos restantes 70% de posições negativas, há a destacar as questões, “o horário do restaurante/bar é adequado” (- 0,41), “a área da receção é adequada e acolhedora” (- 0,37) e “os produtos do restaurante/bar estão dentro do esperado” (- 0,37). Verificamos que os itens dos “aspetos físicos” são manifestamente os mais frágeis neste tipo de hotéis (- 0,20).
- As questões que apresentam os menores e maiores desvio-padrões são:
  - Para a “perceção”: com uma média de 3,82 e um desvio padrão de 0,974 e uma média de 4,02 e um desvio padrão de 1,328, respetivamente para as questões, “o quarto é adequado e acolhedor” e “a receção está sempre disponível para atender”, revelando que para o primeiro caso houve um maior consenso do que para o segundo, entre os inquiridos;
  - Para a “experiência”: com uma média de 4,23 e um desvio padrão de 1,095 e uma média de 3,54 e um desvio padrão de 1,452, respetivamente para as questões, “o quarto é limpo à hora certa” e “a área de receção é adequada e acolhedora”, revelando que pra ao primeiro caso houve um maior consenso do que para o segundo.

Considerando que pretendíamos analisar a importância de cada área de serviço dos hotéis, apurámos também o mesmo coeficiente Alfa de Cronbach para validar a respetiva escala utilizada para cada área de serviço. Nestes casos, os alfa encontrados também estavam com valores altos (entre 0,891 e 0,919 para a perceção e entre 0,878 e 0,899 para a experiência) e, por conseguinte, validando o questionário no seu todo e nas suas partes (Tabela 12).

Ora, estes resultados ainda que dando informação útil ao gestor do hotel, acabam por não ser suficientes para identificar os verdadeiros problemas e assim permitir uma intervenção da gestão de forma mais incisiva e eficaz. Assim, passaremos ao teste das hipóteses (através de uma análise do SERVQUAL, aplicado às áreas de serviço dos hotéis de 3 estrelas), com as quais entendemos que, objetivamente, permitirão

aos gestores identificar em que “áreas de serviço” residem os maiores problemas da sua unidade hoteleira.

**Tabela 12:** Resultados das Áreas de Serviço dos Hotéis de 3 Estrelas

Áreas de Serviço do Hotel	Alfa Cronbach 0,972		Alfa Cronbach 0,966		Falha	%
	Percepção		Experiência			
Serviço de Recepção	3,98	0,919	3,91	0,889	- 0,07	25,8%
Serviço de Andares	3,92	0,874	3,94	0,878	0,02	26,0%
Serviço de Manutenção	3,91	0,891	3,69	0,893	- 0,22	24,4%
Restaurante/Bar	3,79	0,878	3,61	0,899	- 0,18	23,8%
Total	3,90		3,79		- 0,11	100%

Fonte: Elaboração Própria

Aqui entramos na verificação das Hipóteses por nós levantadas<sup>7</sup>:

- Relativamente à Hipótese 1 (H1: O conhecimento “boca-a-boca” está associado a uma percepção favorável), pretendemos verificar o grau de associação entre duas variáveis qualitativas (“a forma de conhecimento do lugar” e a “percepção” do lugar). Para o efeito, foram realizados dois testes: o *Coeficiente de Contingência V de Cramer*, que toma valores entre 0 e 1, onde ao valor zero corresponde uma fraca associação entre as variáveis; e o *Coeficiente de Contingência de Pearson*, que toma valores entre 0 e 1, mas nunca atingindo o valor 1, onde ao valor zero corresponde uma fraca associação entre as variáveis. O primeiro teste deu 0,813 e o segundo deu 0,754, o que revela uma forte relação entre as duas variáveis. Contudo, verificamos que 26 dos inquiridos souberam da existência do hotel pela internet (46,4%). Este resultado, não confirma a Hipótese 1, do que a teoria propõe: que a “boca-a-boca” está associada à elaboração das percepções, por parte dos clientes (Parasuraman et al., 1985). Contudo, parece sugerir uma nova tendência: a de que a “internet” começa a adquirir uma forte importância na promoção e conhecimento dos locais de destino e estadia.
- Relativamente à Hipótese 2 (H2: A “experiência anterior” está associada a uma percepção favorável): pretendemos verificar o grau de associação entre duas variáveis qualitativas (“a experiência anterior” e a “percepção” do lugar). Para o efeito, foram realizados dois testes: o *Coeficiente de Contingência V de Cramer*, que toma valores entre 0 e 1, onde ao valor zero corresponde uma fraca associação entre as variáveis; e o *Coeficiente de Contingência de Pearson*, que toma valores entre 0 e 1, mas nunca atingindo o valor 1, onde ao

<sup>7</sup> Verificar os resultados dos testes estatísticos apresentados no Apêndice 7.

valor zero corresponde uma fraca associação entre as variáveis. O primeiro teste deu 0,744 e o segundo deu 0,725, o que revela uma forte relação entre as duas variáveis. Verificamos também que 37 dos inquiridos tenham tomado a sua decisão da escolha do hotel influenciados por terem 2 ou mais experiências passadas nesse tipo de hotel (66%). Podemos, por isso, confirmar a Hipótese 2, como um dos pressupostos teóricos, de que a “experiência passada” está associado ao processo de escolha do hotel, através da sua influência na percepção do serviço esperado (Parasuraman et al., 1985).

- Relativamente à Hipótese 3 (H3: A “qualidade global do serviço” é detetada através da “qualidade do serviço de cada uma das áreas de serviço do hotel”), constatamos o seguinte:
  - As Tabelas 12 e 13 mostram-nos os resultados obtidos com essa abordagem.

