

O Uso de Matrizes de Oportunidades para Análise dos Serviços Hoteleiros na Cidade de Natal

Autoria: Domingos Fernandes Campos, Tatiana Gehlen Marodin

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa realizada junto ao setor hoteleiro da cidade do Natal. A cidade conta com 23.000 leitos e recebe anualmente mais de dois milhões de visitantes. O objetivo do trabalho é analisar o nível de satisfação dos hóspedes de diferentes categorias de hotéis de Natal e o estabelecimento de um *benchmark* para o mercado hoteleiro local. O *benchmark* foi construído através das respostas obtidas de uma amostra de 1440 hóspedes de 6 hotéis da rede hoteleira, enquadrados categorias turística, superior e luxo. A qualidade do serviço foi medida através de 34 atributos do serviço hoteleiro. Os serviços hoteleiros foram apreciados segundo os conceitos clássicos da literatura, especialmente, o modelo das lacunas de qualidade. A qualidade dos serviços foi apreendida como a diferença entre as expectativas dos hóspedes e o serviço efetivamente experimentado. O referencial teórico abordou trabalhos empíricos que relatam experiências internacionais e domésticas sobre a satisfação dos hóspedes em hotéis. A composição do conjunto final de atributos obedeceu a critérios de completude, especificidade e presença nos trabalhos empíricos mais relevantes. Os atributos foram submetidos à análise de gestores de quatro dos hotéis para que fizessem suas contribuições e adaptações às características do mercado local. O construto metodológico estabeleceu duas etapas para a coleta de dados. Na primeira, colhendo as expectativas, os questionários foram aplicados antes que os hóspedes fizessem o procedimento do *check in* no hotel. Na segunda, medindo o serviço percebido, os questionários foram aplicados durante ou após o procedimento de *check out*. Foram ouvidos 240 hóspedes de cada hotel, 120 em cada fase. Os resultados revelaram que a maioria dos respondentes utilizou o avião como meio de transporte e veio com o objetivo de fazer turismo. Metade dos respondentes era da região Sudeste e 2,1% da Região Norte. Os turistas estrangeiros representaram um contingente inferior aos 5%. Houve diferenças entre as expectativas do serviço quando as respostas foram agrupadas por categoria e por hotel, porém sete dos doze atributos mais importantes foram comuns aos hóspedes dos seis hotéis pesquisados: *limpeza dos quartos; estrutura de acesso; combate ao turismo sexual; café da manhã; facilidade na resolução de problemas; segurança nas instalações e segurança do entorno*. As médias de desempenho foram elevadas, no entanto quatro dos sete atributos que tiveram as maiores lacunas negativas de qualidade ficaram no grupo dos mais importantes para os hóspedes: *estrutura de acesso; combate ao turismo sexual; café da manhã; facilidade na resolução de problemas*. As matrizes de oportunidades absolutas sugeriram ações para cada hotel, confrontando o grau de importância com o desempenho do serviço em cada atributo. Ademais, sua superposição, em uma mesma escala, permitiu inferir um posicionamento de cada hotel frente aos demais, bem como o seu *status* em relação às melhores práticas. A construção das matrizes de posicionamento externo, confrontando dois a dois, os hotéis de mesma categoria, indicou em que atributos os hotéis se diferenciaram competitivamente.

INTRODUÇÃO

O setor do turismo, formado essencialmente por serviços, é um dos setores de maior crescimento da atualidade. O setor turístico compõe-se de vários sub-setores interdependentes, como o transporte, a hospedagem, a alimentação, o lazer, a recreação, entre outros. O mercado hoteleiro é considerado a “espinha dorsal” do sistema turístico. Neste setor, o Brasil apresenta números bastante significativos na geração de emprego e renda. De acordo com Cavalcanti (2007), o turismo atualmente gera em torno de 2 milhões de empregos formais e 6 milhões de empregos informais. Dados do Banco Central (BC) indicam que o ano de 2006 foi um ano expressivo em gastos de estrangeiros no país, atingindo a cifra de US\$ 4,3 bilhões de dólares, ultrapassando receitas obtidas com produtos tradicionais, como a cana de açúcar, café, carne de frango entre outros. Com a realização da Copa do Mundo, há projeções que esses valores passem dos 6,3 bilhões em 2010 para 8,9 bilhões em 2014 (BRASIL, 2010). No Nordeste, os números do turismo representaram em 2006, 6,4% do total da renda do trabalho e 5,8% do total das ocupações geradas na economia da região, ficando o primeiro indicador acima da média da renda do trabalho para o país que foi de 5,7% (SOUZA; SILVEIRA NETO, 2008).

Os serviços ocupam um espaço significativo na economia mundial e a satisfação do consumidor tem sido buscada pelas empresas que querem sobreviver num campo de acirrada concorrência. A satisfação do cliente é uma resposta ao produto ou serviço oferecido, onde ele julga o valor das características daquilo que recebeu. Este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa realizada junto ao setor hoteleiro da cidade do Natal, Brasil. A cidade de Natal, segundo dados da Secretaria de Turismo do Rio Grande do Norte (RIO GRANDE DO NORTE, 2010) recebe mais de dois milhões de visitantes por ano e está entre os destinos mais procurados do Nordeste. É uma das cidades com o maior número de leitos turísticos do país, aproximadamente 23.000.

O objetivo principal do trabalho é analisar o nível de satisfação dos hóspedes de diferentes categorias de hotéis de Natal e o estabelecimento de um *benchmark* para o mercado hoteleiro local. O *benchmark* foi construído através das respostas obtidas de uma amostra de 1440 hóspedes de 6 hotéis da rede hoteleira, enquadrados, dois a dois, nas categorias turística, superior e luxo. Lacunas de qualidade foram apreendidas utilizando-se um conjunto de 34 atributos do serviço hoteleiro.

REFERENCIAL TEÓRICO

Grönroos (2004) afirma que um serviço é um processo que consiste em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os operadores do serviço. Zeithaml e Bitner (2003) realçam a heterogeneidade dos serviços e sua perecibilidade - os serviços não podem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos -, e colocam a intangibilidade como a principal diferença entre bens e serviços. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) destacam o aspecto da simultaneidade do serviço, afirmando que os serviços são criados e consumidos simultaneamente. Os serviços são uma mercadoria perecível e não sendo utilizados em tempo próprio, se perdem para sempre. Para Lovelock e Wright (2006), a essência dos serviços pode ser representada por duas definições: a) é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra; b) são atividades econômicas que criam valores e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos.

De acordo com Grönroos (2004), a qualidade do serviço ou de um produto é qualquer coisa que o cliente perceba o que ela seja e na verdade o que conta é a qualidade percebida pelo cliente. Afirma, ainda, que para entregar e manter a qualidade de serviço, uma organização precisa primeiramente identificar o que constituiu qualidade para aqueles que ela serve. A qualidade de um serviço percebida pelos clientes teria duas dimensões: uma

dimensão técnica ou de resultado e uma dimensão funcional ou relacionada a processo. Na prestação de serviço, existem momentos da verdade, durante o recebimento do serviço apenas a dimensão técnica da qualidade não contará para a avaliação total que o cliente percebeu ter recebido. Ele também será influenciado pelo modo como o serviço foi transferido para ele. O trabalho de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) representa avanço significativo no desdobramento da qualidade de serviços, nos chamados determinantes da qualidade de serviço: aspectos tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Estas cinco dimensões são básicas no agrupamento dos fatores para a escala SERVQUAL.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) afirmam que qualidade do serviço tem sido definida como o resultado de uma comparação entre a expectativa e o que é percebido como recebido. Afirmam ainda, que percepções da qualidade, por aqueles que prestam e por aqueles que recebem o serviço, muitas vezes têm sido relatadas diferentes. As expectativas dos clientes compõem um fator importante que influencia na qualidade percebida do serviço. Quando um cliente avalia a qualidade de um serviço, ele a julga por algum padrão anterior estabelecido que é a base para a formação da sua expectativa. Caso não haja experiência anterior importante, o cliente poderá basear sua expectativa em propagandas, folhetos, comunicação boca a boca, entre outros (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).

O clássico trabalho de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993) estabelece um modelo conceptual que articula a natureza e os fatores determinantes das expectativas do cliente em relação ao serviço. Ademais, firmam os conceitos de nível de serviço desejado e nível de serviço adequado (mínimo aceitável). A região entre os dois níveis representa uma zona de tolerância que o cliente admite como satisfatória para o serviço recebido. A zona de tolerância é flutuante podendo variar de acordo com o cliente e com as circunstâncias. Para os clientes, atributos mais importantes do serviço têm zona de tolerância mais estreita. Atributos mais importantes têm, também, limites de expectativas mais próximos do máximo da escala utilizada (ZEITHAML; BITNER, 2003).

