



**Universidade de Aveiro**  
**2019**

Departamento de Economia, Gestão,  
Engenharia Industrial e Turismo

**JOSÉ LÚCIO  
BENTES DO  
NASCIMENTO**

**O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO HÓSPEDADE NOS MEIOS  
DE HOSPEDAGEM COMERCIAL EM  
DESENVOLVIMENTO**



**Universidade de Aveiro**  
**2019**

Departamento de Economia, Gestão,  
Engenharia Industrial e Turismo

**JOSÉ LÚCIO  
BENTES DO  
NASCIMENTO**

**O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO HÓSPEDE NOS MEIOS DE  
HOSPEDAGEM COMERCIAL EM DESENVOLVIMENTO**

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Turismo, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Armando Luís Lima de Campos Vieira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro e coorientação científica da Professora Doutora Gilvanilde Tenório Mendes dos Santos, Professora Assistente do Curso de Enfermagem da Universidade do Estado do Pará, Brasil.

Dedico este trabalho aos meus amados pais Maria Lucila Moraes Bentes e José Pinheiro do Nascimento; irmãos Carlos (Márcia), Luiz (Guida), Guilherme (Mara), Ricardo (Kátia), Lucilene (Maurício), Lucilea (Antonio), Fábio Renan (Karine); e sobrinhos Brian, Rafaela, Lucas, Ana Flávia/Ana Vitória, Laura, Tiago, Gabriel, Calliou e Caillou, pelo amor incondicional que forma a base sólida de minha vida!

## **o júri**

presidente      Doutor Anibal Manuel de Oliveira Duarte  
Professor Catedrático, Universidade de Aveiro

vogais            Doutora Ana Sofia Borda de Água de Almeida  
Professora Auxiliar, Universidade Europeia

Doutor Manuel António Brites Salgado  
Professor Adjunto, Instituto Politécnico da Guarda

Doutor Armando Luís Lima de Campos Vieira  
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro (Orientador)

Doutora Ana Filipa Fernandes Aguiar Brandão  
Professora Auxiliar Convidada, Universidade de Aveiro

## Agradecimentos

Primeiramente a Deus por ter me dado serenidade e sabedoria suficientes para superar as dificuldades na elaboração desta tese.

Aos meus familiares e amigos que estiveram ao meu lado nos momentos difíceis, que não foram poucos, dando-me apoio e incentivo para superar mais esta etapa da vida acadêmica.

Ao Professor Doutor Armando Luís Lima de Campos Vieira meu Orientador, pelo apoio, amizade e dedicação. Por confiar em meu potencial intelectual, além de mostrar com educação e sensibilidade as minhas limitações e incentivar a superá-las.

À professora Doutora Coorientadora, Gilvanilde Tenório Mendes dos Santos, pela atenção dedicada ao longo da tese.

À Universidade Federal do Pará (UFPA), Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), nomeadamente, aos diretores, docentes e servidores técnicos administrativos da Faculdade de Turismo (FACTOR), pelo incentivo à permanente qualificação.

Aos professores das disciplinas de meu doutoramento, Armando Luís Lima de Campos Vieira, Carlos Costa, Celeste Eusébio, Celeste Varun, Elisabeth Kastenzholz, Maria João Carneiro, Zélia Breda e aos demais professores visitantes e palestrantes, por muito de aprendizado compartilhado.

Aos amigos Carlos Swalen, Medéia Veríssimo, Arthur Araújo, Gisele Carvalho e demais colegas de doutoramento.

Aos professores Doutores Sérgio Gomes, Coordenador do Programa de Pós-Graduação Mestrado e Doutorado, da Universidade da Amazônia – UNAMA; Darcy Flexa Di Paolo, docente da Faculdade de Turismo, da Universidade Federal do Pará (UFPA), pela amizade e ajuda nos momentos críticos de finalização das análises estatísticas e metodológicas da tese.

À amiga Ana Paula Nunes, da secretaria do DEGEIT, sempre atenciosa e disponível às minhas demandas no decorrer do curso.

Ao professor Doutor Eduardo Gomes, Faculdade de Turismo (UFPA), pela amizade e companheirismo durante as diversas fases do doutoramento.

À amiga Dra. Blezi Daiana M. dos Santos, pela luz e força ao longo dessa caminhada.

Ao *Convention & Visitors Bureau/PA*, à Secretaria de Turismo do Estado do Pará (SETUR), aos gestores e aos hóspedes dos meios de hospedagem comercial da Região Metropolitana de Belém pela disponibilidade na fase da recolha de dados da investigação.

Aos Professores, Dra Jéssika França, Dra Helena Quaresma, Dra Débora David; Ms Albertina Arruda, Esp João Góes; Esp Laudelino da Silva; Bacharéis Rodrigo da Silva, Fablo Carvalho, Delcio Gomes Marim e Wendel Carvalho e a todos mais que me apoiaram direta ou indiretamente, o que contribuiu significativamente para a finalização do estudo.

**palavras-chave**

Satisfação; hóspede; experiência; hospitalidade comercial

**resumo**

O propósito deste estudo foi investigar, a partir da opinião do hóspede, o nível de satisfação na hospedagem comercial em fase de desenvolvimento. Os principais objetivos foram, i) Investigar os fatores correspondentes ao nível de satisfação do hóspede, correlacionando-os com as características do planejamento ao nível operacional (NO), ao nível tático (NT) e ao nível estratégico (NE); ii) Criar, a partir dos fatores latentes, o Índice Normalizado de Satisfação do Hóspede (INSH), por grupo, segundo as variáveis de controlo género, idade e escolaridade, como base para um Modelo de Medida de Satisfação do Hóspede (MMSH), e, iii) Proporcionar, a partir do MMSH, contributos teóricos e práticos que favoreçam a ampliação da literatura académica e científica sobre a satisfação do hóspede, bem como da prática empresarial, no contexto da hospitalidade comercial. Os procedimentos metodológicos incluíram revisão bibliográfica e trabalho de campo junto a 252 hóspedes de 40 meios de hospedagem comercial (MHC) da Região Metropolitana de Belém (RMB), mediante a aplicação de questionário estruturado. Os dados recolhidos foram submetidos à análise exploratória e fatorial, bem como a criação do INSH em apoio a formação de agrupamentos, através da análise de *clusters*. As técnicas e testes aplicados culminaram na validação do MMSH, por fornecerem informações essenciais ao melhor desempenho da empresa ao considerar a perceção do cliente no recebimento do serviço.

O MMSH constata as experiências do cliente advindas dos fatores relacionados à estratégia organizacional, comunicação & marketing, limpeza & atendimento, tecnologia & produtos, recursos humanos e alimentos & bebidas, que, relacionados ao INSH e aos grupos de satisfação, demonstram os resultados do estudo. As dimensões género, idade e escolaridade consoantes ao INSH e a análise de *clusters* ajudam a explicar a experiência vivida pelo hóspede. O estudo indica não existir evidência de igualdade de satisfação entre os três níveis de escolaridade nos MHC investigados, apesar do nível médio apresentar diferença em relação aos demais. No resultado global, ambos os géneros, feminino e masculino, do grupo das classes entre 18 e 30 anos de idade demonstram maior descontentamento na experiência de estadia. Por outro lado, o grupo entre 31 e 50 anos, que correspondem à maioria dos pesquisados no estudo, apresentam um bom nível de satisfação no alojamento. Conclui-se haver hóspedes no geral satisfeitos com a experiência da estadia, na hospitalidade comercial da RMB.

A investigação amplia o conhecimento teórico sobre a experiência do hóspede em MHC, a partir da criação INSH, segregado em grupos de satisfação que podem seguir em novas linhas de pesquisa. Fornece experiência prática ao proporcionar contributos a gestores para elevarem a experiência do cliente quando da oferta de serviços em MHC. Existe a convicção de que o modelo proposto acrescentará valor, também, a outras regiões com hospitalidade comercial em desenvolvimento.

**keywords**

Satisfaction; guest; experience; commercial hospitality

**abstract**

This study's purpose was to investigate, given the guest's opinion, the level of satisfaction in developing commercial hospitality. The major objectives were: i) to investigate the corresponding factors to the guest's satisfaction level, correlating them to the planning characteristics on the operational (OL), tactical (TL), and strategic (SL) levels; ii) To create, given the latent factors/variables, the Customer's Satisfaction Normalized Index (CSNI), per group, according to gender, age, and schooling's control variables, as the basis for a Customer's Satisfaction Measurement Model (CSMM); iii) proportionating, from the CSMM, theoretical and practical contributions that favors the expansion of the academic and scientific literature's fields on the guest's satisfaction, as well as business practice, in the context of developing commercial hospitality. The methodological procedures included a bibliographical review and fieldwork with 252 guests from 40 of the metropolitan region of Belém do Pará (RMB) commercial hosting facilities, through the application of a structured questionnaire. The collected data were submitted to the exploratory and factorial analysis, as well as the creation of the Normalized Satisfaction's Index (NGSI) in support to groups' formation, through Cluster's analysis. The applied techniques and tests culminated on the CSMM validation, since they provide essential information to the company's best performance when considering the customer's perception on receiving the service.