**Tabela 13:** A Qualidade do Serviço para cada questão / Área de Serviço

Nº	AFIRMAÇÕES	P	E	D
	<b><i>Serviço de Recepção</i></b>	<b>3,98</b>	<b>3,91</b>	<b>- 0,07</b>
1	A área da receção é adequada e acolhedora.	3,91	3,54	- 0,37
5	Existe uma boa sinalética.	3,89	3,70	- 0,19
9	É rapidamente atendido à chegada.	4,13	4,11	- 0,02
13	A informação da receção é segura.	3,93	4,07	0,14
17	A receção está sempre disponível para atender.	4,02	4,16	0,14
	<b><i>Serviço de Andares</i></b>	<b>3,92</b>	<b>3,94</b>	<b>0,02</b>
2	O quarto é adequado e acolhedor.	3,89	3,59	- 0,23
6	O quarto é limpo à hora certa.	3,95	4,23	0,29
10	É rapidamente atendido quando solicita apoio no quarto.	3,86	3,91	0,05
14	Os bens deixados à vista no quarto estão seguros.	4,02	3,98	- 0,04
18	O serviço despertar funciona bem.	3,96	3,96	0,00
	<b><i>Serviço de Manutenção</i></b>	<b>3,91</b>	<b>3,69</b>	<b>- 0,22</b>
3	A porta de entrada está em bom estado.	3,93	4,07	0,14
7	Os equipamentos do quarto funcionam corretamente.	3,98	3,64	- 0,34
11	É corretamente atendido quando há algum problema no funcionamento de um equipamento.	3,93	3,73	- 0,20
15	O arranjo de avarias é devidamente explicado.	3,82	3,55	- 0,27
19	Aquando da necessidade da intervenção da manutenção não há qualquer atraso.	3,71	3,46	- 0,25
	<b><i>Restaurante / Bar</i></b>	<b>3,79</b>	<b>3,61</b>	<b>- 0,18</b>
4	O restaurante/bar é adequado e acolher.	3,77	3,63	- 0,14
8	O horário do restaurante/bar é adequado.	4,00	3,59	- 0,41
12	O atendimento no restaurante/bar é rápido.	3,71	3,66	- 0,05
16	Os produtos do restaurante/bar estão dentro do esperado.	3,80	3,43	- 0,37
20	No restaurante/bar há uma atenção pelo cliente.	3,64	3,77	0,13
	<b>Total</b>	<b>3,90</b>	<b>3,79</b>	<b>- 0,11</b>

Fonte: Elaboração Própria

- Como podemos verificar pelas tabelas, o resultado global da “falta de qualidade” do serviço é igual ao obtido pela análise através das dimensões originais do modelo SERVQUAL - o que seria de esperar, tratando-se dos

mesmos dados, mas analisados de forma diferentes (- 0,11). Destaquemos então os seguintes apontamentos:

- Observa-se que cada serviço do hotel tem uma influência direta no resultado final da “qualidade do serviço” detetada pelo cliente. Assim, neste caso particular verificamos que a área de “serviço de andares” é aquela que apresenta melhores resultados na sua qualidade (0,02). Ao contrário, todas as restantes apresentam valores negativos na escala da “qualidade do serviço”, com importâncias diferentes: a pior é a do “serviço de manutenção” (- 0,22), seguida do “restaurante/bar” (- 0,18) e depois a que menos pesa no efeito negativo, é a do “serviço de receção” (- 0,07). Por conseguinte podemos confirmar a Hipótese 3, no sentido de que é possível, e até importante, que se detete o grau de importância de cada “área de serviço” de um hotel de 3 estrelas, possui no resultado final do nível da “qualidade do serviço global” do hotel. Ainda é pertinente sublinhar o facto da área “restaurante/bar” ser aquela que menos expectativa cria nos clientes desta categoria de hotéis e, ainda assim, apresentar no final, uma apreciação abaixo das expectativas. Podemos ainda assim, escarpelizar um pouco mais a informação obtida por esta via:
  - Verificamos que a questão relacionada com o horário de funcionamento do “restaurante/bar” é a que revela pior classificação (- 0,41);
  - Verificamos que o “restaurante/bar” também apresenta o segundo pior item apreciado, o da “os produtos do restaurante/bar estão dentro do esperado” (- 0,37), conjuntamente com o item “a área da receção é adequada e acolhedora”, “do serviço de receção”;
  - Verificamos que o “serviço de andares” é aquele que apresenta melhor score, onde de 5 questões 3 apresentam uma apreciação, por parte dos clientes, iguais ou superiores a 0. Ou seja, 60% da matéria relacionada com o “serviço de andares” apresenta uma apreciação favorável;
  - Em geral, parece-nos evidente o interesse e a possibilidade de explorar, com maior detalhe, as falhas que ocorrem em cada um dos serviços do hotel, por esta via de apreciação e de “arrumação” da informação.

- Relativamente à Hipótese 4 (H4: O nível da “qualidade do serviço do hotel” sentida em termos globais pelo cliente está associada à “qualidade global do serviço do hotel” resultante das influências de cada uma das áreas). Trata-se de verificar se existe uma associação entre duas variáveis qualitativas (em qualquer uma delas não se trata de as poder quantificar, uma vez que são nominais, ainda que discretas). Para o efeito iremos utilizar os mesmos testes já utilizados: o *Coeficiente de Contingência V de Cramer* e o *Coeficiente de Contingência de Pearson*. Ambos tomam valores entre 0 e 1, sendo que o segundo nunca atinge o valor 1. O primeiro teste deu o valor 0,868 e o segundo o deu o valor 0,775. Ora, estes resultados sugerem que a obtenção da “qualidade do serviço” por um processo unidimensional acaba por ser revelar ajustado, para avaliar o nível de “qualidade do serviço”, ainda que hoje se aceite como mais aconselhável, uma medição multidimensional. Confirmando-se a nossa Hipótese 4. Por outro lado, verificamos que cerca de 28 (50%) dos inquiridos revelou ter obtido um serviço dentro das expectativas. Ora, este resultado sugere que mesmo considerando que 50% dos clientes estivessem dentro das expectativas tal não foi suficiente para que a “Qualidade Global do Serviço” fosse positiva, revelando que os que manifestaram estar abaixo das expectativas tiveram um peso maior do que aqueles que manifestaram estar dentro e acima das expectativas. Isto pode revelar uma informação muito útil aos gestores, pois ainda que numa primeira impressão “tudo esteja conforme” ou “dentro das expectativas”, tal pode não ser conclusivo em relação à “qualidade do serviço”, na verdade a manifestação do desagrado pode ter diferentes níveis.

## **6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E NOVAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO**

### **CONCLUSÕES**

Após a apreciação efetuada aos resultados obtidos com a metodologia aplicada, parece evidente que o método SERVQUAL se apresenta como adequado para avaliar a “qualidade do serviço” dos hotéis, também de uma categoria específica. Isto confirma resultados anteriores no mesmo sentido da avaliação dos hotéis em geral (Fernández e Bedia, 2005; Souza et al, 2012; Karunaratne e Jayawardena, 2010; Mola e Jusoh, 2011; Blecis et al., 2010; Markovic e Raspor, nd). Contudo, o presente trabalho procurou adequar o modelo SERVQUAL aos requisitos obrigatórios exigidos pela legislação portuguesa, para os estabelecimentos hoteleiros poderem obter a classificação de 3 estrelas. Verificámos que tal adaptação se torna possível e até mesmo extremamente importante para os gestores. Num mundo cada vez mais competitivo, onde frequentemente os mesmos mercados são disputados pelos mesmos fornecedores de serviço hoteleiro, cabe a estes identificar com o máximo detalhe possível, quais os serviços dos seus hotéis que mais falham e onde devem centrar as suas atenções e recursos, cada vez mais escassos.