A satisfação do cliente desempenha um papel fundamental em ramos altamente competitivos, onde existe uma diferença expressiva entre clientes meramente satisfeitos e clientes completamente satisfeitos (LOVELOCK; WRIGHT, 2006). Para conhecer os níveis de satisfação dos clientes as empresas devem descobrir o quanto seus clientes atuais estão satisfeitos ou insatisfeitos e isso pode ser descoberto, perguntando aos clientes quais fatores são considerados importantes em sua satisfação e depois avaliar o desempenho do serviço ofertado. Com essas informações, a empresa poderia adotar estratégias adequadas para aumentar os níveis de satisfação dos clientes. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) oferecem uma descrição do processo pelo qual os clientes criam suas expectativas em relação ao desempenho dos fornecedores. Os autores afirmam que a insatisfação em serviços é causada por lacunas existentes entre as expectativas e os resultados percebidos e apontam cinco potenciais lacunas nos serviços: entre expectativas do consumidor e gerenciamento de percepções de expectativas; percepções de gerenciamento de expectativas do consumidor e especificações de qualidade nos serviços; entre as especificações sobre a qualidade de serviço e o serviço proporcionado de fato; entre o serviço oferecido ao cliente e o que é comunicado sobre o serviço; entre as expectativas do consumidor e percepções do serviço recebido.

Bowersox, Closs e Cooper (2006), por sua vez, apontam a natureza dessas lacunas como sendo: diferentes percepções pelos gerentes das verdadeiras expectativas dos clientes; padrões não disseminados uniformemente para toda a organização; o desempenho real não é aquele estipulado pela empresa; comprometimento demasiado ou promessas exageradas que geram elevados níveis de expectativa; a percepção do desempenho é mais baixa ou mais alta do que o real; e, a de satisfação/qualidade, somatório de quaisquer das lacunas anteriores.

Os Serviços na Rede Hoteleira

A literatura técnica apresenta vários trabalhos empíricos vinculados à qualidade dos serviços na rede hoteleira. Luk (1997), ao analisar a cultura do marketing em agências de viagens de Hong Kong e sua relação com a qualidade do serviço, afirma que a cultura de marketing deve contemplar a qualidade do serviço, as relações interpessoais, a tarefa de venda, organização, comunicação interna e a inovação; apontam que a alta qualidade em serviço pode ser obtida quando uma empresa turística promove fortemente uma cultura de marketing orientada para o atendimento e ao relacionamento interpessoal. Kandampully (2000), na Austrália, analisa o impacto da flutuação da demanda na qualidade de serviço tendo em vista que nos períodos de alta ocupação hoteleira, com o excesso de procura dos serviços, a qualidade na prestação dos serviços tende a cair. Seu estudo sugere que as empresas do setor deveriam considerar fortemente as necessidades e expectativas dos clientes nas elaborações de suas estratégias nos períodos sazonais. O'Neill e Charters (2000), também na Austrália, analisam a qualidade de serviço oferecida por vinícolas para atrair turistas naquela região. O estudo foi feito em quatro empresas com o objetivo de saber o que é mais importante para o cliente na avaliação da qualidade dos serviços. Atilgan, Akinci e Aksoy (2003), na Turquia, sugerem uma nova abordagem para pesquisas de avaliação das dimensões da qualidade de serviço em hotéis. A pesquisa analisou dois grupos de turistas de diferentes países. Os resultados sugerem que as operadoras devem considerar, na elaboração de seus roteiros e pacotes turísticos, que as características culturais afetam a percepção da qualidade do serviço recebido.

Juwaheer e Ross (2003) analisaram a percepção dos hóspedes de hotéis das Ilhas Maurício. Concluíram que a qualidade dos serviços ficou aquém das expectativas dos hóspedes tendo como a maior lacuna a empatia. Nadire e Hussain (2005) analisaram a qualidade de serviço no Chipre, aplicando o instrumento SERVPERF junto a clientes europeus que visitavam o local. Os resultados encontraram apenas duas dimensões ao contrário das cinco tradicionais do SERVQUAL e que os visitantes europeus são muito exigentes quanto à melhoria da qualidade de serviço. O estudo de Eraqui (2006), no Egito, analisa o serviço turístico do ponto de vista do cliente interno e externo. Quanto ao cliente interno, conclui que não existe ambiente de negócios turísticos que encorage a criatividade do funcionário e quanto ao cliente externo encontra algumas reclamações quanto à melhoria do transporte interno e da segurança.

No Brasil, podem ser apontados os trabalhos de Oliveira (2001) que investiga os serviços considerados mais importantes na escolha de hotéis em Foz do Iguaçu e conclui que para os hóspedes o fator localização, seguido de rapidez e eficiência no serviço de quarto e rapidez no serviço de restaurante foram considerados os mais importantes. O estudo de Carvalho (2007) analisou os fatores que influenciam a satisfação do público da terceira idade em Balneário Camboriú-SC. Conclui que limpeza, bom atendimento, segurança e localização são fatores que afetam mais de perto a satisfação desse cliente. Barbosa (2007), em pesquisa realizada em hotéis de São Paulo, estuda a relação entre o hóspede e o anfitrião; conclui que a satisfação dos clientes é influenciada positivamente quando há preocupação e cuidado autênticos com o hóspede, possibilitando a criação de relacionamentos amistosos baseados em valores humanistas. Gonzalez (2005) pesquisa os fatores que influenciam a satisfação e geram a fidelização de hóspedes estrangeiros em Natal. Conclui que a cordialidade dos funcionários do hotel, limpeza do estabelecimento, segurança, serviço do restaurante e de internet foram os atributos mais importantes na satisfação do hóspede. Wanderley (2004) estuda a percepção do turista de negócios quanto à escolha de um hotel na cidade de São Paulo. Conclui que o preço da diária e a localização são os mais importantes para o hóspede de negócios.

Robazzi (2006) estuda o grau de hospitalidade percebido nos diversos elementos gráficos na aparência das instalações de hotéis em São Paulo. Os resultados puderam comprovar a tangibilização da hospitalidade e a identificação das formas e cores que a representam no processo de leitura. Ferreira (2004) avalia os fatores que afetam a satisfação e

a fidelidade de turistas nordestinos em Natal, que utilizam o ônibus ou carro como meio de transporte. Conclui que limpeza e higienização do ambiente, conservação da piscina, bar e restaurante, serviço de telefonia, serviço de passeios e preço foram os atributos determinantes na satisfação e fidelização do hóspede. Duarte (2006) estuda a influência do humor, tanto como característica da personalidade, como o humor organizacional, na qualidade de atendimento numa rede hoteleira em São Paulo. Conclui que a satisfação do cliente interno induz satisfação ao cliente externo. Veiga e Farias (2004) avaliam a qualidade dos serviços de uma pousada do Nordeste brasileiro, através da aplicação do instrumento SERVQUAL. Concluem que o modelo apresentou-se bastante adequado, permitindo a indicação de fatores no aperfeiçoamento dos serviços. Lima (2008), em pesquisa realizada com hotéis da Paraíba, avalia como os gestores de hotéis se utilizam da metáfora teatral na prestação de serviços para obter a satisfação dos clientes. Conclui que por falta de conhecimento da teoria de gerenciamento de impressões, os gestores praticam ações de formas isoladas e aleatórias. A Tabela 1 apresenta um resumo dos trabalhos referenciados mostrando os principais atributos e dimensões relacionados em suas pesquisas.