MMSH states these evidences coming up from factors related to the organizational strategy, communication and marketing, operation services, technology and care, human resources and food & beverages, which, regarding the NGSI and the satisfaction groups, present the results of the study. The dimensions referring to gender, age and schooling, according to the NGSI and cluster's analysis, help to explain the experience lived by the guest. The study indicates that there is no evidence of equality of satisfaction among the three levels of schooling in the investigated commercial hospitalities, although the average level presents a difference in relation to the others. In the study's overall outcome, both genders, male and female, from groups of classes between 18 to 30 years old, manifest greater dissatisfaction in their staying experience. On the other hand, the guests among ages of 31 and 50, who corresponds to the majority of those investigated in the study, presents a good level of satisfaction in the lodging. It turns out that there were guests overall satisfied with the staying experience, in the RMB's commercial hospitality.

The research expands the current theoretical knowledge on the guest's experience in the MHC, from the NGSI creation, segregated into satisfaction groups that may follow on new lines of investigation. It also provides empirical experience by providing contributions to managers so that they enhance the customer's experience when offering services at MHC. It is believed that the proposal model will help other developing comercial hospitality regions.

## ÍNDICE DE CONTEÚDOS

|   |            |
|---|------------|
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....  | <b>i</b>   |
| <b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....  | <b>iii</b> |
| <b>LISTA DE SIGLAS</b> .....  | <b>vii</b> |
| <b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>1</b>   |
| <b>1.1 Relevância do tema</b> .....   | <b>1</b>   |
| <b>1.2 Questão de investigação e objetivos</b> .....                                    | <b>9</b>   |
| <b>1.3 Proposta de modelo</b> .....   | <b>10</b>  |
| <b>1.4 Metodologia</b> .....  | <b>11</b>  |
| <b>1.5 Contributos esperados</b> .....  | <b>14</b>  |
| <b>1.6 Organização da tese</b> .....  | <b>14</b>  |
| <b>CAPÍTULO 2 - TURISMO E HOSPITALIDADE COMERCIAL</b> .....                             | <b>19</b>  |
| <b>2.1 Atividade turística: tendências e realidades</b> .....                           | <b>19</b>  |
| <b>2.2 O Turismo no mercado brasileiro</b> .....  | <b>22</b>  |
| 2.2.1 O mercado turístico regional em desenvolvimento .....                             | 31         |
| <b>2.3 A hospitalidade nos meios de hospedagem comercial (MHC)</b> .....                | <b>37</b>  |
| 2.3.1 Aspetos teóricos .....  | 37         |
| 2.3.1.1 Modelos aplicados à hospitalidade comercial (HC) .....                          | 42         |
| 2.3.1.2 Perspetivas do fenómeno hospitalidade .....                                     | 46         |
| <b>2.4 Meios de hospedagem comercial: satisfação em serviços</b> .....                  | <b>50</b>  |
| <b>2.5 Região Metropolitana de Belém (RMB)</b> .....                                    | <b>55</b>  |
| 2.5.1 A oferta hoteleira da RMB em desenvolvimento .....                                | 56         |
| <b>2.6 Conclusão</b> .....  | <b>59</b>  |
| <b>CAPÍTULO 3 - PLANEAMENTO DE SERVIÇOS NO MEIO DE HOSPEDAGEM COMERCIAL (MHC)</b> ..... | <b>61</b>  |
| <b>3.1 O planeamento: gestão nas organizações de hospitalidade</b> .....                | <b>61</b>  |
| <b>3.2 Os níveis do planeamento</b> .....   | <b>62</b>  |
| 3.2.1 Nível Estratégico (NE) .....  | 64         |
| 3.2.2 Nível Tático (NT).....  | 67         |
| 3.2.2.1 Recursos Humanos (RH's) na hospitalidade comercial .....                        | 69         |
| 3.2.3 Nível operacional (NO) .....  | 74         |



|  |            |
|--|------------|
| 3.2.3.1 Marketing de serviços aplicado ao MHC.....                                       | 77         |
| 3.2.3.2 O hóspede e a satisfação de serviços .....                                       | 80         |
| <b>3.3 Conclusão.....</b>  | <b>87</b>  |
| <b>CAPÍTULO 4 – MODELO CONCRETUAL.....</b>   | <b>89</b>  |
| <b>4.1 A construção do modelo .....</b>  | <b>89</b>  |
| <b>4.2 Composição das variáveis .....</b>  | <b>96</b>  |
| 4.2.1 Variáveis do estudo .....  | 97         |
| <b>4.3 Análise Fatorial: criação dos fatores do modelo .....</b>                         | <b>103</b> |
| <b>4.4 Medida da satisfação: índice normalizado de satisfação do hóspede (INSH).....</b> | <b>104</b> |
| 4.4.1 Indicador de satisfação do hóspede .....   | 104        |
| <b>4.5 Análise de agrupamento/clusters.....</b>  | <b>107</b> |
| <b>4.6 Conclusão.....</b>  | <b>107</b> |
| <b>CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA.....</b>   | <b>109</b> |
| <b>5.1 Planeamento da investigação.....</b>  | <b>109</b> |
| <b>5.2 Abordagem metodológica.....</b>   | <b>114</b> |
| <b>5.3 Etapas do estudo .....</b>  | <b>116</b> |
| 5.3.1 Seleção do local.....  | 116        |
| 5.3.2 Amostra .....  | 118        |
| 5.3.3 Pré-teste .....  | 123        |
| 5.3.4 Recolha dos dados .....  | 127        |
| 5.3.5 Organização do Questionário .....  | 129        |
| <b>5.4 Delineamento da análise fatorial exploratória.....</b>                            | <b>138</b> |
| 5.4.1 Banco de dados.....  | 138        |
| 5.4.2 Extração dos fatores: Análise de componentes principais (ACP) .....                | 140        |
| 5.4.3 Teste rotacionado de fatores: Varimax .....  | 141        |
| <b>5.5 Índice normalizado de satisfação do hóspede (INSH).....</b>                       | <b>141</b> |
| 5.5.1 Indicador de satisfação do hóspede .....   | 142        |
| <b>5.6 Análise de Clusters.....</b>  | <b>143</b> |
| <b>5.7 Conclusão.....</b>  | <b>144</b> |
| <b>CAPÍTULO 6 - ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>  | <b>147</b> |
| <b>6.1 Análise exploratória e descritiva da amostra .....</b>                            | <b>147</b> |

|                                     |   |            |
|-------------------------------------|---|------------|
| 6.1.1                               | Características sociodemográficas .....                                 | 148        |
| 6.1.1.2                             | Relação entre as variáveis idade por género.....                        | 150        |
| 6.1.1.3                             | Relação entre as variáveis grau de escolaridade por género .....        | 151        |
| 6.1.1.4                             | Relação entre as variáveis grau de escolaridade por idade .....         | 152        |
| 6.1.1.5                             | Outras análises exploratórias da investigação.....                      | 153        |
| <b>6.2</b>                          | <b>Análise exploratória dos construtos .....</b>                        | <b>155</b> |
| <b>6.3</b>                          | <b>Análise das variáveis latentes .....</b>                             | <b>161</b> |
| 6.3.1                               | Construtos latentes pela Análise Fatorial Exploratória (AFE) .....      | 162        |
| 6.3.2                               | Fatores de satisfação do hóspede .....                                  | 168        |
| 6.3.2.1                             | Fator 1 (F1) - Estratégia Organizacional (EO) .....                     | 169        |
| 6.3.2.2                             | Fator 2 (F2) – Comunicação & Marketing (C&M).....                       | 175        |
| 6.3.2.3                             | Fator 3 (F3) – Limpeza & Atendimento (L&A).....                         | 177        |
| 6.3.2.4                             | Fator 4 (F4) –Tecnologia & Produtos (T&P) .....                         | 179        |
| 6.3.2.5                             | Fator 5 (F5) – Recursos humanos (RH).....                               | 181        |
| 6.3.2.6                             | Fator 6 (F6) – Alimentos & Bebidas (A&B) .....                          | 184        |
| <b>6.4</b>                          | <b>Índice Normalizado de Satisfação do Hóspede (INSH).....</b>          | <b>187</b> |
| 6.4.1                               | Estatísticas do INSH .....  | 188        |
| 6.4.2                               | Validação do INSH - ANOVA.....  | 192        |
| 6.4.2.1                             | ANOVA - INSH - categoria género.....                                    | 192        |
| 6.4.2.2                             | – ANOVA - INSH – categoria classes idade .....                          | 194        |
| 6.4.2.3                             | – ANOVA – INSH – categoria escolaridade (habilitações literárias) ..... | 199        |
| <b>6.5</b>                          | <b>Análise de Agrupamento/Clusters.....</b>                             | <b>204</b> |
| 6.5.2                               | Cruzamento do género por número de casos de clusters .....              | 208        |
| 6.5.3                               | Cruzamento das idades por número de casos de clusters .....             | 209        |
| 6.5.4                               | Cruzamento da escolaridade por número de casos de clusters .....        | 212        |
| <b>6.6</b>                          | <b>Conclusão.....</b>   | <b>213</b> |
| <b>CAPÍTULO 7 – CONCLUSÃO .....</b> |   | <b>217</b> |
| <b>7.1</b>                          | <b>Principais resultados.....</b>                                       | <b>217</b> |
| <b>7.2</b>                          | <b>Objetivos alcançados .....</b>                                       | <b>221</b> |
| <b>7.3</b>                          | <b>Contributos teóricos e práticos .....</b>                            | <b>231</b> |
| 7.3.1                               | Contributos teóricos .....  | 232        |
| 7.3.2                               | Contributos práticos .....  | 235        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>7.4 Limitações e recomendações para investigações futuras .....</b>       | <b>238</b> |
| 7.4.1 Limitações.....  | 238        |
| 7.4.2 Recomendações para investigações futuras .....                         | 239        |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                                      | <b>243</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>269</b> |
| <b>Anexo 1: Inquérito por questionário do nível de satisfação do hóspede</b> | <b>271</b> |
| <b>Anexo 2: Sistema Brasileiro de Classificação (SBClass).....</b>           | <b>275</b> |
| <b>Anexo 3: Relação nominal e endereço dos MHC .....</b>                     | <b>281</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