Constatámos que a área do “serviço de manutenção” é o que manifesta menor “qualidade do serviço” nos hotéis de 3 estrelas, logo seguida pela área do “restaurante/bar”. Verificámos também que esta tipologia de hotel, não tem de possuir uma grande variedade de serviço e, por conseguinte, deve conseguir centrar a sua atividade em 4 “áreas de serviço” principais: “serviço de receção”, “serviço de andares”, “serviço de manutenção” e “restaurante/bar”. Verificámos ainda que o nível de perceção dos clientes, para os serviços deste tipo de hotéis, não se apresenta significativamente alto (9 em 20 questões apresentam uma perceção entre 3,60 e 3,90, ou seja cerca de 45%), o que pode significar que é esperado um nível médio de serviço para os hotéis de 3 estrelas. Ainda assim, este nível é globalmente considerado não atingido. Podemos ainda, sublinhar um resultado que nos parece interessante, ao nível dos recursos humanos (colaboradores) envolvidos: os resultados alcançados com este “estudo de caso” sugerem que os colaboradores se preocupam com o cliente (a dimensão “centrado no cliente” é a única a apresentar

uma “qualidade” positiva), logo, o maior problema não reside nesta componente, mas antes no processo ou sistema do serviço propriamente dito.

Do nosso estudo podemos extrair a seguinte tabela resumo (Tabela 14) dos resultados encontrados, onde se relevam as relações entre as dimensões do modelo SERVQUAL e as ÁREAS DE SERVIÇO dos hotéis de 3 estrelas:

**Tabela 14: SERVQUAL (Dimensões / Áreas de Serviço)**

<b>SERVQUAL</b>	<b>Áreas de Serviço</b>				
<b>Dimensões</b>	Serviço de Recepção	Serviço de Andares	Serviço de Manutenção	Restaurante / Bar	Média da Dimensão
Aspetos Físicos	- 0,37	- 0,23	- 0,06	- 0,14	- 0,20
Fiabilidade	- 0,19	0,29	- 0,34	- 0,41	- 0,17
Capacidade de Resposta	- 0,02	0,05	- 0,20	- 0,05	- 0,06
Confiança e Cortesia	0,14	- 0,04	- 0,27	- 0,37	- 0,13
Centrado no Cliente	0,14	0,00	- 0,25	0,13	0,01
Média das Áreas de Serviço	- 0,07	0,02	- 0,22	- 0,18	<b>- 0,11</b>

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados obtidos para cada hipótese acabam por nos dar indicações muito interessantes:

Sobre a hipótese 1 (H1), verificamos que o efeito “boca-a-boca” está a perder importância e a ser substituído pelo efeito “internet” no que respeita à forma como os clientes têm conhecimento dos destinos e como eles criam a sua perceção sobre os mesmos. O resultado obtido para a hipótese 2 (H2) mostra que a “experiência passada” ainda se apresenta como determinante na escolha dos destinos e, em particular, dos locais de alojamento. Ou seja, quanto mais experiência tiver um cliente, mais informado e sensível estará para elaborar uma perceção sobre o destino a escolher. O resultado obtido para a hipótese 3 (H3) vem confirmar a ideia central do nosso estudo, dando garantia de que é possível e vantajoso para os diretores e responsáveis pelos hotéis de 3 estrelas, saberem em que “áreas de serviço” devem intervir prioritariamente, uma vez que os recursos são normalmente insuficientes para resolver todos os problemas em simultâneo. Por conseguinte, é da máxima importância identificar quais as áreas de serviço mais frágeis, na ótica do cliente. Finalmente os resultados obtidos para a hipótese 4 (H4) só vem confirmar o que alguns autores defendem, de que é possível apurar a “qualidade do serviço” numa perspetiva unidimensional. Contudo, sabemos que tal abordagem apenas nos dá um



resultado global e não um resultado detalhado por “área de serviço”, que, insistimos, é a questão central que se coloca a um diretor de hotel.

O modelo SERVQUAL parece reunir condições para ser aplicado em diversas áreas de investigação, inclusive na hotelaria, quer em termos de propostas de complementaridade, quer em termos da sua aplicação direta, mas adaptada a cada realidade em causa.

Em suma, parece-nos que podemos afirmar que este trabalho vem dar um forte e importante contributo para os diretores de hotel, em particular os de 3 estrelas, sobre as áreas mais frágeis deste tipo de hotéis e, por conseguinte, permitir que se possam centrar no essencial, evitando intervir de forma desarticulada no acessório.

### *LIMITAÇÕES E NOVAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO*

O presente trabalho possui uma limitação inerente ao próprio método do estudo, pois os “estudos de caso” não servem para extrapolar para todo o universo as respetivas conclusões, contudo, servem sempre como “estudo exploratório” sobre o assunto em causa (Silva e Pinto, 1999). Por conseguinte, entendemos que seria interessante alargar este mesmo estudo a outras regiões, de modo a verificar se há alguma diferença significativa nas opiniões dos clientes, sobre a “qualidade do serviço” nos hotéis de 3 estrelas. Por outro lado, o período de recolha de dados, pode proporcionar uma tipologia específica de clientes dos hotéis estudados, o que poderá não permitir, também por aqui, grandes extrapolações dos resultados alcançados. É frequente referir que a escassez de tempo, seja uma limitação para um maior aprofundamento do estudo, em trabalhos desta natureza. Na verdade, o mesmo se passou neste caso, uma vez que foi possível constatar que seria interessante aprofundar mais, os dados recolhidos, mas tivemos como preocupação central, não fugir ao constructo por proposto nós. Por conseguinte, sugerimos que será interessante explorar esta metodologia em outras tipologias de hotel e até mesmo em outros empreendimentos turísticos e atividades turísticas. A própria população-estudo pode ser alargada a outras nacionalidades para aferir se há ou não diferenças nos resultados sobre a “qualidade do serviço” entre diferentes nacionalidades, ou se este conceito se aproxima de algum padrão internacional comum. Sugerimos ainda que, se estude a relação entre o nível de “perceção” (serviço esperado) e o nível de classificação dos estabelecimento hoteleiros, pois tal informação acabará por complementar este mesmo trabalho, em matéria de qualificação da própria “qualidade do serviço”, ou seja,

se é possível dizer que apesar de existir um nível baixo de “qualidade do serviço”, este ainda assim, se apresenta dentro de padrões esperados. Por outras palavras, se é possível determinar para os diferentes estabelecimentos hoteleiros, um patamar de “qualidade” que os diferencie entre si, pois os estudos realizados, ao utilizarem sistematicamente os mesmo tipos de escalas de medição acabam por não contribuir para essa determinação.