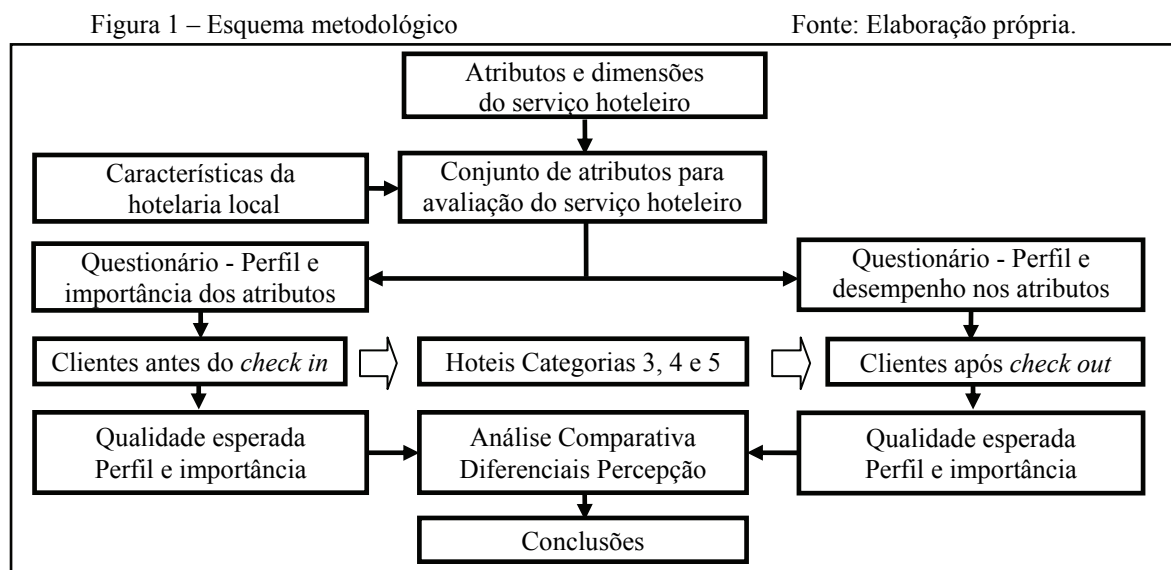
Tabela 1 – Dimensões e atributos utilizados em estudos empíricos. Fonte: Elaboração própria.

Estudo	Atributos/ Dimensões
Luk (1997), Hong Kong, China Kandampully (2000), Austrália	Resolução problemas, agradabilidade dos quartos, mat promocional Atendimento, cortesia
O'Neill e Charters (2000), Austrália Juwaheer e Ross (2003), Ilhas Maurícios	Cordialidade, nível de conhecimento dos funcionários Decoração, aparência, material publicitário, localização, área verde, atendimento, resolução de problemas, fechamento da conta, cardápio
Atilgan, Akinci e Aksoy (2003), Turquia	Resolução de problemas, agradabilidade dos quartos, material promocional, atendimento dos funcionários, aparência externa
Nadire e Hussain (2005), Chipre Eraqui (2006), Cairo, Egito	Instalações, aparênci, atendimento, material publicitário Limpeza, acessibilidade, segurança, preço
Oliveira (2001), Foz Iguaçu, Brasil	Instalações, atendimento, resolução dos problemas, localização
Veiga;Farias (2004),Aracaju, Brasil Ferreira (2004), Natal, Brasil	Ar condicionado, atendimento, internet, aparência, estrutura Atendimento, limpeza, café manhã, localização, resolução problemas
Wanderley (2004), SP, Brasil	Preço, localização, business center
Gonzalez (2005) Natal, Brasil Duarte (2006), São Paulo, Brasil	Atendimento, limpeza, internet, restaurante, bar, café da manhã Atendimento
Robazzi (2006), São Paulo, Brasil	Aparência externa das instalações
Barbosa (2007), São Paulo, Brasil	Atendimento, resolução de problemas
Carvalho (2007), Camboriú, Brasil	Atendimento, agradabilidade, limpeza, segurança, localização, preço
Lima (2008), Natal, Brasil	Decoração, restaurante, conservação, área verde, business center

METODOLOGIA

Com o objetivo de operacionalizar a busca pelas respostas à questão básica da pesquisa, foi adotado o esquema metodológico apresentado na Figura 1. Na primeira etapa foi realizada a revisão da literatura sobre serviços e sobre serviços hoteleiros. Posteriormente, foram selecionados os principais atributos contidos na literatura específica. A partir do conjunto de atributos a serem pesquisados, foi elaborado um questionário com perguntas estruturadas. A aplicação dos questionários ocorreu em dois momentos. No primeiro, os questionários foram aplicados antes que os hóspedes fizessem o procedimento do *check in*. A etapa seguinte consistiu na aplicação dos questionários após o hóspede ter utilizado os serviços do hotel, durante ou após o procedimento de *check out*. Os hóspedes que foram ouvidos antes do *check in* e no *check out* não foram os mesmos, vez que o período de aplicação dos questionários foi diferente para uma e outra fase. Ao final, foram feitas as análises comparativas dos *rankings* de importância, analisando-se a expectativa dos hóspedes e o desempenho dos hotéis. Foram

apreendidas as lacunas de qualidade e estabelecido o posicionamento dos hotéis em relação às melhores práticas.



Universo e Amostra.

O universo corresponde aos clientes hospedados nos hotéis selecionados para a pesquisa durante o período da coleta de dados, julho e agosto de 2010. Somente puderam responder hóspedes que tiveram permanência mínima de três noites no hotel. No estabelecimento do universo de hóspedes foram considerados os valores médios históricos de ocupação hoteleira no período de 2002 a 2007, o número médio de dias de permanência e o número médio de pessoas por apartamento para a rede hoteleira da Cidade do Natal conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Índices da Hotelaria RN - 2001 a 2007. Fonte: RIO GRANDE DO NORTE 2010)

INDICADORES	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Taxa média de ocupação (%)	49,47	46,86	49,05	56,13	60,38	54,02	52,55
Permanência média (dias)	3,65	3,28	3,39	3,45	3,46	3,30	3,27
Média de hóspedes por apto	2,04	1,97	1,91	1,97	2,03	1,98	1,99
Participação de hóspedes brasileiros(%)	86,86	88,29	83,21	81,10	80,10	83,49	85,50
Participação hóspedes estrangeiros (%)	13,14	11,71	16,79	18,90	19,90	16,51	14,50

A amostra teve um caráter não probabilístico. Os hóspedes foram escolhidos por conveniência. Na primeira fase, antes do *check in*. Na segunda fase durante ou depois do *check out*. No plano amostral, foram coletadas informações de 240 hóspedes de cada hotel, 120 em cada fase, totalizando-se a oitiva de 1440 hóspedes. A escolha do tamanho foi guiada buscando-se um balanceamento entre o custo da operação e a dimensão do erro amostral. A Tabela 3 apresenta o erro amostral para um nível de significância de 95% e uma proporção estimada, p , de 50%, correspondente ao pior cenário de variância. Os erros foram calculados pelo software STATDISK 1998. Os hotéis foram selecionados aleatoriamente, respeitando dois por categoria, dentre o *ranking* de venda de uma operadora turística de nível nacional e encontram-se entre os vinte hotéis mais vendidos em Natal no ano de 2009 (TREND, 2010).

Tabela 3 – Universo e amostra Fonte: Elaboração própria.

Hotel	Nº Aptos	Universo	Tamanho das amostras		Erro Amostral %
			Antes do check in	Após o check out	
Hotel B – Turístico - 3B	40	749	120	120	8,2

Hotel F – Turístico – 3F	36	674	120	120	8,1
Hotel C – Superior – 4C	136	2.547	120	120	8,7
Hotel D – Superior – 4D	215	4.027	120	120	8,8
Hotel A – Luxo – 5A	395	7.398	120	120	8,9
Hotel E – Luxo – 5E	210	3.933	120	120	8,8
Categoria Turístico - C3	76	1.423	240	240	5,8
Categoria Superior – C4	351	6.574	240	240	6,2
Categoria Luxo – C5	605	11.331	240	240	6,3

A composição do conjunto final de atributos usados nesta pesquisa obedeceu a critérios de completude, especificidade e presença em trabalhos empíricos relevantes. Alguns atributos foram excluídos por estarem justapostos ou contidos em outros fatores; outros por não serem compatíveis com as características do turismo local, fundamentado no binômio sol e mar. Os atributos, então, foram submetidos à análise de gestores de quatro dos hotéis envolvidos na pesquisa, para que fizessem suas contribuições e adaptações às características do mercado local. A Tabela 4 mostra o conjunto dos 34 fatores utilizados nessa pesquisa.

Tabela 4 – Lista dos fatores pesquisados.

Fonte: Elaboração própria.