### Capítulo 1

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Figura 1.1 Organização da tese | 08 |
|--------------------------------|----|

### Capítulo 2

|   |    |
|---|----|
| Figura 2.1 O que os turistas procuram no Brasil | 27 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| Figura 2.2 Quanto gastam os turistas no Brasil | 27 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| Figura 2.3 Quanto tempo os turistas ficam no Brasil | 28 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| Figura 2.4 Receita cambial de turismo (2015/2016) | 30 |
|---|----|

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Figura 2.5 Mapa do estado do Pará | 31 |
|-----------------------------------|----|

|   |    |
|---|----|
| Figura 2.6 Diferença hospitalidade social e hospitalidade comercial | 40 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| Figura 2.7 Modelo de hospitalidade na empresa hoteleira | 42 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| Figura 2.8 Modelo estrutura do processo da hospitalidade comercial | 45 |
|--|----|

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Figura 2.9 A satisfação com o turismo | 48 |
|---------------------------------------|----|

|   |    |
|---|----|
| Figura 2.10 Avaliação positiva de aspectos sobre o Brasil | 49 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| Figura 2.11 Onde os turistas se hospedam | 51 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| Figura 2.12 Mapa região metropolitana de Belém/municípios | 55 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| Figura 2.13 Oferta hoteleira do Brasil | 57 |
|--|----|

### Capítulo 3

|   |    |
|---|----|
| Figura 3.1 Níveis de planejamento na estrutura organizacional | 63 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| Figura 3.2 Modelo percepção do cliente | 84 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| Figura 3.3 Tríade de encontro de serviços | 85 |
|---|----|

### Capítulo 4

|  |    |
|--|----|
| Figura 4.1 Modelo inicial das etapas do MMSH | 92 |
|--|----|

## **Capítulo 5**

|  |     |
|--|-----|
| Figura 5.1 Conceitos básicos                                       | 112 |
| Figura 5.2 Mapa localização da região metropolitana de Belém – RMB | 119 |
| Figura 5.3 Visão geral do processo de Pré-teste                    | 125 |

## **Capítulo 6**

|  |     |
|--|-----|
| Figura 6.1 Género dos inquiridos   | 148 |
| Figura 6.2 Idade dos inquiridos  | 149 |
| Figura 6.3 Grau de escolaridade (habilitações literárias) dos inquiridos | 150 |
| Figura 6.4 Tipos de hospedagem do estudo                                 | 153 |
| Figura 6.5 Hóspedes por conhecimento do meio hospedagem (Publicidade)    | 155 |
| Figura 6.6 Fatores latentes do construto satisfação                      | 169 |
| Figura 6.7 Q-Q Normal da variável INSH1                                  | 190 |
| Figura 6.8 Ramos e Folhas do INSH  | 191 |
| Figura 6.9 Médias do INSH por classe de idade                            | 198 |
| Figura 6.10 Médias do INSH por classe de escolaridade                    | 202 |
| Figura 6.11 Modelo de definição do número de clusters                    | 206 |
| Figura 6.12 Modelo de medida de satisfação do hóspede (MMSH)             | 214 |

## ÍNDICE DE TABELAS

### Capítulo 2

|   |       |
|---|-------|
| Tabela 2.1 Principais países emissores turismo ao Brasil - 2013/2014  | 26    |
| Tabela 2.2 Receitas e Despesas 2014 / 2015                            | 29    |
| Tabela 2.3 Fluxo turistas em visita ao Pará / 2015-2016               | 35    |
| Tabela 2.4 Renda (US\$) gerada pelo turismo por polo turístico (2015) | 36    |
| Tabela 2.5 Número de turistas por polo turístico paraense             | 36    |
| Tabela 2.6 Os tempos/espços da hospitalidade humana                   | 44    |
| Tabela 2.7 Áreas de estudos da hospitalidade contemporânea            | 47    |
| Tabela 2.8 Estrutura organizacional hoteleira                         | 52    |
| Tabela 2.9 Definições hospitalidade Comercial                         | 53/54 |

### Capítulo 3

|   |       |
|---|-------|
| Tabela 3.1 Questões do nível estratégico                | 66    |
| Tabela 3.2 Questões do nível tático                     | 68    |
| Tabela 3.3 Gestão de RH's elemento de satisfação em MHC | 70/71 |
| Tabela 3.4 Questões do nível operacional                | 76    |

### Capítulo 4

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 4.1 Variáveis manifestas do estudo - nível operacional (NO) | 99  |
| Tabela 4.2 Variáveis manifestas do estudo - nível tático (NT)      | 99  |
| Tabela 4.3 Variáveis manifestas do estudo - nível estratégico (NE) | 100 |
| Tabela 4.4 Variáveis manifestas definidas pela AFE                 | 100 |
| Tabela 4.5 Questionários por hóspedes                              | 106 |

## Capítulo 5

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 5.1 Meios de hospedagem comercial do estudo                           | 122 |
| Tabela 5.2 Variáveis Q1 A - NO / Hospedagem – Recepção                       | 131 |
| Tabela 5.3 Variáveis Q1 B - NO / Hospedagem – Governança                     | 132 |
| Tabela 5.4 Variáveis Q 2 - NO / Alimentos e Bebidas                          | 132 |
| Tabela 5.5 Variáveis Q 3 - NO / Área Comercial / Marketing                   | 133 |
| Tabela 5.6 Variáveis Q 4 - NO / Eficiência das atividades administrativas    | 134 |
| Tabela 5.7 Variáveis Q 5 - NO / Eficiência dos funcionários                  | 134 |
| Tabela 5.8 Variáveis Q 6 – NO / Manutenção / Engenharia                      | 135 |
| Tabela 5.9 Variáveis Q 7 – NT / Nível dos recursos humanos                   | 135 |
| Tabela 5.10 Variáveis Q 8 - NE / Eficácia na tomada de decisões estratégicas | 136 |
| Tabela 5.11 Variáveis Q 9 – NE / Como avalia as seguintes questões           | 136 |
| Tabela 5.12 Planeamento das etapas da AFE                                    | 138 |
| Tabela 5.13 Súmula da 1ª etapa do planeamento das etapas da AFE              | 140 |

## Capítulo 6

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 6.1 Distribuição idade por género dos inquiridos                | 151 |
| Tabela 6.2 Distribuição grau de escolaridade por género dos inquiridos | 152 |
| Tabela 6.3 Distribuição grau de escolaridade por idade dos inquiridos  | 153 |
| Tabela 6.4 Medidas serviço de hospitalidade - Recepção                 | 156 |
| Tabela 6.5 Medidas serviço de hospitalidade - Governança               | 157 |
| Tabela 6.6 Medidas grau de satisfação serviços de alimentos e bebidas  | 157 |
| Tabela 6.7 Medidas de serviços na <i>área Comercial/Marketing</i>      | 158 |
| Tabela 6.8 Medidas de serviços nas atividades administrativas          | 158 |
| Tabela 6.9 Medidas da eficiência dos funcionários do MHC               | 159 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 6.10 Medidas de satisfação na área de manutenção/engenharia                                       | 159 |
| Tabela 6.11 Medidas de como avalia o nível dos recursos humanos  | 160 |
| Tabela 6.12 Medidas de avaliação da eficácia na tomada de decisões estratégicas                          | 160 |
| Tabela 6.13 Medidas como avalia as seguintes questões  | 161 |
| Tabela 6.14 Correlação linear de <i>Pearson</i> para os construtos da pesquisa                           | 161 |
| Tabela 6.15 Valor de assimetria e curtose original e o valor em Z para assimetria e curtose              | 164 |
| Tabela 6.16 Teste de KMO e Bartlett aos dados  | 165 |
| Tabela 6.17 Variância total explicada  | 166 |
| Tabela 6.18 Matriz cargas fatoriais ( $\beta$ ) - rotação ortogonal método <i>varimax</i> e comunalidade | 167 |
| Tabela 6.19 Medidas descritivas do INSH  | 189 |
| Tabela 6.20 Testes de Normalidade do INSH  | 191 |
| Tabela 6.21 Percentis do INSH  | 192 |
| Tabela 6.22 ANOVA - INSH - grupos de categoria género  | 193 |
| Tabela 6.23 ANOVA - INSH - média e intervalo de confiança categoria género                               | 193 |
| Tabela 6.24 ANOVA - INSH - grupos de categoria idade   | 195 |
| Tabela 6.25 ANOVA - INSH - categoria classes idade   | 195 |
| Tabela 6.26 ANOVA - INSH - categoria classes idade - comparações múltiplas - Bonferroni                  | 197 |
| Tabela 6.27 ANOVA - INSH - categoria escolaridade  | 199 |
| Tabela 6.28 ANOVA - INSH - grupos da categoria escolaridade  | 200 |
| Tabela 6.29 ANOVA - INSH - categoria escolaridade - comparações múltiplas – Bonferroni                   | 201 |
| Tabela 6.30 Estatísticas descritivas do INSH - <i>clusters</i>   | 207 |
| Tabela 6.31 ANOVA - grupos de clusters   | 207 |



|  |     |
|--|-----|
| Tabela 6.32 Média INSH por cluster – comparações múltiplas - Bonferroni                    | 208 |
| Tabela 6.33 Tabulação cruzada género por número de caso de <i>clusters</i>                 | 208 |
| Tabela 6.34 Testes Chi-quadrado de Pearson – género por número de casos de <i>clusters</i> | 209 |
| Tabela 6.35 Testes Chi-quadrado – Idade por número de casos de clusters                    | 209 |
| Tabela 6.36 Tabulação cruzada Idade por número de casos de clusters                        | 210 |
| Tabela 6.37 Testes Chi-quadrado – escolaridade por número de casos de cluster              | 212 |
| Tabela 6.38 Tabulação cruzada escolaridade por número de casos de cluster                  | 213 |