Será também pertinente aprofundar o estudo da relação entre a legislação nacional para o setor, em particular, sobre os ditos requisitos obrigatórios e a sua adequação à realidade das tipologias e da exigência dos mercados, à luz dos estudos realizados sobre a “qualidade do serviço”, para assim desmistificar o conceito de “serviço de excelência” e de “turismo de qualidade” que tanto se vê e ouve nos mais diversos fóruns sobre o turismo nacional.

## BIBLIOGRAFIA E INFOGRAFIA

- Aguar, S.** (2006): *"The influence of service recovery and loyalty on perceived service quality: A study of hotel customers in Spain"* Journal of Hospitality, 47 -68
- Albacete-Sáez, C., Fuentes-Fuentes, M. e Lloréns-Montes, F.** (2006): *"Service Quality measurement in Rural Accommodation"*, University of Granada, Spain
- Bachmann, G.M.** (2002): G.M. *"O uso da Análise fatorial na determinação das dimensões da qualidade percebida em uma biblioteca universitária"* (on-line)
- Bartlett, J.E., Kotrlik, J.W. e Higgins, C.C.** (2001): *Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research*, Information Technology, Learning and Performance Journal, vol. 19, n.1, pp.43-50
- Bateson, J.E.J.** (2001): *"Marketing de Serviços"*, 4ªEd. Porto Alegre: Bookman
- Berelson, B., Behavior, A.** (1967): *"Shorter Edition New York: Hourcourt, Brace e World"*
- Berry, L., Parasuraman, A.** (1995): *"Serviços de Marketing: Competindo através de Qualidade"*, 3ª Edição
- Blesic, I., Ivkov-Dzigurski, A., Stankov, U., Stamenkovic, I. e Bradic, M** (nd): *Research of Expected and Perceived Service Quality in Hotel Management*, Journal of Tourism, nº 11, pp.5-13
- Campos, P.,** (2010): *"Manual de Técnicas de Operações Turísticas e Hoteleiras"*, 1ª Edição, Turismo de Portugal
- Candido, I.,** (2003): *"Gestão de Hóteis- Técnicas, Operações e Serviços"*. Pág.79
- Cavassa e Cesar, R.** (2001): *"Hóteis – gerenciamento, segurança e manutenção"* São Paulo: Roca
- Costa, R.** (2008): *"Introdução à Gestão Hoteleira"*, 4º Edição, Lidel
- Cunha, L.** (1997): *"Economia e Política do Turismo"* Lisboa, McGraw-Hill
- Cunha, L.** (2001): *"Introdução ao Turismo"*, Verbo
- Daniel, A.,** (2010): *"Caracterização do sector turístico em Portugal"*, ESTG- Revista de Estudos Politécnicos
- Decreto-Lei nº 39/2008** de 7 Março
- Díaz, A. M. e Vázquez, R.** (1998): *"La calidad de servicio percebida por los clientes y por las empresas de turismo rural"*. Revista Española de Investigación de Marketing ESIC, 2 (1), pp.31-54
- Douglas, L., Connor, R.** (2003): *"Attitudes to service quality – the expectation gap"*, nutrition & food science, vol. 33(4), pp.165-172
- Eigler, P. e Lanageard, E.** (1987): *"Le marketing des services"*, McGraw Hill, Paris
- Falces, C., Sierra, B., Becerra, A. e Briñol, P.** (1999): *"Hotelqual: una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento"*. Estudios Turísticos, 139, pp.95-110
- Faria, D.M.C.P.** (2012): *"Análisis de la capacidad del turismo en el desarrollo económico regional: el caso de Ingotim y Brumadinho"*. Universidade Federal de Minas Gerais e Universidad de Alicante
- Freeman, J. e Julious, S.** (2005): *The visual display of quantitative information*, Scope, vol. 14(2):11-15,
- Freeman, R. e Moutchnik, A.** (2013): *"Stakeholder management and CSR: questions and answers"* In: UmweltWirtschaftsForum, Springer Verlag, Vol. 21, Nr. 1
- Getty, J.M. e Thompson, K.N** (1994): *"The relationship between quality, satisfaction and recommending behavior in lodging decisions"*. Journal of Hospitality and Leisure Marketing, 2 (3), pp.3-22

- Gil, S., Huson, S. e Quintana, T.** (2006): *"The influence of service recovery and loyalty on perceived service quality: A study of hotel customers in Spain"*, Journal of Hospitality e Leisure Marketing, 14:2, pp.47-68
- Gomes, P.** (2004): *"A evolução do Conceito de Qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação"* disponível em: <http://eprints.rclis.org/10401/1/GomesBAD204.pdf>
- Grönroos, C.** (1994): *"From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing."* Management Decision 32(2), pp.4 – 20
- Grönroos, C.** (2000): *"Service Management and Marketing – a customer relationship management approach"* 2<sup>nd</sup> Edition, Wiley
- Grzinie, J.** (2007): *Concepts of Service Quality Measurement in Hotel Industry*, Ekon, Misao Praksa DBK XVI, pp.81-89
- Hill, N.**, (1996): *"Handbook of customer satisfaction measurement"*, Gower publishing limited, Cambridge
- Hora, H.R.M., Monteiro, G.T.R. e Arica, J.** (2010): *Confiabilidade em Questionários para a Qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach*, Produto & Produção, vol. 11, nº 2, pp.83-103
- Horner, S. e Swarbrooke, J.** (2002): *"O comportamento do consumidor no turismo"*. São Paulo: Aleph
- <http://www.shef.ac.uk/scharr/sections/ph/staff/profiles/publications/scope>
- Jonston, R. e Clark** (2001): *"Service Operations Management"*, Prentice-Hall, Harlow, UK
- Juwaheer, TH. e Ross, D.** (2003): *"A study of hotel guest perceptions in Mauritius"*, International Journal of Contemporary Hospitality, Vol.15, Nº2
- Karunaratne, W. e Jayawardena, L.** (2010): *Assessment of Customer Satisfation in a Five Star Hotel: a case study*, Tropical Agricultural Research, vol. 21 (3), pp.258-265
- Kim, J-H.** (2009): *Development of a Scale to Measure Memorable Tourism Experiences*, Tese de Doutorado, School of Health, Physical Education and Recreation, Indiana University, October
- Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M. e Fumito, Y.** (1990): *"LODGSERV: A service quality index for the lodging industry"*. Journal of Hospitality & Tourism Research, 14, pp.277-284
- Kotler, P.** (1998): *"Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle"*. São Paulo, Atlas
- Kotler, P.** (2002): *"Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados"*, Edição Futura, São Paulo
- Kotler, P. e Fox, K.** (1994): *"Marketing Estratégico para Instituições Educacionais"*, São Paulo: Atlas
- Laws, E.** (2008): *"Service Quality in tourism Research"* Are we Talking tall yet?, Journal of Quality Assurance in Hospitality e Tourism, pages 31-56
- Levitt, T.** (1966): *"Putting the product life cycle to work"*. Harvard Business Review, nov/dez (1965), pp.19-23
- Lira, S.** (2004): *Análise de Correlação: abordagem teórica e de construção dos coeficientes com aplicações*, Dissertação de Pós-Graduação, Curitiba
- Mª Concepcin, F. e Bedia, A.** (2005): *"Applying SERVQUAL to Diagnose Hotel Sector in a Tourist Destination"*, Journal of Quality Assurance in Hospitality e Tourism, 6:1-2, pp.9-24
- Markovic, S. e Raspo, S.** (nd): *Measuring Perceived Service Quality Using SERVQUAL: a case study of Croatia Hotel Industry*, Management, 5 (3), pp.195-209
- Maroco, A. e Maroco, J.** (2011): *"QdSH: Uma nova escala para a Avaliação da Qualidade de Serviço do sector hoteleiro português"*, Revista Turismo & Desenvolvimento, nº 15, pp.71-85
- Marques, J.A.** (2003): *Introdução à Hotelaria*, Bauru: EDUSC
- Mola, F. e Jusoh, J.** (2011): *Service Quality in Penang Hotels: A Gap Score Analysis*, World Applied Sciences Journal 12 (Special Issue of Tourism & Hospitality), pp.19-24