Acolhida e procedimentos de <i>check in</i>	Piscina (limpeza, segurança, agradabilidade)
Aparência externa do hotel	Oferta de Internet wi-fi
Localização	Oferta de business center
Segurança do entorno	Oferta de serviço de bar
Segurança em todas as instalações do hotel	Oferta de serviço de restaurante
Disponibilidade de material promocional	Variiedade no cardápio
Aparência dos funcionários	Café da manhã
Qualidade do atendimento dos funcionários	Facilidade na resolução de problemas
Agradabilidade dos quartos	Facilidade de acesso à gerência superior
Ar condicionado (temperatura, ruídos, controle)	Execução do serviço no tempo prometido
Limpeza dos quartos	Responsab. social (turismo sexual e menores)
Enxoval dos quartos(lençóis, toalhas e edredons)	Redução, reuso e reciclagem de recursos.
Agradabilidade dos banheiros	Estrutura e comunicação facilitadora de acesso
Limpeza e higiene dos banheiros	Serviços de recepção
Agradabilidade das áreas comuns	Fechamento da conta e <i>check out</i>
Limpeza das áreas comuns	Preço da diária do apartamento.
Manutenção das áreas verdes do hotel	Preço dos serviços e produtos oferecidos

Dois questionários distintos foram elaborados para aplicação. Um na fase anterior à entrada do hóspede no hotel; o outro durante ou após o *check out*. Ambos continham dois módulos, sendo um deles comum. No módulo comum, as questões buscaram informações relativas ao perfil sócio-demográfico dos respondentes quanto à suas motivações de viagem, o meio de transporte utilizado, a renda familiar, idade, sexo, ocupação principal, a cidade e o estado onde mantém residência. Na primeira fase, correspondente ao questionário aplicado na fase anterior à entrada do hóspede, no segundo módulo, as questões demandavam dos respondentes suas expectativas sobre o grau de importância de cada um dos atributos. Os respondentes atribuíram, sobre uma escala Likert de 11 pontos, valores de zero (não importante) a dez (muito importante). No questionário aplicado na segunda fase, após a saída do hóspede, as questões demandavam dos respondentes uma avaliação da qualidade dos serviços recebidos, no hotel que os hospedaram, em relação aos mesmos 34 atributos da Tabela 4. Os respondentes manifestaram suas percepções sobre uma escala Likert de 11 pontos, variando de zero (péssimo) a dez (excelente). Os questionários foram validados em entrevistas prévias com gestores dos hotéis e numa aplicação piloto com 30 hóspedes. Algumas questões receberam nova redação para que fossem sanadas ambiguidades e

incompreensões do sentido desejado. Na primeira fase, os pesquisadores abordaram os hóspedes no trajeto do aeroporto ao hotel, nos ônibus das agências de turismo receptivo ou no lobby do hotel, antes do mesmo fazer o *check in*. No início de cada semana os hotéis informavam o número de entradas de hóspedes previstas e as operadoras que fariam o *transfer* para que os pesquisadores organizassem suas escalas. Na segunda fase da pesquisa, os hóspedes foram entrevistados durante ou logo após o *check out*.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados aqui apresentados refletem a apuração de 1440 respostas válidas, sendo 720 antes do *check in* e 720 no *check out*. De cada um dos seis hotéis foram entrevistados 240 hóspedes, metade antes do ingresso, metade na saída. O tratamento estatístico foi realizado utilizando-se o *Statistical Package for the Social Science – SPSS*, versão 12.0. O sexo feminino predomina entre os respondentes. Na fase primeira (F1) a proporção foi 60% a 40%; na segunda fase (F2), 58% a 42%. Prevalentemente, os respondentes eram assalariados da região Sudeste, com renda familiar mensal superior a 6 salários mínimos, tinham mais de 30 anos, viajavam a passeio por via aérea. As Tabelas 5 e 6 detalham alguns desses dados.

Tabela 5 – Perfil dos respondentes em cada fase: idade, atividade e renda. Fonte: Pesquisa

IDADE	F1	F2	ATIVIDADE	F1	F2	RENDA	F1	F2
Menos de 30	29,9	33,2	Prof. autonomo	17,6	9,9	< 2 salários	2,5	0,7
30 a 40	28,8	31,1	Empresário	16,7	19,6	2 a 5 salários	23,8	21,7
40 a 50	23,9	20,0	Empregado	47,6	51,4	6 a 10 salários	38,2	38,8
Mais de 50	17,5	15,7	Outros	18,1	19,2	> 10 salários	35,6	38,9

Tabela 6 – Perfil dos respondentes em cada fase: origem, motivo e meio de transporte. Fonte: pesquisa

ORIGEM	F1	F2	MOTIVO	F1	F2	MEIO	F1	F2
Norte	2,1	2,1	Turismo	88,8	85,8	Automóvel	9,2	6,9
Nordeste	15,8	13,6	Negócios	6,4	4,2	Avião	90,6	88,2
Centro Oeste	11,8	17,2	Congressos	3,6	9,0	Ônibus	0,3	4,9
Sudeste	55,5	50,5	Saúde	0,0	0,0	Navio	0,0	0,0
Sul	12,1	11,9	Outros	1,3	1,0	Outros	0,0	0,0
Exterior	2,8	4,7						

A Importância dos Fatores

Os respondentes assinalaram a sua percepção relativa à importância dos atributos, atribuindo uma nota de zero (não importante) a dez (muito importante). As médias nominais gerais obtidas variaram de 6,70 (*oferta de business center*) a 9,82 (*limpeza dos banheiros*). Uma análise preliminar permite aferir que os respondentes consideram os atributos de medianamente importantes a muito importantes. A Tabela 7 apresenta ordenadamente os valores médios obtidos do grau de importância dos fatores pesquisados. No terço dos atributos mais importantes, três estão associados diretamente à dimensão higiene: *limpeza dos banheiros, dos quartos e das áreas comuns*. A dimensão segurança aparece com dois fatores: *segurança das instalações e do entorno*. A dimensão responsividade aparece com *resolução de problemas e fechamento da conta*. A responsabilidade social e ambiental é notada nos fatores de *combate ao turismo sexual, hospedagem de menores desacompanhados e venda de bebidas a menores, redução de desperdícios, reuso e reciclagem e acessibilidade*. Aparecem ainda *atendimento dos funcionários e a qualidade e variedade do café da manhã*; este último, uma característica marcante da hospitalidade local.

Tabela 7 – Grau de importância atribuído pelos hóspedes.

Fonte: pesquisa.

Atributos		G	C3	C4	C5	3B	3F	4C	4D	5A	5E
Importância alta	limpeza/higiene banheiros	9,82	9,77	9,78	9,91	9,80	9,73	9,76	9,80	9,90	9,92
	combate turismo sexual	9,81	9,69	9,85	9,90	9,83	9,55	9,84	9,85	9,87	9,94
	estrutura de acesso	9,81	9,72	9,85	9,87	9,85	9,58	9,88	9,81	9,85	9,90
	limpeza dos quartos	9,79	9,75	9,81	9,82	9,76	9,73	9,83	9,80	9,75	9,89
	atendimento funcionários	9,69	9,59	9,73	9,75	9,71	9,46	9,84	9,63	9,80	9,70
	café da manhã	9,67	9,56	9,68	9,76	9,70	9,41	9,74	9,63	9,74	9,79
	segurança nas instalações	9,64	9,51	9,61	9,80	9,61	9,41	9,65	9,57	9,69	9,90
	redução de desperdício	9,62	9,34	9,80	9,72	9,70	8,98	9,85	9,75	9,66	9,77
	resolução de problemas	9,56	9,52	9,62	9,55	9,70	9,33	9,77	9,48	9,45	9,65
	segurança do entorno.	9,51	9,39	9,55	9,58	9,58	9,20	9,68	9,43	9,31	9,85
	fechamento conta	9,46	9,41	9,44	9,55	9,38	9,44	9,20	9,68	9,45	9,65
	limpeza das áreas comuns	9,46	9,27	9,51	9,61	9,27	9,26	9,62	9,40	9,75	9,48
	Importância média	serviço tempo prometido	9,42	9,19	9,57	9,49	9,38	9,00	9,61	9,52	9,50
localização do hotel.		9,35	9,42	9,44	9,21	9,50	9,33	9,39	9,49	9,04	9,38
acolhida e check in		9,35	9,19	9,45	9,40	9,30	9,08	9,65	9,25	9,46	9,33
serviço de recepção		9,28	9,21	9,54	9,10	9,29	9,14	9,45	9,63	9,05	9,15
enxoval dos quartos		9,18	9,40	9,30	8,85	9,60	9,21	9,19	9,40	8,30	9,40
agradabilidade dos quartos		9,09	9,22	9,34	8,71	9,43	9,02	9,33	9,35	8,24	9,19
piscina do hotel		9,04	8,49	9,10	9,52	8,43	8,55	9,63	8,58	9,50	9,53
aparência dos funcionários		8,98	8,65	9,32	8,97	8,65	8,65	9,41	9,22	9,14	8,80
variedade no cardápio		8,97	8,52	9,30	9,09	9,01	8,04	9,55	9,05	9,55	8,63
agradabilid. áreas comuns		8,95	8,68	9,31	8,86	8,87	8,50	9,36	9,25	8,90	8,82
ar condicionado		8,94	9,02	9,17	8,62	9,20	8,85	8,92	9,43	8,53	8,72
Importância baixa	manutenção áreas verdes	8,89	8,76	9,27	8,65	8,84	8,69	9,30	9,24	8,48	8,82
	preço diária apartamento	8,77	9,15	8,31	8,85	9,29	9,02	7,56	9,05	8,06	9,64
	serviço de restaurante	8,76	8,16	9,01	9,09	8,81	7,51	9,49	8,54	9,54	8,65
	agradabilidade banheiros	8,70	8,95	9,00	8,15	9,37	8,53	8,60	9,40	6,86	9,44
	acesso à gerencia superior	8,69	8,58	9,04	8,45	8,94	8,23	8,92	9,15	8,10	8,79
	aparência externa do hotel	8,64	8,36	8,81	8,75	8,51	8,20	8,83	8,79	8,79	8,71
	preço serviços e produtos	8,45	8,89	7,63	8,82	9,30	8,49	6,49	8,77	7,97	9,66
	material promocional	8,14	8,22	8,15	8,03	8,65	7,80	7,24	9,07	8,01	8,05
	oferta do serviço de bar	8,03	7,29	8,40	8,40	8,04	6,54	8,70	8,10	7,85	8,96
	oferta de internet – wi fi	7,99	7,94	7,87	8,15	8,16	7,71	7,39	8,36	7,94	8,35
	oferta de business center	6,70	7,11	6,17	6,81	8,45	5,77	4,80	7,54	5,71	7,90