## LISTA DE SIGLAS

|  |           |
|--|-----------|
| Associação Brasileira da Indústria de Hotéis                 | ABIH      |
| Banco Central do Brasil                                      | BACEN     |
| Chief Executive Officer                                      | CEO       |
| Estado do Pará   | PA        |
| Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil                     | FHB       |
| Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas                   | FIPE      |
| Gestão de Recursos Humanos                                   | GRH       |
| Hospitalidade Comercial                                      | HC        |
| Índice Normalizado de Satisfação do Hóspede                  | INSH      |
| Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística              | IBGE      |
| Instituto Brasileiro de Turismo                              | EMBRATUR  |
| Meios de Hospedagem Comercial                                | MHC       |
| Ministério do Turismo  | MTUR      |
| Modelo de Medida de Satisfação do Hóspede                    | MMSH      |
| Produto Interno Bruto  | PIB       |
| Região Metropolitana de Belém                                | RMB       |
| Secretaria de Estado de Cultura do Pará                      | SECULT    |
| Secretaria de Estado de Turismo do Pará                      | SETUR     |
| Serviço Brasileiro Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Pará | SEBRAE/PA |
| Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia              | SUDAM     |
| Unidade Habitacional   | UH        |
| World Tourism Organization                                   | UNWTO     |
| World Travel & Tourism Council                               | WTTC      |

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

O trabalho discorre sobre o conhecimento direcionado à hospitalidade e aponta contributos teóricos e práticos relevantes às ciências sociais aplicadas, nomeadamente à gestão da hospitalidade em meios de hospedagem comercial (MHC) em fase de desenvolvimento na busca do melhor desempenho de gestores e colaboradores, desde a conceção do planeamento às operações das atividades realizadas, na intenção de satisfazer as necessidades do hóspede na entrega dos serviços.

Este capítulo apresenta, de maneira sucinta, os tópicos relevantes do trabalho que convergem à relevância do tema para justificar a questão principal de investigação, assim como os objetivos, o desenvolvimento do modelo de medida de satisfação do hóspede (MMSH), a metodologia e as contribuições teóricas e práticas advindas do estudo. Finaliza com o desenho da estrutura da tese desenvolvida, com os sete capítulos que a constitui.

### **1.1 Relevância do tema**

Há décadas, o tema hospitalidade é debatido em relação à sua essência e ao seu significado (Pizam & Shani, 2009). Nos últimos anos persistem os principais fatores do debate, quais sejam, a problemática da definição e a falta de consenso do real significado da hospitalidade em diferentes contextos (Brotherton & Wood, 2000), inclusive no âmbito comercial. Do mesmo modo, Lynch et al. (2011) indicam uma agenda de estudos sobre determinados temas e diversas áreas de discussão, na qual é possível relacionar a hospitalidade com as atividades profissionais de trabalho.

Tratar de assunto referente à gestão da hospitalidade no setor da hospedagem comercial é instigante e desafiador. Envolve o aspeto do lucro e o comportamento humano na relação de troca entre anfitrião e hóspede (Causevic & Lynch, 2009; Lashley, 2008). Esta troca é realizada de maneira conscienciosa entre os parceiros

do negócio, entre hóspede e hospedeiro ou entre comprador e vendedor (Robinson & Lynch, 2007). Esta opinião é reforçada por Melissen (2013) e Slattery (2002), ao afirmarem que os consumidores não são convidados e sim, clientes.

Ao longo de séculos, os viajantes deixaram de buscar apenas um local para descansar e pernoitar durante as viagens (O’Gorman, 2009). As escolhas para onde viajar e como se hospedar evoluem na medida dos avanços nos meios de comunicação, nos transportes e na tecnologia. Tal fato orienta as pessoas a preferir este ou aquele local que apresente maior rigor e segurança (Telfer, 2000), no momento da escolha do ambiente de hospitalidade.

Na área da hospitalidade comercial, a justificação do estudo sustenta-se na revisão da literatura, ao constatar como na afirmação de O’Gorman (2009), no artigo *“Origins of the commercial hospitality industry: from the fanciful to factual”*, haver certa escassez e relativa negligência quanto a investigar a gênese e evolução do fenômeno da hospitalidade aplicada ao setor hoteleiro. Diante dessa constatação, o autor da presente tese pondera sobre a necessidade de escrutínio empírico no setor e cita o caso a respeito da historiografia referente à hospitalidade em distintos períodos e rotas turísticas. Certamente, a natureza do caso exemplificado está em outro continente, mas de alguma maneira se compatibiliza ao brasileiro, especificamente no que tange à carência de pesquisas sobre a realidade dos serviços em MHC, mais especificamente na região amazônica.

Os poucos estudos teórico-práticos sobre a importância da hotelaria em fase de desenvolvimento como suporte ao turismo e ao viajante reforçam a relevância de investir em estudos voltados à realidade hoteleira amazônica, fato que motivou a escolha do tema desta tese.

Outra motivação é a experiência docente do autor da presente tese, especialmente nas unidades curriculares Administração Geral, Hotelaria e Hospitalidade e Turismo, no curso de Turismo, da Universidade Federal do Pará (Brasil). Estes fatores instigaram a necessidade de expandir uma discussão científica sobre a hospitalidade comercial ao nível regional, partindo da investigação de como se

processa a prática de operação dos serviços profissionais, por meio da opinião do hóspede durante sua permanência na empresa hoteleira.

É importante se ter presente que a organização hoteleira deve adequar-se às exigências dos clientes quanto ao tipo, à qualidade, ao conforto das instalações e às opções de serviços, itens essenciais ao atendimento das necessidades de demanda exigente, particularmente, dos segmentos lazer e negócios (Revista Brasileira de Administração - RBA, 2017).

Neste sentido, ao longo dos últimos anos, expressivas transformações foram implementadas nas organizações hoteleiras para atender às expectativas e necessidades dos usuários quanto à melhoria na qualidade dos serviços oferecidos (Prayag & Hosany, 2015). Não obstante, Panosso Netto et al. (2011) afirmam ainda haver limitações quanto aos estudos de turismo e hospitalidade comercial (HC), os quais, comumente, excluem abordagens de valor humano e social, em detrimento de aspetos exclusivamente económicos.

Estes autores ainda afirmam que ambos estudos decorrem de posicionamento limitado e argumentos fracos. Concorda-se em parte com estas afirmações, mas a posição de O'Gorman (2009) é mais assertiva ao recomendar pesquisas mais aprofundadas que compreendam a prática de gestão na indústria, separada de [por exemplo] práticas de hospitalidade doméstica (Lashley, 2008). Aqui, o foco da investigação está centrado na dimensão da hospitalidade comercial.

Pesquisas recentes apresentam resultados da evolução da HC quanto à valorização não apenas do cliente/hóspede, mas, também, do prestador de serviços (colaborador) nos alojamentos de hospedagem, focadas no treinamento e na valorização do capital humano da empresa. Podemos exemplificar alguns investigadores que trabalham nessa perspetiva, como, por exemplo: Teng (2011), que discorre acerca dos atributos de hospitabilidade e inteligência emocional nos encontros de serviço; Úbeda-Garcia et al. (2013), que enfatizam a formação e qualificação das equipas; e Ho et al. (2016), que trabalham a perceção dos gestores

na preocupação com os colaboradores no treinamento contínuo, independentemente do tamanho do hotel. Para que o trabalhador hoteleiro cresça profissionalmente, obtenha rendimentos compatíveis e esteja satisfeito com seu trabalho, a empresa precisa propiciar condições justas e formar pessoas mais preparadas em servir o hóspede.

A ênfase dada nas relações humanas na hospitalidade comercial na presente investigação, vem ao encontro da ideia de que as corporações empresariais têm necessidade de gerir o negócio com vistas à retenção do cliente e à maximização do lucro (Kahtalian, 2002), apoiada em práticas gerenciais conectadas às relações interpessoais dos demandantes, na figura dos clientes/hóspedes.

As empresas hoteleiras necessitam, portanto, investir constantemente em treinamento (Úbeda-Garcia et al., 2013), novos produtos, bens e serviços para aumentar os seus resultados, tarefa esta que não é fácil. Por outro lado, os estudos realizados por Lashley (2008) sobre hospitalidade nas dimensões social, doméstica, privada não devem ser ignorados, pois as informações neles registradas são relevantes para a dinâmica da gestão no meio de hospedagem comercial (MHC).

A hotelaria é um negócio, trabalha com pessoas e para pessoas. Visa lucro e deve ser paga, pois, com mais dinheiro compra-se uma melhor provisão e qualidade de serviço (O’Gorman, 2009). A indústria de serviço de hospedagem contribui para o desenvolvimento da cidade, do estado e do país.