**Moller, C.** (1993): “O Lado humano da qualidade”. São Paulo

**Oberai, V e Hales, C.** (1990): “Assesing the Qalitu of the Conference Hotel Service Product: Towards na Empirically Based Model”, The Service Industries Journal, 10, pp.700-721

**OMT** (1998):, “Introdução ao Turismo”, Madrid

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

**Parasuraman, A., Ziethaml, V. e Berry, L.** (1988): *SERVQUAL, a Multiple-Item scale for measuring consumer perceptions of service quality*, Journal of Retailing, vol. 64 (1), pp. 12-40

**PENT** – Plano Estratégico Nacional do Turismo 2007

**Pérez, L. M.** (2001): “Manual Prático de Recepção Hoteleira”, São Paulo

**Popp, E.** (2007): Jane Marque, Rosana Fernandes, Rosana Cardone e Vanessa Silva, “Caminhos do Futuro”, Ministério do Turismo, Hotelaria e Hospitalidade, Brasil

**Portaria nº 327/2008** de 28 de Abril publicado em 2008

**Quintas, M.** (2006): “Organização e Gestão Hoteleira”, Volume II – Editado por: Otelur

**Rahman, R., Husein, K., Adnan, H., Ridzuan, A. e Saari, J.** (2010): *Effectiveness of SERVQUAL Dimensoins in Increasing Customer Satisfaction Between Hotel and Resort in Melaka*, Journal of Human Capital Development, vol.3 (2), pp.133-150

**Resolução do Conselho de Ministros nº24/2013**: Revisão do Plano Estratégico Nacional do Turismo – 2013/2015, publicado do Diário da República nº 74, 1ª série, de 16 de abril

**Saia, L.** (2007): “Marketing de Serviços: Qualidade e Fidelização de Clientes” Lisboa, Universidade Católica

**Saleh, F. e Ryan, C.** (1991): “Analyzing Service Quality in the Hospitality Industry Using The SERVQUAL Model”, The Service Industries Journal, 11, pp.324-343

**Sancho, A.** (2001): “Introdução ao Turismo”, Organização Mundial do Turismo

**Shahin, A.** (nd): *SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services*, epi.univ-paris1.fr/.../com.univ.collaboratif.utils.Lect... (consultado em 1 de novembro de 2013)

**Silva, A.S. e Pinto J.M.** (1999): Metodologia das Ciências Sociais, Edições Afrontamento, 3ª Edição, Porto

**Sousa, B.** (2011): “Fundamentos do Turismo”, Instituto Politécnico do Cavaco e da Ave, Barcelos

**Souza, E., Meira, J. e Maske, D.** (2012): *A medição da Qualidade dos Serviços Prestados em Hotéis de Balneário Camboriú, SC: uma aplicação do modelo SERVQUAL*, Rosa dos Ventos, 4 (IV), pp.544-555

**Swarbrooke, J.** (2002): “O comportamento do consumidor” São Paulo, Aleph

**Tese de Mestrado** (2010): Service Quality and Customer Satisfaction in the Hotel Industry, Politécnico de Milão, Pólo Regional de Como

**Vallen, G. e Vallen, J.** (2009): “Check-In, Check-out Gestão e prestação de serviços em Hotelaria”

**Zeithaml, V.** (1988): “Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence”, Journal of Marketing, v.52, n.3, p.2-22

**Zeithaml, V. e Britner, M.** (2000): “Services Marketing Integrating Customer” Boston, Editora Irwin

## **INFOGRAFIA:**

OMT (Organização Mundial de Turismo, 2001), citado em <http://www.ecobooking.com.br/kb/?View=glossary>, a 25 Setembro 2012

INE (Instituto Nacional de Estatística, 2012): [www.ine.pt](http://www.ine.pt), consultado a 6 de Maio de 2013

Turismo de Portugal (2012): <http://www.turismodeportugal.pt>, consultado em: Consultado a 20 Abril de 2013

[http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011\\_apresentacao](http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011_apresentacao), consultado a: 15 de Janeiro de 2013

<http://www.observatorioturismoacores.com/noticias.php>, consultado a 4 de Outubro de 2012

<http://www.cronicasprocopenses.com/hotelaria.html>, consultado a 5 de Abril de 2013

[Ciitt.ualg.p/impactur/](http://Ciitt.ualg.p/impactur/), consultado a 4 de Maio de 2013

[www.turismolisboavaledotejo.pt](http://www.turismolisboavaledotejo.pt), consultado a 16 de Novembro de 2012

[www.visitlisboa.com](http://www.visitlisboa.com), consultado a 14 de Novembro de 2012

## APÊNDICES

## APÊNDICE 1

A Escolha dos Requisitos Obrigatórios para os Estabelecimentos Hoteleiros de 3 estrelas (Portaria nº 327/2008, de 28 de abril) – utilizando o critérios de bem-estar, que possa potenciar um sentimento prévio de “serviço esperado ou expetativa” e um sentimento posterior de apreciação do “nível de serviço recebido ou percebido”.