Os hóspedes conferiram menor importância a oferta e disponibilidade de serviços de *bar*, *restaurante*, *internet*, *business center* e *material promocional*. *Aparência externa do hotel*, *manutenção das áreas verdes* e *acesso à gerência superior* e *agradabilidade dos banheiros* também foram assinalados dentre os menos importantes. Completam os menos importantes *preço das diárias* e *de produtos e serviços*. Os números mostrados na Tabela 7 refletem a posição da importância que o atributo tem segundo às respostas dos hóspedes de cada hotel, cada categoria e no conjunto geral. Visualmente, é possível verificar as diferenças mais significativas na hierarquização dos atributos. Os atributos estão listados pela hierarquização da média geral das respostas. Assim, o atributo limpeza dos quartos foi o de maior importância no conjunto geral de respostas (*ranking* 1). Essa posição mantém-se quando considerados isoladamente os hóspedes nas categorias C3 e C5. O mesmo atributo assume o quinto lugar em importância para os hóspedes na categoria C4. Vistos por hotel, o ranking do atributo variou da posição 1 (5A) à posição 7 (4C). O atributo *oferta de business center*, o último no ranking geral de importância, foi o considerado último também em todas as categorias e em cinco dos seis hotéis. A depender do nível de significância considerado, posições próximas poderiam estatisticamente ser consideradas empatadas. Uma boa estatística para verificar em que medida as posições apontadas pelos *rankings* são correlatas é o teste de

correlação de Spearman. A Tabela 6 mostra os valores de correlação obtidos para um nível de significância de 1%.

Tabela 6 – Correlação entre *rankings* pelo Teste de Spearman. Fonte: Elaboração própria.

	G	C3	C4	C5	3B	3F	4C	4D	5A	5E
G	1,00	0,93	0,97	0,95	0,88	0,92	0,90	0,90	0,87	0,83
C3	0,93	1,00	0,87	0,83	0,95	0,97	0,73	0,92	0,69	0,85
C4	0,97	0,87	1,00	0,90	0,84	0,86	0,92	0,91	0,85	0,75
C5	0,95	0,83	0,90	1,00	0,77	0,83	0,91	0,78	0,94	0,84
3B	0,88	0,95	0,84	0,77	1,00	0,88	0,71	0,90	0,64	0,84
3F	0,92	0,97	0,86	0,83	0,88	1,00	0,71	0,89	0,70	0,82
4C	0,90	0,73	0,92	0,91	0,71	0,71	1,00	0,72	0,92	0,69
4D	0,90	0,92	0,91	0,78	0,90	0,89	0,72	1,00	0,69	0,75
5A	0,87	0,69	0,85	0,94	0,64	0,70	0,92	0,69	1,00	0,64
5E	0,83	0,85	0,75	0,84	0,84	0,82	0,69	0,75	0,64	1,00

Desempenho dos Hotéis

A Tabela 8 apresenta as médias de desempenho dos 34 atributos avaliados pelos respondentes e as respectivas lacunas de qualidade. A lacuna positiva indica que o desempenho superou as expectativas; negativa, que a qualidade do serviço recebido está abaixo das expectativas. Os atributos estão ordem decrescente de importância. O desempenho variou de 1,55 (*material promocional* no hotel 5A) a 10,00 (*café da manhã* no hotel 5A, *fechamento de conta e business center* para 4C). Alguns itens, como *oferta de business center, bar, restaurante, variedade no cardápio e acesso à gerência superior* não foram avaliados quando o hotel não dispunha desses serviços ou quando o hóspede não utilizou estes serviços.

Alguns aspectos merecem destaque, pelos índices de desempenho considerados excelentes, como os atributos *limpeza e higiene dos banheiros, limpeza dos quartos, aparência dos funcionários, qualidade do atendimento dos funcionários e fechamento da conta pelo hotel*. Porém, alguns atributos merecem destaque pelo desempenho considerado péssimo, como os atributos *disponibilidade de material promocional, estrutura de acesso*. O atributo *disponibilidade de material promocional* ocupa o trigésimo-primeiro lugar no *ranking* de importância, portanto, é um atributo considerado pouco importante pelos hóspedes. Por outro lado, o atributo *estrutura de acesso* ocupa o terceiro lugar no *ranking* de importância e o desempenho variou de um mínimo de 3,85, no hotel 3F, a um máximo de 9,62 no hotel 5A. O atributo *segurança nas instalações do hotel* apresentou lacunas negativas em todos os hotéis. A maior ocorreu no hotel 3F, com -0,71. No *ranking* de importância, este atributo ocupa o sétimo lugar. Outros atributos que apresentaram índices negativos, em todos os hotéis, foram *variedade no cardápio, combate ao turismo sexual, redução de desperdícios, estrutura de acesso*; com destaque para esta última onde a lacuna apresentada foi de -5,73 no hotel 3F. É possível observar que a maior lacuna negativa (-6,50) ocorreu no hotel 5E com o atributo *acesso à gerência superior*; esse atributo ocupa o vigésimo sétimo lugar na escala de importância. A maior lacuna positiva ocorreu no hotel 4C com o atributo *oferta de business center*, onde este atributo ocupa o último lugar no *ranking* de importância do hotel.

Tabela 8 – Desempenho e lacunas de qualidade dos hotéis por atributo. Fonte: Pesquisa.

Atributos	Hotel 3B		Hotel 3F		Hotel 4C		Hotel 4D		Hotel 5A		Hotel 5E	
	Des	Lac	Des	Lac	Des	Lac	Des	Lac	Des	Lac	Des	Lac
limpeza/higiene banheiros	9,60	-0,20	9,25	-0,48	9,29	-0,47	9,05	-0,75	9,87	-0,02	9,46	-0,45
combate turismo sexual	9,72	-0,10	6,67	-2,88	9,77	-0,06	9,72	-0,13	8,50	-1,37	8,83	-1,10
estrutura de acesso	9,30	-0,55	3,85	-5,73	8,91	-0,97	7,70	-2,11	9,62	-0,22	6,82	-3,08