O setor de hospedagem gera oportunidades de emprego e renda para a comunidade em que se insere e amplia empreendimentos em outras áreas do turismo (gastronomia, restaurantes, bares, teatros, casas de espetáculos etc.). Estes são alguns motivos ao aperfeiçoamento constante de métodos e técnicas no MHC para atender com qualidade as exigências do cliente. Investigar sua percepção e identificar possíveis falhas no processo de entrega do serviço pode ampliar a possibilidade de sucesso do empreendimento a longo prazo, caso siga as

orientações de modelo específico de planeamento de gestão dos serviços que contemple a perceção do nível de satisfação do hóspede.

Nessa perspetiva, a gestão da empresa deve priorizar o planeamento integral das etapas no processo de gestão nos vários níveis organizacionais. Estes se refletem no exercício de comandar pessoas para alcançar o desempenho exímio diante das exigências do mercado e das diferentes situações impostas pelo hóspede. Por isso, é tão importante a opinião deste no MHC. Mansur e Ariffin (2017) revelaram importantes achados sobre o viajante, em que a hospitalidade local e a comercial têm relação positiva com a qualidade das experiências interpessoais entre os domínios (social e cultural) de hospitalidade.

Dadas as grandes transformações ocorridas na sociedade e nas corporações por fatores de ordem tecnológica, meios de transporte e comunicação que atuam diretamente nas relações sociais (Dredge & Gyimóthy, 2015), o indivíduo recebe influência em seus hábitos e na maneira de comprar e consumir os bens e serviços turísticos e, por conseguinte, os leva em consideração durante a experiência vivida na hotelaria.

A nova economia oferece diversas possibilidades, inclusive nos meios de hospedagem comercial (MHC). Por conseguinte, a demanda hoteleira torna-se mais seletiva na escolha das organizações que investem na qualidade das instalações, conforto, higiene, ações sustentáveis e demais opções de serviços de hospedagem (Dredge & Gyimóthy, 2015).

A atual demanda de clientes potencial e real considera as avaliações de desempenho dos estabelecimentos nas futuras escolhas de hospedagem. Estas são amplamente divulgadas pelas mídias sociais. As avaliações de satisfação realizadas pelos hóspedes no final da estadia são consideradas mais confiáveis que as campanhas midiáticas das empresas.

Os sites acompanham a avaliação dos hóspedes em tempo real pelas suas redes via *web* em qualquer lugar do planeta. Assim, escolhem o alojamento mais adequado que atenda às suas necessidades. Para atingir a satisfação, o estabelecimento necessita atingir o melhor grau na gestão dos serviços (Ho et al., 2016), desde o planeamento à operacionalização para corresponder aos anseios dos clientes.

Na hospedagem comercial, quando as pessoas se instalam em determinado alojamento turístico, desejam que suas expectativas em relação à escolha e aos custos destinados à hospedagem sejam satisfeitas. Diante disso, os MHC investem na prestação de serviços destinados aos hóspedes. Para isso, o gestor de determinado MHC deve demonstrar habilidades e competência para viabilizar o desempenho desejado e atingir as metas e os objetivos organizacionais pretendidos (Chiavenato, 2011).

Segundo Dominici e Guzzo (2010), a satisfação do cliente é uma filosofia de negócios com o propósito de criar valor para os clientes, antecipar e gerir as suas expectativas, além de demonstrar capacidade e responsabilidade para satisfazer suas necessidades. Assim, alcançar e manter a satisfação do cliente é um dos maiores desafios contemporâneos enfrentados pela gestão nas indústrias de serviços (Su & Yen-Lun, 2004).

Ainda na indústria da hospitalidade, a oferta de serviços com qualidade é determinante para o sucesso, uma vez que os hotéis não são capazes de competir de forma eficaz, sem satisfazer as vontades de seus hóspedes. Portanto, para expandir e melhorar seus negócios, gerentes de hotel devem ter uma percepção clara dos fatores que fornecem maior valor aos consumidores (Pimtong & Qiu Zhang, 2011).

Investigar a satisfação do hóspede pode ser valioso para melhorar esta percepção, por ser considerado fator chave de sucesso e ganho de vantagem competitiva em meios de hospedagem (Forozia et al., 2013). Os fatores de satisfação fornecerão



aos gerentes de hotéis informações importantes para identificar e compreender os desejos reais dos consumidores.

A tarefa de gerir um MHC confronta-se, a todo momento, com novos e mais complexos desafios. Esta é a razão de as empresas hoteleiras quererem se reinventar cotidianamente, inovando, sendo flexíveis na busca de melhorar a oferta de seus serviços e atender com propriedade os seus hóspedes.

O ato de receber alguém de maneira voluntária ou comercial é praticado há séculos, (O’Gorman, 2009). Quando comercial, a hospitalidade visa ao lucro proveniente de reembolso financeiro, decorrente do consumo por turistas e viajantes dos serviços oferecidos em bares, cafés, hotéis, restaurantes e transportes (Mansour & Ariffin, 2017).

A despeito das investigações terem avançado sobre a natureza da hospitalidade e suas implicações na indústria de viagens (Pizam & Shani, 2009), o termo ainda apresenta divergências quanto à definição. Essa linha de raciocínio é ratificada na posição de Melissen (2013), quanto ao debate acerca do significado de hospitalidade e às possíveis implicações no contexto da área hoteleira e no gerenciamento de hospedagem.

O debate na academia persiste, nomeadamente quanto à definição da hospitalidade comercial (HC) e seu objeto de estudo entre setores do turismo e da hotelaria (Ottenbacher et al., 2009). A hospitalidade apresenta contribuições em termos de teoria do conhecimento (Melissen, 2013); em meio a estas, emergem diversas escolas de pensamento que versam sobre o tema.

Jones (2004) aponta pelo menos seis dentre as principais escolas no âmbito da hospitalidade: ciência da hospitalidade (Nailon, 1982; Slattery, 1983; Litteljohn, 1990); gestão da hospitalidade (Brotherton & Wood, 2000); estudos de hospitalidade (Jones, 2004); relação de hospitalidade nos domínios social, cultural e comercial (Lashley, 2000); escola sistemas de hospitalidade (Arbnor & Bjerke,

1997); e escola pragmática da hospitalidade (Kasavana & Smith, 1982). Não obstante tais contribuições, o conceito de hospitalidade não é estabelecido de forma definitiva na constituição da base teórica desse campo de conhecimento.

Para atender as orientações da pergunta de pesquisa e objetivos, a escola da gestão de hospitalidade proposta por Brotherton e Wood (2000), dentre as demais apresentadas, é a que mais se encaixa à proposta desta tese. Essa escola está inserida na área de gestão de empresas, especificamente na gestão de hospitalidade, foco principal deste estudo, cujo tema central é *O nível de satisfação do hóspede nos meios de hospedagem comercial em desenvolvimento*. O contexto principal da investigação é a Região Metropolitana de Belém (RMB) / Pará / Brasil, com destaque para a HC, e mais especificamente, para a oferta da hospedagem comercial em fase de desenvolvimento.

No Brasil, particularmente na Região Norte, existe carência de estudos acerca de hospitalidade comercial relacionada à percepção do hóspede sobre os serviços recebidos ao longo de sua estadia no MHC. Essa constatação ratifica a importância do presente estudo, focado em compreender a percepção do hóspede à luz da gestão de planejamento nos três níveis de serviço na estrutura organizacional – operacional (NO), tático (NT) e estratégico (NE), e que se traduzem em tarefas distribuídas aos seus comandados, as quais se efetivarão na oferta de serviços direta ao cliente/hóspede.

As questões postas, mesmo diante dos desafios semânticos do termo hospitalidade comercial, contribuem sobremaneira ao avanço das pesquisas na área e validam os caminhos no desenvolvimento e ampliação do setor. Os dados estatísticos demonstram que a área de hospitalidade está entre as maiores “indústrias” do mundo (Ariffin & Maghzi, 2012), o que ressalta a importância de investigações aplicadas sobre esta linha de pesquisa e sua importância como opção estratégica de desenvolvimento econômico e social, conforme apresentado neste estudo.

## **1.2 Questão de investigação e objetivos**

O tema escolhido, mediante a bibliografia analisada no decorrer da elaboração do estudo, baseia-se na relevância da área das empresas de hospedagem comercial em fase de desenvolvimento, no contexto do turismo e tem como base empírica a região metropolitana de Belém (RMB), Pará, Brasil.

Ao detetar lacunas na literatura sobre a perceção dos hóspedes quanto aos serviços recebidos nos MHC, optou-se por ampliar o olhar mediante levantamento sistemático na opinião destes, pois fundamental no processo de planeamento da empresa. Os resultados propõem-se, além de contribuir para minimizar as lacunas teóricas mencionadas, direcionar os gestores no desenvolvimento de programas e planos de ação nos empreendimentos, a fim de atingirem o diferencial competitivo na oferta de serviços.

Na sociedade globalizada, as organizações empresariais prestadoras de serviços hoteleiras buscam oferecer aos hóspedes serviços de qualidade, porque esses consumidores pagam para ter seus anseios atendidos. O MHC deve atentar às necessidades cada vez mais complexas do hóspede. Diante dessa relação de oferta e recebimento, emergiu a preocupação em conhecer o nível de satisfação percecionado pelo hóspede quanto aos serviços recebidos na hospitalidade comercial. A partir das considerações postas, tem-se em conta a pergunta de partida que instigou e norteou a presente investigação:

|   |
|---|
| <p>Quais fatores referentes ao nível de satisfação percecionado pelo hóspede emergem com relação aos serviços recebidos na hospedagem comercial em desenvolvimento?</p> |
|---|

Em sintonia com a pergunta de partida, foram definidos os seguintes objetivos:

- i) Investigar os fatores correspondentes ao nível de satisfação do hóspede, correlacionando-os com as características do planeamento ao nível operacional (NO), ao nível tático (NT) e ao nível estratégico (NE);
  
- ii) Criar, a partir dos fatores latentes, o Índice Normalizado de Satisfação do Hóspede (INSH), por grupo, segundo as variáveis de controlo género, idade e escolaridade, como base para um Modelo de Medida de Satisfação do Hóspede (MMSH);
  
- iii) Proporcionar, a partir do MMSH, contributos teóricos e práticos que favoreçam a ampliação da literatura académica e científica sobre a satisfação do hóspede, bem como da prática empresarial, no contexto da hospitalidade comercial em desenvolvimento.