Instalações	Nº	Requisitos Obrigatórios	Apreciação	Escolha
Acessos	1	Entrada de serviço distinta da entrada para os utentes	Não nos parece que os clientes tenham isto nas suas preocupações	Não
	2	Acesso privado às unidades de alojamento	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
	3	Elevador quando o edifício tenha mais de 3 pisos, incluindo o rés-do-chão	Admite-se que os clientes queiram ter acesso ao elevador, contudo, como não sabemos se a amostra reúne esta condição do nº de pisos, e para não enviar os resultados, não será considerado	Não
Zonas Comuns	4	Local identificado de receção destinado ao <i>check-in</i> , <i>check-out</i> e informações aos hóspedes, que pode estar inserido em qualquer área de uso comum	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
	5	Área ou áreas de uso comum onde possam ser prestados os serviços de refeições, pequenos-almoços ou bar	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
	6	Instalações sanitárias	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
	7	Área de estar equipada (mesas e sofás ou cadeiras)	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
Zonas de Serviço	8	Acesso vertical de serviço aos pisos de alojamento independentemente do acesso dos clientes	Admite-se que esta questão interfira com os clientes no referido no ponto 2, por conseguinte, para o efeito em questão está repetido	Não
	9	Cozinha, ou copa se apenas forem servidos pequenos-almoços	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
	10	Zona de armazenagem	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
	11	Área destinada ao pessoal, composta pelo menos por instalações sanitárias e zonas de vestuário	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
Unidades de Alojamento (quartos ou apartamentos)	12	Climatização das unidades de alojamento com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto técnico	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
	13	100% das unidades de alojamento com instalações sanitárias privativas constituídas no mínimo por sanita, lavatório e duche ou banheira	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
Áreas dos Quartos	14	Área mínima dos quartos individuais	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
	15	Área mínima dos quartos duplos	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes, contudo, para o efeito desejado é redundante em relação ao ponto 14	Não
Área dos Apartamentos	16	Área mínima com um quarto individual	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes, contudo, para o efeito desejado é redundante em relação ao ponto 14	Não
	17	Apartamento em estúdio	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes, contudo, para o efeito desejado é redundante em relação ao ponto 14	Não
	18	Área mínima com um quarto duplo	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes, contudo, para o efeito desejado é redundante em relação ao ponto 14	Não
	19	Área mínima de cada quarto suplementar	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes, contudo, para o efeito desejado é redundante em relação ao ponto 14	Não



<b>Equipamento/ Mobiliário</b>	<b>Nº</b>	<b>Requisitos Obrigatórios</b>	<b>Apreciação</b>	<b>Escolha</b>
Equipamento do Quarto	20	Equipamento médio: equipamento básico mais local ou equipamento para colocar bagagens, cesto de papéis, espelho de corpo inteiro, cobertor ou edredon adicional	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
Equipamento das Salas de Estar e de Refeições	21	Mesa de refeições ou adaptável para o efeito, cadeiras e sofá, loiças, vidros e talheres	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
Equipamento da Cozinha ou Kitchenette	22	Frigorífico, micro-ondas e lava-loiça	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
	23	Utensílios de cozinha	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
Equipamento /Acessórios Sanitários	24	Equipamento médio: equipamento básico mais iluminação no espelho do lavatório, caixote do lixo, saco de lavanderia e tapete ou toalha de chão	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
	25	Amenities básico: sabonete ou gel de banho	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
Sistema de Vídeo e Áudio	26	TV a cores com comando remoto na unidade de alojamento	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
Telecomunicações	27	Meios de comunicação com o exterior, acessíveis aos hóspedes (pelo menos um meio de voz: telefone ou telemóvel e um meio de escrita: fax ou correio eletrónico)	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
	28	Telefone no quarto com acesso direto à rede exterior	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes, contudo, para o efeito desejado é redundante em relação ao ponto 28	Não
	29	Acesso à internet na zona comum (condicionada à disponibilidade do respetivo serviço público)	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes, contudo, para o efeito desejado é redundante em relação ao ponto 28	Não
Equipamentos Suplementares	30	Informações sobre o período do pequeno-almoço, a hora do <i>check-out</i> e o período de funcionamento das instalações e equipamentos do hotel	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim

<b>Serviço</b>	<b>Nº</b>	<b>Requisitos Obrigatórios</b>	<b>Apreciação</b>	<b>Escolha</b>
Limpeza e Arrumação das Unidades de Alojamento	31	Limpeza e arrumação diária das unidades de alojamento	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
	32	Mudança de toalhas pelo menos duas vezes por semana e sempre que mude o cliente	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
	33	Mudança de roupa de cama pelo menos uma vez por semana e sempre que mude o cliente	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
Alimentação e Bebidas	34	Bebidas à disposição do cliente (sem serviço de bar)	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
Pequeno-Almoço	35	Serviço de pequeno-almoço	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
Receção /Acolhimento	36	Serviço de atendimento permanente (presencial ou automático)	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
	37	Serviço de receção presencial de 16 horas	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes, contudo, para o efeito desejado é redundante em relação ao ponto 37	Não

Serviço	Nº	Requisitos Obrigatórios	Apreciação	Escolha
Recepção /Acolhimento	38	Serviço de recepção bilingue (Português/Inglês)	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes, contudo, para o efeito desejado e nos termos da amostra, não é pertinente para o cliente português	Não
	39	Serviço de aceitação e entrega de mensagens	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
	40	Serviço de depósito de bagagens	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
Outros	41	Aceitação de cartões de crédito e débito	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
	42	Serviço de depósito de valores na recepção	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
	43	Serviço despertar	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim
	44	Serviço de correio e telefax	Admite-se que esta questão interfira com o bem-estar dos clientes	Sim

## APÊNDICE 2

Agrupamento dos requisitos obrigatórios escolhidos de acordo com as dimensões do SERVQUAL (aspetos físicos; fiabilidade; capacidade de resposta; confiança e cortesia; centrado no cliente):