limpeza dos quartos	9,46	-0,30	9,49	-0,24	9,20	-0,63	8,91	-0,88	9,88	0,13	9,40	-0,48
atendimento funcionários	9,38	-0,33	9,39	-0,07	9,62	-0,21	9,03	-0,60	9,90	0,10	9,31	-0,39
café da manhã	7,41	-2,29	8,89	-0,52	9,24	-0,49	9,17	-0,45	10,0	0,25	9,06	-0,73
segurança nas instalações	9,53	-0,08	8,70	-0,71	9,48	-0,17	9,25	-0,32	9,42	-0,26	9,29	-0,61
redução de desperdício	9,52	-0,17	6,81	-2,16	8,68	-1,16	9,59	-0,15	8,49	-1,17	8,41	-1,35
resolução de problemas	6,83	-2,87	8,52	-0,81	8,38	-1,38	7,93	-1,54	9,80	0,34	7,05	-2,59
segurança do entorno	9,27	-0,30	8,87	-0,32	9,07	-0,60	9,16	-0,27	8,70	-0,60	9,41	-0,44
fechamento conta	9,75	0,37	9,66	0,21	10,0	0,79	9,68	0,00	9,43	-0,01	9,16	-0,48
limpeza das áreas comuns	9,49	0,22	9,40	0,14	9,57	-0,05	9,29	-0,10	9,50	-0,24	9,40	-0,08
serviço tempo prometido	7,66	-1,71	8,52	-0,48	9,08	-0,53	8,25	-1,27	9,54	0,03	8,38	-1,09
localização do hotel.	9,50	0,00	9,30	-0,02	9,44	0,05	9,27	-0,21	9,41	0,37	8,30	-1,08
acolhida e check in	9,19	-0,11	9,34	0,25	9,13	-0,52	7,99	-1,26	9,80	0,33	8,85	-0,47
serviço de recepção	9,46	0,17	8,96	-0,17	9,23	-0,22	9,30	-0,32	9,68	0,63	9,01	-0,14
enxoval dos quartos	9,32	-0,27	9,05	-0,16	9,03	-0,15	8,69	-0,71	9,70	1,39	8,75	-0,64
agradabilidade dos quartos	8,94	-0,49	9,28	0,25	9,02	-0,30	8,76	-0,59	9,80	1,55	8,32	-0,86
piscina do hotel	8,92	0,48	7,82	-0,73	9,17	-0,46	8,98	0,40	9,75	0,24	9,44	-0,08
aparência dos funcionários	9,47	0,81	9,22	0,56	9,62	0,20	9,40	0,17	9,90	0,76	9,46	0,65
variedade no cardápio	-	-	-	-	8,64	-0,90	8,68	-0,36	9,02	-0,52	8,42	-0,20
agradabilid. áreas comuns	9,40	0,52	8,50	0,00	9,57	0,20	9,24	-0,01	9,71	0,81	9,16	0,34
ar condicionado	8,70	-0,49	9,64	0,79	9,18	0,26	9,09	-0,34	9,60	1,07	7,71	-1,01
manutenção áreas verdes	9,00	0,15	9,35	0,66	9,75	0,45	9,37	0,13	9,29	0,81	9,44	0,62
preço diária apartamento	9,54	0,25	8,35	-0,67	9,14	1,57	9,04	-0,01	9,03	0,96	7,70	-1,93
serviço de restaurante	-	-	-	-	9,35	-0,14	9,02	0,47	9,95	0,41	9,33	0,68
agradabilidade banheiros	9,20	-0,17	8,19	-0,34	8,87	0,26	8,61	-0,78	9,41	2,55	8,57	-0,86
acesso à gerencia superior	7,00	-1,94	9,60	1,36	8,66	-0,25	8,00	-1,15	-	-	2,28	-6,50
aparência externa do hotel	8,89	0,37	7,74	-0,46	9,58	0,75	9,09	0,30	9,83	1,04	8,63	-0,08
preço serviços e produtos	9,49	0,19	6,52	-1,97	8,11	1,62	8,16	-0,60	7,34	-0,63	7,48	-2,18
material promocional	9,00	0,35	9,33	1,53	7,77	0,53	8,45	-0,61	1,55	-6,45	7,64	-0,41
oferta do serviço de bar	-	-	-	-	9,56	0,86	9,01	0,91	9,83	1,98	8,87	-0,09
oferta de internet – wi fi	7,76	-0,40	8,87	1,15	5,69	-1,69	7,30	-1,06	7,96	0,01	8,61	0,25
oferta de business center	-	-	-	-	10,0	5,19	9,33	1,79	6,64	0,92	7,00	-0,90

Analisando-se as lacunas de qualidade para cada hotel, percebe-se que as avaliações dos hóspedes variaram muito de hotel a hotel. A Tabela 9 mostra as lacunas de qualidade em cada faixa de importância dos atributos. A classificação superior indica que o desempenho do hotel superou ou igualou as expectativas dos hóspedes. Inferior significa que, na percepção dos hóspedes, o desempenho do hotel ficou abaixo das expectativas. A tabela mostra um desempenho global do hotel 5A superior aos demais. O hotel 5A superou as expectativas dos clientes em 22 dos 34 atributos, contra apenas 5 do seu concorrente direto (5E).

Tabela 9 – Lacunas de qualidade por hotel de acordo com a importância do atributo. Fonte: Elaboração própria.

Hotel	alta importância		média importância		baixa importância		total	
	superior*	inferior	superior*	inferior	superior*	inferior	superior*	inferior
3B	2	10	5	5	5	3	12	18
3F	2	10	5	5	4	4	11	19
4C	1	11	4	7	8	3	13	21
4D	1	11	2	9	5	6	8	26
5A	4	8	10	1	8	2	22	11
5E	0	12	2	9	3	8	5	29

* desempenho maior ou igual às expectativas dos hóspedes.

As células hachuradas da Tabela 8 mostram as melhores práticas em cada atributo quando confrontados todos os hotéis. O hotel 5A teve os melhores desempenhos em 19 dos 34 atributos pesquisados. No confronto direto, dentro da mesma categoria, o hotel 5A teve as

melhores práticas em 26 atributos e o hotel 5E, em apenas oito. Na categoria superior, 4C obteve melhores práticas em 27 atributos. No confronto direto, na categoria turística, o hotel 3B alcançou as melhores práticas em 18 dos 30 atributos avaliados. A Tabela 10 apresenta o resultado das melhores práticas no confronto geral e por categoria.

Tabela 10 – Número de atributos com melhores práticas.

Fonte: Elaboração própria.

Hotel	Comparação geral				Comparação dentro da mesma categoria			
	importância			Total	importância			Total
	alta	média	baixa		alta	média	baixa	
3B	1	1	2	4	8	6	4	18
3F	0	1	3	4	4	4	4	12
4C	3	0	2	5	10	9	8	27
4D	1	0	0	1	2	2	3	7
5A	6	9	4	19	10	11	5	26
5E	1	0	0	1	2	0	6	8

Matrizes de Oportunidades

Campos (2009) afirma que as organizações devem desenvolver mecanismos para identificar as necessidades dos clientes e conhecer o comportamento dos concorrentes e, assim, adotarem ações para aperfeiçoamento do serviço. É importante que os hotéis conheçam as necessidades de seus hóspedes para a melhoria na prestação de serviços, sobretudo em um mercado altamente competitivo. A matriz de oportunidades é uma metodologia que permite confrontar o desempenho com o grau de importância conferido ao atributo, analisando-os simultaneamente. Stock e Lambert (2001) propõem duas matrizes. A primeira confronta importância e desempenho; a matriz é denominada absoluta. Seus resultados sugerem ações sem o conhecimento da situação dos concorrentes. Na segunda, as lacunas em relação ao desempenho dos concorrentes – ou das melhores práticas -, são confrontadas, *vis a vis*, com a importância dos atributos. A matriz é relativa. Os atributos são divididos em três grupos de importância e três grupos de desempenho, formando uma matriz com nove possibilidades. As Tabelas 11 e 12 mostram as diretrizes sugeridas pelos autores nas duas matrizes. Na matriz relativa, de posicionamento, os três grupos de desempenho são substituídos por três grupos de lacunas: maiores lacunas positivas, maiores lacunas negativas e lacunas intermediárias.

Tabela 11 – Ações para matriz absoluta .

Fonte: Adaptado de Stock e Lambert (2001).

	Baixo Desempenho	Médio Desempenho	Alto Desempenho
Alta Importância	Melhorar s/ dúvida	Melhorar	Melhorar/ manter
Média Importância	Melhorar	Manter	Manter/ reduzir
Baixa Importância	Manter	Manter/ reduzir	Manter/ reduzir

Tabela 12 – Posicionamento para matriz relativa.

Fonte: Adaptado de Stock e Lambert (2001).