### **1.3 Proposta de modelo**

A base para a elaboração do modelo discutido no Capítulo 4 deu-se em consonância com a questão de pesquisa e objetivos pré-estabelecidos, fruto, portanto, da revisão bibliográfica e sistemática sobre hospitalidade comercial, a partir da identificação da natureza e das dimensões da satisfação dos hóspedes em consonância aos serviços prestados nos MHC, da RMB.

A teoria analisada para elaboração do referido modelo segue o referencial de Nebel e Ghei (2007), como norteador dos níveis de gestão de planeamento dos serviços NO, NT e NE, de planeamento e operações de serviços no MHC expostas no Capítulo 3. As variáveis propostas no presente capítulo mesclam, também, a revisão da literatura com os resultados empíricos de outros autores, mediante determinantes da satisfação do hóspede nos empreendimentos hoteleiros.

Conforme já mencionado, na revisão da literatura emergiram as bases teóricas, definições e os níveis de atuação dos serviços hoteleiros, os quais foram

distribuídos em função das variáveis latentes e manifestas no decorrer da investigação, o que embasou a elaboração do INSH, culminando com o MMSH.

O MMSH apresenta o caminho percorrido pelo MHC para alcançar a melhor *performance* dos profissionais da hospitalidade e atingir a satisfação do cliente na prestação dos serviços. Todavia, o investigado principal da avaliação do desempenho do profissional de cada setor da hospitalidade comercial é o hóspede. Este tem, por meio de questionário, um instrumento para avaliar cada momento da experiência ao longo da estadia, segundo os níveis operacional (NO), tático (NT) e estratégico (NE). Ao avaliar cada serviço demandado, o hóspede registra numa escala o nível de satisfação sobre aquele momento e o resultado final é interpretado.

#### **1.4 Metodologia**

Para alcançar os objetivos deste trabalho, foi definida a abordagem quantitativa para validação do MMSH. A escolha desta abordagem ocorreu também em virtude da insuficiência de trabalhos sob este prisma de investigação desenvolvidos na Amazônia brasileira. Inclusive, após levantamento em bancos de dados, por exemplo, CAPES, SCIELO e SCOPUS, cuja temática versa sobre a hospitalidade comercial em contexto nacional e internacional, pode-se exemplificar especialmente os artigos de Moretti (2015), Wada e Moretti (2014) e Quadros (2011), como representativos da área. Todavia, trabalhos acadêmicos, em especial, sobre a satisfação do hóspede em MHC ao nível operacional (NO), ao nível tático (NT) e ao nível estratégico (NE), não foram identificados na região Norte do Brasil, mais um argumento que justifica e reforça a importância da pesquisa.

Segundo Barros e Lehfel'd (2007), na metodologia da investigação empregam-se diversos métodos para realizar estudos e investigações, identificando-se limitações ou não quanto à utilização. Pode-se fazer referência à realização de atividades intelectuais e experimentais de investigação sistemática (Kerlinger, 1973), com objetivo de ampliar os conhecimentos sobre determinada matéria.

A área de investigação da tese corresponde às ciências sociais aplicadas, nomeadamente no campo da gestão da hospitalidade ao envolver dimensões dirigidas às atividades do turismo e ao planeamento em três níveis de atuação, qual seja operacional, tático e estratégico, na prática de serviços na hospitalidade comercial. Enfatiza, além disso, a importância dos recursos humanos e as estratégias de *marketing* de serviços aplicados ao hóspede no contexto hoteleiro.

Denker e Viá (2002) indicam ser na realidade social a observação de objetos ou de fenômenos associados aos seres humanos; logo, o pesquisador deve processar e sistematizar, de maneira científica, o que quer observar, como no caso específico deste estudo, o qual tem como ênfase a avaliação dos recursos humanos diante da oferta de serviços a outros seres humanos (Denker & Bueno, 2003).

Para tanto, foram utilizados procedimentos metodológicos adequados para testar e validar o modelo advindo de métodos estatísticos, dentre os quais, a análise exploratória de dados, análise fatorial exploratória (AFE), o índice normalizado de satisfação do hóspede (INSH) e análise de agrupamento/grupos ou *clusters*. Todos embasados por meio de investigações teóricas de revisão e análise da literatura em pesquisas exploratórias e documentais (Leite, 2015), de maneira crítica e sistemática. A pesquisa quantitativa, ocorreu através da recolha dos dados com tratamento, análise estatística e a devida apresentação dos resultados com indicações de conclusões e contributos para a área da hospitalidade comercial, que culminou com a criação do MMSH, o qual representa um contributo teórico e prático ao estudo e pode ser considerado pelo gestor no momento do planeamento do negócio hoteleiro.

O modelo conceitual elaborado foi baseado na opinião dos 252 hóspedes, informantes da pesquisa, de maneira individual sobre a opinião da estadia nos 40 MHC, do tipo hotel, pousada e *flat/apart*. Os resultados obtidos possibilitaram ampliar o olhar para o planeamento das atividades hoteleiras, podendo servir, portanto, de possibilidade de subsídios, em contributo aos gestores no

desenvolvimento das estratégias de serviços nos níveis operacional, tático e estratégico.

Nesse sentido, a presente investigação decorre de estudos minuciosos feitos pelo pesquisador ao utilizar teorias e modelos desenvolvidos em dimensão multidisciplinar ao longo das etapas da investigação (Veal, 2011). É analítica, pois se refere à análise dos dados em relação ao problema da pesquisa e aos objetivos, decompostos em variáveis devidamente analisadas para verificar se os resultados observados evidenciam os resultados esperados pela investigação (Quivy & Campenhoudt, 2013). A amostra representativa de hóspedes foi submetida à devida análise dos dados estatísticos, discutida no Capítulo 6.

O campo prático da investigação compreende a Região Metropolitana de Belém (RMB) /Pará/Brasil. É um estudo no qual prevalece a observação direta da quantidade específica e bem definida de indivíduos em uma única ocasião planeada (Morettin & Bussab, 2013; Klein & Bloch, 2004). O hóspede, principal sujeito da pesquisa e sua opinião acerca de cada unidade de observação está configurada no inquérito por questionário de avaliação do nível de satisfação na hospitalidade comercial.

Foi utilizado como ferramenta de análise estatística dos dados de campo o programa *Software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 23 para *Windows*, útil na geração de dados estatísticos que permitam a generalização dos resultados (Dencker, 2001) e essencial para a criação do modelo conceitual apresentado, explicado em detalhes no Capítulo 4.

Portanto, os principais achados do estudo foram o Índice Normalizado de Satisfação do Hóspede (INSH) e o Modelo de Medida da Satisfação do Hóspede (MMSH), ambos contributos teórico e prático, importantes no contexto acadêmico-científico.

## **1.5 Contributos esperados**

O presente estudo responde à determinada indagação ou lacuna identificada no contexto da sociedade ou das organizações e exigiu do pesquisador identificar as atuais necessidades advindas da percepção do hóspede, nas empresas do setor de hospitalidade comercial, do parque hoteleiro da RMB.

O Modelo de Medida de Satisfação do Hóspede (MMSH) criado a partir do Índice Normalizado de Satisfação do Hóspede (INSH), é um instrumento que ajuda a responder ao problema de pesquisa e ao objetivo de gerar uma medida resumo da satisfação, a partir da avaliação dos serviços de hospitalidade a ser explorado nas análises do estudo sobre a satisfação em meios de hospedagem da RMB. Mas, como fazer? Será que o índice achado entre homem e mulher é diferente? Ou será que tal índice entre idades pode gerar diferença na satisfação? E, por fim, o nível de escolaridade influencia em menor ou maior satisfação dos hóspedes? As respostas a essas perguntas emergiram da análise dos resultados do índice, considerando os agrupamentos/*clusters* e as variáveis de controlo como o género, a idade e o nível de escolaridade provenientes do INSH em apoio à criação do MMSH.

O questionamento básico refere-se ao nível de satisfação percecionado pelos hóspedes com os serviços oferecidos e escalonados segundo os níveis operacional (NO), tático (NT) e estratégico (NE), na intenção de atingir a melhor experiência no MHC. É neste sentido que a presente pesquisa se insere com a finalidade de ampliar o campo teórico e prático na hospedagem comercial em desenvolvimento, amparada em referenciais de conhecimento científico, associada a algumas contribuições aos empreendimentos hoteleiros descritas no Capítulo 7.