Dimensões SERVQUAL	Nº	Requisitos Obrigatórios (Portaria nº 327/2008)
ASPETOS FÍSICOS	2	Acesso privado às unidades de alojamento
	5	Área ou áreas de uso comum onde possam ser prestados os serviços de refeições, pequenos-almoços ou bar
	6	Instalações sanitárias
	7	Área de estar equipada (mesas e sofás ou cadeiras)
	9	Cozinha, ou copa se apenas forem servidos pequenos-almoços
	10	Zona de armazenagem
	11	Área destinada ao pessoal, composta pelo menos por instalações sanitárias e zonas de vestíário
	12	Climatização das unidades de alojamento com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto técnico
	13	100% das unidades de alojamento com instalações sanitárias privativas constituídas no mínimo por sanita, lavatório e duche ou banheira
	14	Área mínima dos quartos individuais
	20	Equipamento médio: equipamento básico mais local ou equipamento para colocar bagagens, cesto de papéis, espelho de corpo inteiro, cobertor ou édredon adicional
	21	Mesa de refeições ou adaptável para o efeito, cadeiras e sofá, loiças, vidros e talheres
	22	Frigorífico, micro-ondas e lava-loiça
	23	Utensílios de cozinha
	24	Equipamento médio: equipamento básico mais iluminação no espelho do lavatório, caixote do lixo, saco de lavandaria e tapete ou toalha de chão
	25	Amenities básico: sabonete ou gel de banho
	26	TV a cores com comando remoto na unidade de alojamento
FIABILIDADE	27	Meios de comunicação com o exterior, acessíveis aos hóspedes (pelo menos um meio de voz: telefone ou telemóvel e um meio de escrita: fax ou correio eletrónico)
	4	Local identificado de receção destinado ao check-in, check-out e informações aos hóspedes, que pode estar inserido em qualquer área de uso comum
	30	Informações sobre o período do pequeno-almoço, a hora do check-out e o período de funcionamento das instalações e equipamentos do hotel
	31	Limpeza e arrumação diária das unidades de alojamento
	32	Mudança de toalhas pelo menos duas vezes por semana e sempre que mude o cliente
CAPACIDADE DE RESPOSTA	33	Mudança de roupa de cama pelo menos uma vez por semana e sempre que mude o cliente
		Nada a registar
CONFIANÇA E CORTESIA	39	Serviço de aceitação e entrega de mensagens
	40	Serviço de depósito de bagagens
	41	Aceitação de cartões de crédito e débito
	42	Serviço de depósito de valores na receção
	44	Serviço de correio e telefax
CENTRADO NO CLIENTE	36	Serviço de atendimento permanente (presencial ou automático)
	37	Serviço de receção presencial de 16 horas
	43	Serviço despertar

**Nota:** repare-se que não foram identificados “requisitos obrigatórios” que pudessem ser considerados na dimensão do “profissionalismo” da escala SERVQUAL.

### APÊNDICE 3

Agrupamento por conteúdos, dos requisitos obrigatórios, divididos pelas dimensões do SERVQUAL (aspetos físicos; fiabilidade; capacidade de resposta; confiança e cortesia; centrado no cliente):

Dimensões SERVQUAL	Conteúdos <sup>8</sup>	Nº	Requisitos Obrigatórios (Portaria nº 327/2008)
ASPETOS FÍSICOS	Espaço	2	Acesso privado às unidades de alojamento
	Espaço	5	Área ou áreas de uso comum onde possam ser prestados os serviços de refeições, pequenos-almoços ou bar
	Equipamento	6	Instalações sanitárias
	Equipamento	7	Área de estar equipada (mesas e sofás ou cadeiras)
	Equipamento	9	Cozinha, ou copa se apenas forem servidos pequenos-almoços
	Espaço	10	Zona de armazenagem
	Espaço	11	Área destinada ao pessoal, composta pelo menos por instalações sanitárias e zonas de vestiário
	Equipamento	12	Climatização das unidades de alojamento com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto técnico
	Equipamento	13	100% das unidades de alojamento com instalações sanitárias privativas constituídas no mínimo por sanita, lavatório e duche ou banheira
	Espaço	14	Área mínima dos quartos individuais
	Equipamento	20	Equipamento médio: equipamento básico mais local ou equipamento para colocar bagagens, cesto de papéis, espelho de corpo inteiro, cobertor ou édredon adicional
	Equipamento	21	Mesa de refeições ou adaptável para o efeito, cadeiras e sofá, loiças, vidros e talheres
	Equipamento	22	Frigorífico, micro-ondas e lava-loiça
	Equipamento	23	Utensílios de cozinha
	Equipamento	24	Equipamento médio: equipamento básico mais iluminação no espelho do lavatório, caixote do lixo, saco de lavandaria e tapete ou toalha de chão
	Equipamento	25	Amenities básico: sabonete ou gel de banho
FIABILIDADE	Rigor Informativo	4	Local identificado de receção destinado ao check-in, check-out e informações aos hóspedes, que pode estar inserido em qualquer área de uso comum
	Rigor Informativo	30	Informações sobre o período do pequeno-almoço, a hora do check-out e o período de funcionamento das instalações e equipamentos do hotel
	Horário	31	Limpeza e arrumação diária das unidades de alojamento
	Cumprimento de Regras	32	Mudança de toalhas pelo menos duas vezes por semana e sempre que mude o cliente
	Cumprimento de Regras	33	Mudança de roupa de cama pelo menos uma vez por semana e sempre que mude o cliente
CAPACIDADE DE RESPOSTA	Exercício correto das tarefas		Nada a registar
	Prontidão de resposta		
	Rápido atendimento		
CONFIANÇA E CORTESIA	Honestidade	39	Serviço de aceitação e entrega de mensagens
	Segurança física	40	Serviço de depósito de bagagens
	Segurança financeira	41	Aceitação de cartões de crédito e débito
	Segurança financeira	42	Serviço de depósito de valores na receção
	Honestidade	44	Serviço de correio e telefax
CENTRADO NO CLIENTE	Disponibilidade no atendimento	36	Serviço de atendimento permanente (presencial ou automático)
	Horário útil	37	Serviço de receção presencial de 16 horas
	Consideração pelo cliente	43	Serviço despertar


<sup>8</sup> Parasuraman et al., 1985, p.47

## APÊNDICE 4

As afirmações para colocar no questionário, por principal área de serviço do hotel, elaboradas a partir dos conteúdos identificados e apresentados no apêndice 3:

Dimensões SERVQUAL	Conteúdos	Principais Áreas de Serviço do Hotel	Nº	Afirmações	Razões da Escolha
ASPETOS FÍSICOS	Espaço /Equipamento	Receção	1	A área da receção é adequada e acolhedora.	Procura cobrir os aspetos relacionados com a área disponível, a decoração existente e a apresentação dos rececionistas
	Espaço /Equipamento	Andares	2	O quarto é adequado e acolhedor.	Procura cobrir os aspetos relacionados com a área disponível e a decoração existente
	Espaço /Equipamento	Manutenção	3	A porta de entrada está em bom estado.	Procura cobrir o primeiro impacto
	Espaço /Equipamento	Restaurante/ Bar	4	O restaurante/bar é adequado e acolher.	Procura cobrir os aspetos relacionados com a área disponível e a decoração existente
FIABILIDADE	Rigor Informativo	Receção	5	Existe uma boa sinalética.	Procura cobrir os aspetos relacionados com a informação disponível
	Horário	Andares	6	O quarto é limpo à hora certa.	Procura garantir os aspetos relacionados com as rotinas de limpeza
	Cumprimento de Regras	Manutenção	7	Todos os equipamentos do hotel funcionam corretamente.	Procura garantir os aspetos relacionados com as avarias
	Rigor Informativo	Restaurante/ Bar	8	O horário do restaurante/bar é adequado.	Procura garantir os aspetos relacionados com a disponibilidade do restaurante/bar
CAPACIDADE DE RESPOSTA	Rápido Atendimento	Receção	9	É rapidamente atendido à chegada.	Procura garantir os aspetos relacionados com a receção do cliente
	Prontidão de Resposta	Andares	10	É rapidamente atendido quando solicita apoio no quarto.	Procura garantir os aspetos relacionados com a rapidez de resposta a problemas surgidos no quarto
	Exercício Correto das Tarefas	Manutenção	11	É corretamente atendido quando há algum problema no funcionamento de um equipamento.	Procura garantir os aspetos relacionados com a rapidez de resposta e exercício correto das tarefas a problemas surgidos com avarias
	Rápido Atendimento	Restaurante/ Bar	12	O atendimento no restaurante/bar é rápido.	Procura garantir os aspetos relacionados com a rapidez de resposta do restaurante/bar
CONFIANÇA E CORTESIA	Honestidade	Receção	13	A informação da receção é segura.	Procura garantir os aspetos relacionados com a honestidade na receção
	Segurança	Andares	14	Os bens deixados à vista no quarto estão seguros.	Procura garantir os aspetos relacionados com a segurança nos quartos
	Honestidade	Manutenção	15	O arranjo de avarias é devidamente explicado.	Procura garantir os aspetos relacionados com a honestidade do serviço de reparação
	Honestidade	Restaurante/ Bar	16	Os produtos do restaurante/bar estão dentro do esperado.	Procura garantir os aspetos relacionados com a qualidade e variedade dos bens disponibilizados
CENTRADO NO CLIENTE	Disponibilidade no Atendimento	Receção	17	A receção está sempre disponível para atender.	Procura garantir os aspetos relacionados com horário e disponibilidade no atendimento na receção
	Consideração pelo Cliente	Andares	18	O serviço despertar funciona bem.	Procura garantir os aspetos relacionados com o serviço de despertar
	Disponibilidade no Atendimento	Manutenção	19	Aquando da necessidade da intervenção da manutenção não houve qualquer atraso.	Procura garantir os aspetos relacionados com a atenção dada ao cliente, quando há alguma reclamação
	Consideração pelo Cliente	Restaurante/ Bar	20	No restaurante/bar há uma atenção pelo cliente.	Procura garantir os aspetos relacionados com a atenção dada ao cliente no restaurante/bar

## APÊNDICE 5

 <p><b>IPL</b> escola superior de turismo e tecnologia do mar instituto politécnico de leiria</p>	<p align="center"><b>Questionário de aplicação do modelo SERVQUAL nas unidades hoteleiras classificadas com três estrelas</b></p>
--	---

Este questionário serve somente para fins exclusivamente académicos, no âmbito de um trabalho de **Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira** da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche, do Instituto Politécnico de Leiria (**ESTM**). Procura-se estudar "A qualidade do Serviço nas unidades hoteleiras com classificação de três estrelas na ótica do cliente". As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma confidencial.

Classifique de **1 a 6** cada uma das afirmações relacionadas com a qualidade do serviço nas unidades hoteleiras com base nas suas experiências (depois) e percepções (antes). Não existem afirmações erradas, apenas nos interessa medir o estado das mesmas.

**Nota: caso não tenha passado pela experiência da afirmação colocada, ainda assim procure encontrar uma apreciação sobre como pensa que poderia acontecer.**

<b>Sexo:</b> ____M____F	<b>Idade:</b> _____ anos
<b>Naturalidade:</b> _____	
<b>Local de Residência:</b> _____	
<b>Habilitações Literárias:</b> _____	
<b>Como soube da existência deste hotel:</b> "boca-a-boca" <input type="radio"/> - "internet" <input type="radio"/> - "outro" <input type="radio"/>	
<b>Número de vezes que ficou alojado em hotéis de 3 estrelas nos últimos 2 anos: cerca de</b> _____	

**Considere: (1) – Discordo Totalmente; De (2) a (5) – Sem nenhuma qualificação; (6) – Concordo Totalmente**

Nº	AFIRMAÇÕES	O que esperava encontrar	O que encontrou
1	A área da receção é adequada e acolhedora.		
2	O quarto é adequado e acolhedor.		
3	A porta de entrada está em bom estado.		
4	O restaurante/bar é adequado e acolher.		
5	Existe uma boa sinalética.		
6	O quarto é limpo à hora certa.		
7	Os equipamentos do quarto funcionam corretamente.		
8	O horário do restaurante/bar é adequado.		
9	É rapidamente atendido à chegada.		
10	É rapidamente atendido quando solicita apoio no quarto.		
11	É corretamente atendido quando há algum problema no funcionamento de um equipamento.		
12	O atendimento no restaurante/bar é rápido.		
13	A informação da receção é segura.		
14	Os bens deixados à vista no quarto estão seguros.		
15	O arranjo de avarias é devidamente explicado.		
16	Os produtos do restaurante/bar estão dentro do esperado.		
17	A receção está sempre disponível para atender.		
18	O serviço despertar funciona bem.		
19	Aquando da necessidade da intervenção da manutenção não há qualquer atraso.		
20	No restaurante/bar há uma atenção pelo cliente.		

21	Globalmente como avalia o hotel?	Acima das Expetativas <input type="radio"/>	Dentro das Expetativas <input type="radio"/>	Abaixo das Expetativas <input type="radio"/>
----	----------------------------------	---	--	--

**OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO**

## APÊNDICE 6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,972	,972	20

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,966	,967	20

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,893	,896	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,885	,886	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,901	,901	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,890	,891	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,897	,901	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,835	,839	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,853	,858	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,863	,863	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,895	,896	4



**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,842	,842	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,919	,920	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,874	,877	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,891	,891	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,878	,878	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,889	,888	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,878	,881	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,893	,895	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,899	,900	5

## APÊNDICE 7

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	1,149	,351
	Cramer's V	,813	,351
N of Valid Cases		56	

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,754	,351
N of Valid Cases		56	

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	1,052	,741
	Cramer's V	,744	,741
	Contingency Coefficient	,725	,741
N of Valid Cases		56	

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	1,228	,087
	Cramer's V	,868	,087
	Contingency Coefficient	,775	,087
N of Valid Cases		56	