	Maiores lacunas negativas	Lacunas intermediárias	Maiores lacunas positivas
Alta Importância	Desvantagem competitiva	Paridade competitiva	Vantagem competitiva
Média Importância	Desvantagem competitiva	Paridade competitiva	Vantagem competitiva
Baixa Importância	Desvantagem competitiva	Paridade competitiva	Vantagem competitiva

Matriz Absoluta de Oportunidades

A matriz absoluta de oportunidades é construída para uma empresa específica. A sua construção revela o nível de congruência entre o desempenho percebido e a importância conferida ao atributo. Em tese, seria desejável que os atributos se alinhassem diagonalmente na matriz, isso significa esperar que os clientes percebam desempenho mais alto em atributos

mais importantes e que o desempenho mais baixo recaia sobre os atributos menos valorizados. A Figura 2 mostra a matriz absoluta de todos os hotéis avaliados. Sua construção foi alcançada pela superposição do desempenho dos hotéis. Os atributos estão ordenados pelo *ranking* global de importância. A superposição com base na ordenação global oferece informações extremamente úteis em termos de posicionamento externo. As letras assinalam os hotéis correspondentes. A escala de desempenho foi dividida em três blocos. A posição de cada letra representa o valor do desempenho em cada atributo.

O desempenho da maioria dos atributos recaiu sobre a faixa mais alta da escala. Neste caso, apenas o hotel 3F apresentaria uma nítida defasagem com a *estrutura de acesso*, atributo de alta importância, fora do quadrante superior direito. Na faixa de baixa importância e baixo desempenho figuram o hotel 5A com *oferta de material promocional* e o hotel 5E com *acesso à gerência superior*. Neste quadrante, a ação recomendada por Stock e Lambert é manter a situação. Para os atributos das células seis, oito e nove, a ação recomendada é manter ou reduzir o nível de oferta do serviço. Com a superposição das matrizes absolutas ficam evidenciadas as melhores e piores práticas em cada atributo, bem como a posição relativa dos concorrentes. Cabe assinalar que a escala interposta nas abscissas tem um certo grau de aleatoriedade. Como a maioria dos atributos recebeu avaliações na faixa de bom a excelente desempenho, poucos foram os atributos que recaíram em médio e baixo desempenho.

Figura 2 – Matriz absoluta para todos os hotéis.

Fonte: Elaboração própria.

ATRIBUTOS	melhorar s/dúvida (1)	melhorar (2)	melhorar/ manter (3)
limpeza/higiene banheiros			DFCEBA
combate turismo sexual			F AE BDC
estrutura de acesso		F	E D C B A
limpeza dos quartos			DCEB F A
atendimento funcionários			DEBF CA
café da manhã			B FEDC A
segurança nas instalações			FDEACB
redução de desperdício			F EAC BD
resolução de problemas			BE D CF A
segurança do entorno.			AFDDB E
fechamento conta			EAFDBC
limpeza das áreas comuns			DFEBAC
	melhorar (4)	manter (5)	manter/ reduzir (6)
serviço tempo prometido			B DEF C A
localização do hotel			E DFACB
acolhida e check in.			D E CB F A
serviço de recepção			FECDBA
enxoval dos quartos			DECF B A
agradabilidade dos quartos			E DBC F A
piscina do hotel			F BDC E A
aparência dos funcionários			FDEBCA
variedade no cardápio			ECDA
agradabilid. áreas comuns			F EDBCA
ar condicionado			E B DC AF
	manter (7)	manter/reduzir (8)	manter/ reduzir (9)
manutenção áreas verdes			BAFDEC
preço diária apartamento			E F ADC B
serviço de restaurante			D EC A

agradabilidade banheiros			F E D C B A
acesso à gerencia superior	E		B D C F
aparência externa do hotel			F EB D C A
preço serviços e produtos		F	AE CD B
material promocional	A		EC D B F
oferta do serviço de bar			ED C A
oferta de internet – wi fi		C	D BA EF
oferta de business center		A	E D C
	0	3,33	6,67 10

Matrizes de Posicionamento

As matrizes de posicionamento estabelecem os diferenciais de desempenho entre concorrentes. Revelam as lacunas de desempenho existentes entre a empresa analisada e os seus concorrentes. A comparação é possível tomando como referência o principal concorrente ou as melhores práticas de mercado (*benchmark*). Neste trabalho, a análise empreendida compara um hotel com o outro da mesma categoria. Assim, os atributos foram ordenados pelo *ranking* de importância obtido para todos os hóspedes dos hotéis da mesma categoria. A Tabela 13 revela as lacunas de desempenho do Hotel 3B em relação ao hotel 3F, desempenho de B menos desempenho de F, para todos os atributos. A escala para as lacunas, variando de -5 a +5, foi dividida igualmente em três faixas. Na faixa intermediária, -1,67 a +1,67, situam-se os atributos com menor amplitude nas lacunas, traduzindo-se numa paridade competitiva. Os atributos com lacunas superiores a 1,67 denotam uma vantagem competitiva para o hotel 3B. Lacunas inferiores a -1,67 apontam uma desvantagem competitiva para o hotel 3B, ou, simetricamente, uma vantagem competitiva para o hotel 3F.

A matriz mostra que os hotéis 3B e 3F estão situados em paridade competitiva para a maioria dos atributos pesquisados. O hotel 3B apresenta vantagem competitiva em quatro atributos. Dois em atributos de alta importância: *estrutura de acesso* e *combate ao turismo sexual*; e, dois em atributos de média importância: *redução de desperdícios* e *preço de serviços e produtos*. Por outro lado, 3B está em desvantagem competitiva na *resolução de problemas* e no *acesso à gerência superior*. O primeiro, por revelar desvantagem em uma variável muito importante para o hóspede, deve merecer uma atenção especial por parte dos gestores. O segundo está situado dentre os atributos menos importantes para os hóspedes.

A matriz de posicionamento mostra também a dimensão e o sinal das lacunas mesmo quando a paridade é observada. A dimensão das lacunas variou de um máximo negativo de 1,47 (*café da manhã*) a um máximo positivo de 1,19 (*preço da diária do apartamento*). Em 14 dos 24 atributos colocados em paridade, o hotel 3B apresenta melhor desempenho que o hotel 3F. Dentre os mais importantes, essa relação é superior em seis dos nove atributos em paridade. Ainda assim, chama a atenção o atributo *café da manhã* por está dentre os mais importantes com uma lacuna negativa muito próxima da desvantagem competitiva.

Tabela 13 – Matriz de posicionamento do hotel 3B em relação ao hotel 3F. Fonte: Elaboração própria.

LACUNAS DE QUALIDADE						
-5,0 Desvantagem Competitiva		-1,67	Paridade	+1,67	Vantagem Competitiva	+5,0
Importância alta	resolução de problemas	-1,69	limpeza/higiene banheiros	0,36	estrutura de acesso	5,45
			limpeza dos quartos	-0,03	combate ao turismo sexual	3,05
			atendimento funcionários	-0,01		
			café da manhã	-1,47		
			segurança nas instalações	0,83		
			localização do hotel	0,19		
			fechamento da conta	0,09		
			enxoval dos quartos	0,27		

		segurança do entorno	0,40		
Importância média		limpeza das áreas comuns	0,09	redução de desperdícios	2,71
		agradabilidade dos quartos	-0,34	preço serviços e produtos	2,97
		serviço de recepção	0,50		
		acolhida e check in	-0,15		
		serviço no tempo prometido	-0,86		
		preço diária do apartamento	1,19		
		ar condicionado	-0,94		
		agradabilidade dos banheiros	1,01		
Import. baixa	acesso à gerencia superior	-2,60	agradabilidade áreas comuns	0,90	
			aparência dos funcionários	0,25	
			piscina do hotel	1,10	
			aparência externa do hotel	1,15	
			material promocional	-0,33	
			oferta de internet – wi fi	-1,10	
-5,0		Desvantagem Competitiva	-1,67	Paridade	+1,67
				Vantagem Competitiva	+5

Quando replicada para os hotéis 4C e 4D, a matriz de posicionamento revela uma paridade competitiva em todos os atributos. Isto quer dizer que todas as lacunas diferenciais caíram na faixa de -1,67 a 1,67. Tal constatação pode ser observada ao se fazer a leitura dos dados desses hotéis na Tabela 8, calculando-se a diferença, atributo a atributo, entre o desempenho do hotel 4C e o hotel 4D. Ainda assim, o hotel 4C foi superior em desempenho (lacunas positivas) em 27 dos 34 atributos. Dentre os mais importantes a posição mais vantajosa foi *estrutura de acesso*, lacuna de 1,21 e *execução do serviço no tempo prometido*, lacuna de 0,83. A maior lacuna negativa ocorreu no item *oferta de internet wi fi* com lacuna de -1,61; esse atributo, no entanto, foi apenas o antepenúltimo colocado no *ranking* de importância para os hóspedes dos hotéis da categoria superior.