## **1.6 Organização da tese**

A organização da tese se ateve aos temas fundamentais para formar o conjunto do trabalho necessários a responder à pergunta básica de pesquisa: *Quais fatores*



*referentes ao nível de satisfação percebido pelo hóspede emergem com relação aos serviços recebidos na hospedagem comercial em desenvolvimento? E, alcançar os objetivos do estudo, a fim de contribuir para a ampliação da literatura referente ao setor, dividida em capítulos. Os referidos capítulos foram elaborados com base na revisão da literatura referente a cada temática. Para a composição destes, procurou-se escrever uma breve introdução, e, ao final, são apresentadas as conclusões do estudo.*

Dessa maneira, a tese constitui-se nos seguintes capítulos:

O **Capítulo 1 - Introdução** - abrange os itens introdutórios do estudo, relevância do tema, questão de investigação, objetivos, desenvolvimento do modelo, metodologia e contributos esperados.

O **Capítulo 2 - Turismo e a hospitalidade comercial** - apresenta aspetos referentes à atividade turística e à hospitalidade nos territórios brasileiro e amazônico, sobretudo da RMB. Para contextualizar o turismo e a hospitalidade no território brasileiro, foram discutidos os seguintes tópicos: a importância da atividade turística, destacadamente suas tendências e realidades em âmbito global; a retrospectiva do turismo brasileiro, sua expansão e seu desempenho no mercado turístico regional, com base nos dados fornecidos pelo Ministério do turismo (Mtur), pelo Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur) e pela Secretaria de Estado de Turismo (Setur), especificamente no contexto do estado do Pará. Ainda neste Capítulo, a hospitalidade comercial é tema relevante, tanto em relação à sua natureza quanto aos modelos aplicados nas empresas do setor. Incluem-se também, as novas perspectivas da hospitalidade em meios de hospedagem quando da prestação dos serviços. O capítulo se encerra com breve panorama a respeito da hotelaria Belenense.

O **Capítulo 3 - Planeamento dos serviços na estrutura do MHC** - disserta a respeito da primeira função da gestão (administração), ou seja, o planeamento. O conteúdo da revisão contempla o planeamento na perspectiva do gestor do MHC,

que elabora e normatiza ideias em planos de ação, verificados nos três níveis organizacionais: operacional (NO), tático (NT) e estratégico (NE). No NT, em particular, foi realizada uma revisão sistemática da literatura referente à temática de recursos humanos (RH). O sentido é atestar a importância de trabalhar boas práticas internas da organização e valorizar o “talento” humano, o que implica positivamente na entrega dos serviços, conseqüentemente, na satisfação do hóspede. Também são destacados neste capítulo aspectos teóricos sobre as estratégias de *marketing* de serviços concebidas ao cliente/hóspede, pois, é importante ferramenta no conjunto das boas práticas de vendas aplicadas às empresas de hospedagem comercial.

O **Capítulo 4 - Modelo conceitual** - ratifica as dimensões do estudo desenvolvido, considerados os fatores latentes que subsidiaram a construção do índice normalizado de satisfação do hóspede (INSH), as análises relacionais entre grupos e categorias como gênero, a faixa etária e o grau de escolaridade (habilitações literárias), que sustentam os testes de validação do modelo de medida da satisfação do hóspede (MMSH).

O **Capítulo 5 – Metodologia** - apresenta as etapas do método científico a partir da fundamentação teórica do estudo. Foram estabelecidos para o planejamento da investigação as componentes empíricas da pesquisa quantitativa: elaboração do questionário, seleção da amostra e recolha dos dados. Em seguida, a compilação dos dados mediante análise e interpretação das informações que embasaram a construção do referido modelo teórico/conceitual.

O **Capítulo 6 - Análise dos Resultados** - versa sobre a análise exploratória de dados com informações referentes a caracterização da amostra. Os resultados da análise fatorial multivariada são analisados de acordo com o nível de correlacionamento das variáveis e na garantia dos pressupostos da análise de fator, que resultou em seis construtos relacionados aos níveis de planejamento operacional, tático e estratégico. E apresenta o índice normalizado de satisfação do hóspede (INSH) por agrupamento, desmembrado em níveis de satisfação junto

às organizações de hospedagem, que resultou no modelo de medida de satisfação do hóspede (MMSH).

Por fim, o **Capítulo 7 – Conclusão** - dá ênfase às principais conclusões do estudo, seus contributos, suas limitações e recomendações, como a indicação de novas linhas para investigações futuras que acrescentarão a possibilidade de ampliar o campo de estudos na área e auxiliarão o planeamento de gestores dos MHC. Foram acrescentados, ainda, os contributos teóricos e práticos para a literatura sobre o tema e para área da hospedagem comercial da Região Metropolitana de Belém e demais em desenvolvimento.

Uma síntese geral da organização da tese pode ser visualizada na Figura 1.1, a seguir:

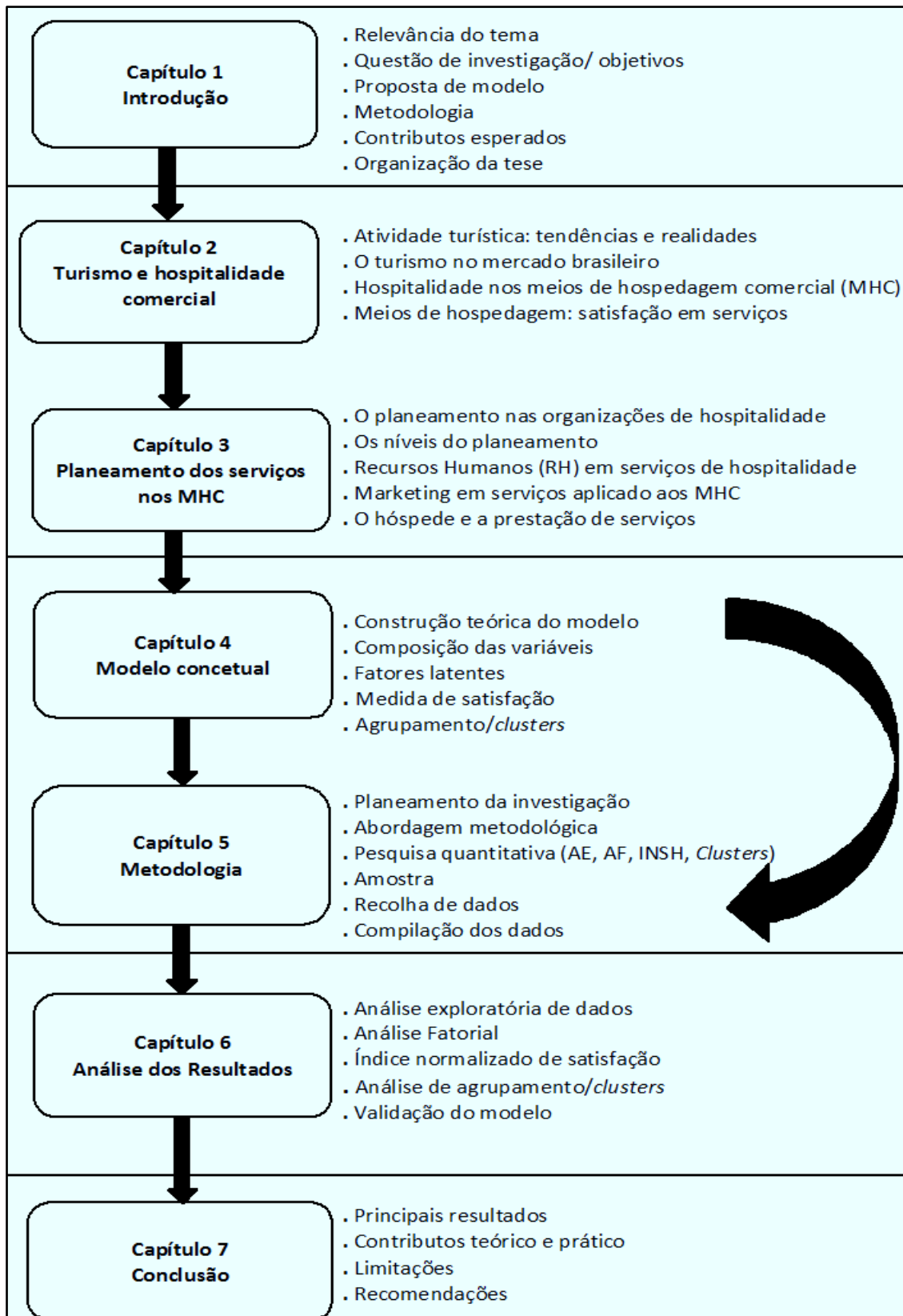


Figura 1.1: Organização da tese  
Fonte: Elaboração própria

## **CAPÍTULO 2 - TURISMO E HOSPITALIDADE COMERCIAL**

O objetivo deste capítulo é contextualizar o turismo no âmbito mundial, no território brasileiro, bem como discutir sua aplicação nos meios de hospedagem comercial (MHC). Focalizam-se os seguintes tópicos: a importância da atividade turística, tendências e realidades no cenário global; o desenvolvimento econômico do setor e sua expansão, com base nos dados fornecidos pelos órgãos World Tourism Organization (UNWTO), Ministério do Turismo (Mtur) e Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur); o turismo na conjuntura amazônica, estritamente o do estado do Pará, descrito no Plano de Desenvolvimento Turístico; Aspectos teóricos de modelos da hospitalidade comercial; e no contexto da Amazônia, Região Metropolitana, que subsidiam os dados referentes à hotelaria no polo turístico.

### **2.1 Atividade turística: tendências e realidades**

Atualmente é inquestionável a importância da “indústria do turismo” para a economia do setor terciário no cenário internacional e global. Esse setor é vetor de desenvolvimento, pois gera oportunidades de emprego e renda, amplia receitas, valoriza e preserva a cultura local e o meio ambiente de regiões que o elegeram como fonte geradora de bens e serviços, além de propiciar campo de estudo a novas investigações científicas.