Nos hotéis de luxo, categoria C5, a matriz de posicionamento revelou vantagem competitiva para o hotel 5A - em trelação ao seu concorrente direto 5E -, nos atributos *estrutura de acesso* e *resolução de problemas*, com lacunas de desempenho de 2,80 e 2,74 respectivamente; esses dois atributos estão dentre os mais importantes para os hóspedes da categoria luxo. O hotel 5A obteve também vantagem competitiva para o atributo *ar condicionado*, este colocado no rol dos menos importantes. No atributo *disponibilidade de material promocional*, ficou estabelecida um desvantagem competitiva para o hotel 5A, com uma lacuna de -6,08; esse item alcançou a penúltima classificação no rol de importância. Os demais atributos ficaram nas células de paridade competitiva. Os resultados sugerem, no entanto, uma nítida vantagem no desempenho do hotel 5A. Dos doze atributos mais valorizados, o hotel conseguiu um desempenho melhor (lacuna positiva) em dez. Ademais, conforme a Tabela 10, o hotel 5A conseguiu, dentre todos hotéis, atingir a marca de melhores práticas em 19 atributos e dentro da sua categoria, luxo, o número eleva-se para 26 atributos.

CONCLUSÃO

O estudo revelou que a maioria dos respondentes utilizou o avião como meio de transporte e veio com o objetivo de fazer turismo. A origem dos respondentes, fator muito importante para a comercialização do hotel, ficou bastante centralizada nos estados da região Sudeste (50,5% a 55%), com destaque para São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. A Região Norte com 2,1% apresentou o menor número de hóspedes. Os turistas estrangeiros representaram um

contigente inferior aos 5%. Houve uma pequena diferença entre os *rankings* de importância dos atributos quando as respostas foram agrupadas por categoria e por hotel. Porém, sete dos doze atributos mais importantes foram comuns aos hóspedes dos seis hotéis pesquisados: *limpeza dos quartos; estrutura de acesso; combate ao turismo sexual; café da manhã; facilidade na resolução de problemas; segurança nas instalações e segurança do entorno.*

Os valores nominais das médias de desempenho foram elevados. No entanto, é preciso destacar que quatro dos sete atributos que tiveram as maiores lacunas negativas de qualidade (desempenho abaixo das expectativas) estão no grupo dos mais importantes para os hóspedes: *estrutura de acesso; combate ao turismo sexual; café da manhã; facilidade na resolução de problemas.* As lacunas de qualidade desses atributos variam entre hotéis e entre categorias. Por outro lado, nenhum dos nove atributos que tiveram as maiores lacunas positivas de qualidade (desempenho superior às expectativas) estão entre os mais importantes para os hóspedes; ao contrário, sete deles estão entre os menos importantes para os hóspedes. Na avaliação geral dos hóspedes, pelas lacunas calculadas, em treze atributos o desempenho dos hotéis superou as expectativas dos clientes.

As matrizes de oportunidades absolutas sugeriram ações para cada hotel, individualmente, confrontando o grau de importância com o desempenho do serviço em cada atributo. Ademais, sua superposição, em uma mesma escala, permitiu inferir um posicionamento de cada hotel frente aos demais, bem como o seu *status* em relação às melhores práticas. A construção das matrizes de posicionamento externo, confrontando dois a dois, os hotéis de mesma categoria, indicou em que atributos os hotéis se diferenciaram competitivamente. Adicionalmente, indicou em que medida, atributo a atributo, a qualidade percebida pelos hóspedes eram diferentes. As matrizes oferecem aos gestores um conjunto de informações extremamente útil para o processo de aperfeiçoamento da qualidade do serviço hoteleiro. Cabe aos gestores aprofundar a análise dos recursos internos disponíveis, priorizar as ações disponíveis e melhorar o posicionamento de suas organizações no mercado.

REFERÊNCIAS

- ALTIGAN, Eda; AKINCI, Serkan; AKSOY, Safak. Mapping service quality in the tourism industry. *Managing Service Quality*, v.13, n.5. p.412-422, 2003.
- BARBOSA, Gustavo E. *A cultura da hospitalidade como fundamento do bom relacionamento na hotelaria*. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.
- BOWERSOX, Donald J.;CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. *Gestão logística de cadeias de suprimentos*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BRASIL, Ministério do Turismo. *Documento Referencial Turismo no Brasil 2011-2014*. 2010. Disponível em <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/outros_estudos/Documento_referencial/index.html> Acesso em 20 ago 2010.
- BRASIL, Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. *Turismo e acessibilidade: manual de orientações*. 2 ed. Brasília: Ministério do Turismo, 2006.
- CAMPOS, Domingos F. *Matriz de oportunidades para avaliação do nível de serviço de distribuição no pequeno varejo alimentar*, in *Varejo Competitivo*, p.47-72, São Paulo: Saint Paul, 2006.
- CARVALHO, Cláudia Gomes. *Satisfação dos consumidores de terceira idade nos meios de hospedagem de Balneário Camboriú/SC*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, 2007.
- CAVALCANTI, Bianor Scelza *et al.* *Boletim de Desenvolvimento Econômico do Turismo*. Ano IV, n.15, ago 2007.

- DUARTE, Sérgio Ricardo. *O papel do humor na qualidade do atendimento hoteleiro*. Dissertação. (Mestrado em Administração). PUC. São Paulo, 2006.
- ERAQI, Mohammed I. Tourism services quality in Egypt: the viewpoints of external and internal customers. *Benchmarking: An international Journal*, v.13, n 4 p.469-492, 2006.
- FERREIRA, Almir Miranda. *Gestão da satisfação e fidelidade do cliente: um estudo dos fatores que influenciam a satisfação e a fidelidade no turismo regional*. Dissertação (Mestrado) – UFRN, Natal, 2004.
- FITZSIMMONS, J. A; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GONZALES, M. O. A. *Gestão de satisfação e fidelidade do cliente na hotelaria*. Dissertação. (Mestrado em Engenharia da Produção). UFRN, Natal, 2005.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- JUWAHEER, T. D; ROSS, D. L. A study of hotel guest perceptions in Mauritius. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, p.105-115, 2003.
- KANDAMPULLY, Jay. The impact of demand fluctuation on the quality of service: a tourism industry example. *Managing Service Quality*, v.10. n.1, p.10-18, 2000.
- LIMA, Karla A. D. *Gerenciamento de impressões e qualidade dos serviços em hotéis da Paraíba*. Dissertação (Mestrado em Administração). UFRN, Natal, 2008.
- LOVELOCK, C; WRIGHT, L. *Serviços, Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LUK, Sherriff T. K. An examination of the role of marketing culture in service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, p.13-20, 1997.
- NADIRI, H; HUSSAIN, K. Perceptions of service quality in North Cyprus Hotel. *Internat. Journal of Contemporary Hospitality Management*, v.17, n.6, p.469 – 480, 2005.
- O'NEILL, M; CHARTERS, S. Service quality at the cellar door: implications for Australia's developing wine tourism industry. *Managing Service Quality*, v.10, n.2, p.112-122, 2000.
- OLIVEIRA, Gilson Honorato. *Serviço ao cliente como estratégia de marketing nos hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu*. Dissertação (Mestrado em Administração). UFRGS. Porto Alegre, 2001.
- PARASURAMAN, A; ZEITHAML V.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, v.49, p.41-50, 1985.
- RIO GRANDE DO NORTE – Secretaria de Turismo. *Estatísticas do Turismo no RN*. Disponível < http://www.brasil-Natal.com.br/setur_estatisticas.php > acesso em 25 ago 2010.
- ROBAZZI, Alexandre Nunes. *Percepção visual da hospitalidade em logotipos hoteleiros*. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade). Univ. Anhembi Morumbi. São Paulo, 2006.
- SOUZA, Poema Isis Andrade de; SILVEIRA NETO, Raul da Mota. Turismo no Nordeste: Afinal, qual é a importância da atividade para a região? Disponível em < http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/turismo_no_nordeste.pdf > acesso em 20 out 2009.
- TREND. *Ranking dos hotéis mais vendidos no Brasil*. 2009. Informação confidencial.
- VEIGA, L; FARIAS, J.. Avaliação da qualidade dos serviços em uma pousada com a aplicação da escala Servqual. *Turismo – Visão e Ação*, v.7 n.2 p.257-272, 2005.
- WANDERLEY, H. *A percepção dos hóspedes quanto aos atributos oferecidos pelos hotéis voltados para o turismo e negócios na cidade de São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). USP, São Paulo, 2004.
- ZEITHAML, Valarie; BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A. The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.21, n.1, p.1-12, 1993.
- ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary J. *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.