Desde a década de 1960, o setor turístico desperta interesse de pesquisadores e organizações na construção do conhecimento (Costa, 2013). O turismo é campo muito específico, cuja base de conhecimento se concentra na dinâmica das regras estabelecidas de forma ativa pelos atores do mercado, (Aldebert et al., 2011). O dinamismo desse fenômeno requer análise de dimensões, notadamente, intrínsecas aos desejos e às necessidades do ser humano nos deslocamentos de um local a outro, fora do ambiente da residência habitual, além de incluir viagem, hospedagem e recreação, eventos estes focados no turista (Tribe, 1997).

Devido a seu caráter mutável, torna-se complexo definir um modelo estritamente adequado e definitivo à atividade turística. Os elementos heterogêneos expostos também incluem comunidade, visitante, meio ambiente, cultura, economia, governos, entre outros. É difícil, portanto, centrar o conceito universal de turismo, em virtude dessa multiplicidade que implica uma gama de significados existentes no fenômeno de movimento das pessoas ao redor do mundo.

Os números profícuos do turismo mundial demonstram a efervescência do crescimento do setor, notadamente característicos em paradigmas económicos. A atividade torna-se prioridade para as economias nacionais e locais, porque eleva e estimula o nível de consumo, assim como tem a capacidade de reduzir a sazonalidade e regenerar o destino (Rifai, 2014).

Na América do Sul, em 2014, o crescimento foi de (+5%) com aumento de (+2%) em relação ao ano de 2013, e, assim, manteve-se na média da região. Em contrapartida, em alguns países, houve crescimento significativo em índices de dois dígitos: Equador (+14%), Argentina (+13%) e Colômbia (+12%), respectivamente. Em outros, Paraguai (+6%), Chile (+3%) e Peru (+2%), houve crescimento moderado (UNWTO, 2015, p.7). De acordo com os números do órgão internacional de viagens e turismo, o Brasil é o maior destino da sub-região, isto com base na estabilidade dos dados apresentados no relatório. Todavia, os valores nesse período aumentaram e chegaram a cifras de (+5,6%), se comparados ao ano anterior, por conta dos megaeventos no país.

Atender aos ditames económicos é básico em turismo. Contudo, é preciso estar em consonância com o (s) modelo (s) de desenvolvimento que valorizem aspetos inerentes ao meio local (recursos naturais, manifestações socioculturais, elementos históricos e políticos), em complementação ao processo de planeamento. Portanto, a prática do turismo é uma das mais crescentes a nível mundial por consolidar os efeitos positivos gerados no território/destino.

Quando as organizações planejam ações inovadoras conseguem desenvolver práticas criativas junto aos conglomerados financeiros estabelecidos, seja com produtos, seja com serviços, certamente elas alcançarão o ápice empresarial. O empreendedorismo contribui para o desenvolvimento económico, para a inovação (Weng et al., 2012; Hjalager, 2010) e para o aproveitamento de oportunidades de negócios. A ação econômica traduz-se como a satisfação das necessidades.

De acordo com Schumpeter (1961), o desenvolvimento económico fundamenta-se em três fatores principais: as inovações tecnológicas, o crédito bancário e o empresário inovador. Entre os fatores citados, o ser empreendedor e competitivo, mencionado pelo autor, é capaz de desenvolver um novo negócio. A dinâmica capitalista promove um permanente estado de inovação, mudança, substituição de produtos e criação de novos hábitos de consumo.

O turismo e suas organizações adaptam-se às novas exigências do mercado, a novos arranjos produtivos e a configurações sócio-económico-espaciais (Nóbrega, 2012). A verdadeira concorrência na economia está entre empresas inovadoras que geram novos produtos, bens ou serviços realizando o ciclo, ou seja, a organização reinventa-se ou morre. Nesse sentido, o enfoque é que, com o surgimento desses novos modelos de empreender, surja a possibilidade de novo ciclo económico amparado nas atuais tecnologias incentivadas por empreendedores criativos, (Schumpeter, 1961).

O autor entende que as inovações tecnológicas ou o progresso técnico (Schumpeter, 1982), seja o principal motor no processo de mudança da economia. Essas inovações contribuem significativamente para o incremento do lucro de todo crescimento económico. Ocorre o aumento da competição em termos de inovações tecnológicas e de organização na figura do empreendedor (Schumpeter, 1982), porque este agente da ação planeada é persistente, tem iniciativa e é líder em determinado negócio. Também nessa perspectiva, Andersen (2014) expõe que os setores de atividade econômica e as organizações buscam mudanças contínuas ao criarem negócios lucrativos compensadores no mercado.

De fato, introduz-se novo produto ou serviço em uma organização porque os clientes não são iguais. A atividade econômica, ao centrar a dimensão do consumo no conhecimento e no conteúdo, influencia o mercado no contexto no qual se materializam as necessidades demandadas.

As organizações necessitam buscar alternativas eficazes para gerar excelência aos serviços e, conseqüentemente, sobreviverem no mercado. Estudos como os de Weiermair (2006), Hall (2008) e Hjalager (2010) teorizam a inovação no campo das atividades turísticas, temática que requer mais pesquisas.

Inovação é concebida em sentido mais amplo, alcançando áreas e novos conceitos relacionados com tecnologia, comunicação, negócios, entre outros. Desse modo, no cenário contemporâneo, o turismo deve percorrer por várias dimensões, a saber, econômicas, sociais, culturais, ecológicas e política, em função de seu cariz multidisciplinar (Cano, 2008).

Não é suficiente o polo turístico possuir belezas naturais para o desenvolvimento de determinada localidade ou região. Faz-se necessário um conjunto de elementos dinâmicos para dar sustentação e condições suficientes à prática turística que influencie na geração de emprego e renda, na profissionalização do setor e no bem receber. Investir em educação, saúde, saneamento, segurança e transporte público da população local é prioritário. E, no que tange à infraestrutura turística, estimular a criação de novos empreendimentos nas áreas de alimentação, transportes, hospedagem, agenciamento, recreação e lazer contribui para as inovações organizacionais e de marketing (Cano, 2008). São instrumentos propulsores de divulgação e valorização do turismo em âmbito regional e nacional.

## **2.2 O Turismo no mercado brasileiro**

O Brasil é destino turístico “exótico” aos olhos dos estrangeiros. País descrito como cordial (Pires, *xvii*, 2002), pela alegria e generosa acolhida dos nativos ao encontrar o “diferente”, o visitante. Tal evidência pode ser explicada pela miscigenação da



população distribuída de Norte a Sul do país. Esse “homem cordial”, na percepção de Holanda (1995), é elogiado pelos visitantes e tem papel importante na hospitalidade do turismo ao ser representado por seu sorriso espontâneo e natural.

No entanto, não são suficientes a alegria e o bem receber da população. É imperativo planejar estrategicamente a atividade para concorrer em igualdade com outras regiões e países tradicionais na área, a fim de obter os dividendos necessários ao desenvolvimento econômico, social, ambiental, político e cultural da sociedade, porque turismo é negócio.

Apesar de os números do setor ainda serem incipientes em relação à diversidade da oferta de atrativos, o mercado turístico está consolidado. Nos últimos anos o país atraiu olhares do mundo, pois sediou a Copa do Mundo de Futebol (2014), o *Rock in Rio* (2015) e os Jogos Olímpicos (2016).

A movimentação dos negócios atrelados aos megaeventos nas cidades-sede brasileiras estimula o incremento da cadeia produtiva do setor a nível privado e público. Portanto, oportuniza a criação de emprego e renda à população em geral, aumenta divisas e impostos ao governo e gera lucro às empresas e aos empreendedores da área (Mtur, 2014).

Mesmo diante do cenário otimista, quando consideradas as melhorias no turismo brasileiro em relação às últimas décadas, percebe-se ainda insatisfatória a política de desenvolvimento do setor. Por exemplo, o valor das passagens aéreas e das taxas portuárias eleva os preços em geral (Trigo, 2013), se comparado a taxa de outros países. Itens que dificultam o encaminhamento da atividade em grande escala.

A nação brasileira carece de políticas públicas efetivas à reversão do atual estado em que se encontra o turismo para superar problemas, os quais impedem a expansão da atividade no país quanto às áreas de infraestrutura, inovação tecnológica, financiamento, capitalização do setor, capacitação técnico-gerencial,

desenvolvimento de micro e pequenas empresas do turismo e desenvolvimento de destinos turísticos, (Embratur, 2013). Caso pretenda ser referência na América do Sul e no mercado global, o Brasil precisará investir na superação desses entraves e encarar o turismo por meio de estratégias planejadas em longo prazo e com profissionalismo.

Segundo dados do Anuário Estatístico de Turismo (Mtur, 2015) referentes ao ano de 2014, o Brasil apresentou crescimento de 10,3% no setor turístico, em relação ao ano de 2013, com a chegada de estrangeiros ao país. Isso correspondeu a pouco mais de seis milhões e quatrocentos mil de ingressos no período, os quais foram atraídos pela Copa do Mundo de Futebol, contabilizando gastos na ordem de US\$ 7 milhões. O governo central comemorou o insignificante resultado dos números como “fato histórico”, uma vez que a nação não vislumbrava esse patamar desde a década de 1940.

Os especialistas do setor reconhecem os dados, mas sabem que essa realidade não condiz com o potencial diversificado de riquezas naturais e culturais, nem com o crescente aumento de empresas e empreendedores em diversos ramos do turismo e da hotelaria, em consequência da atração dos eventos e de outros negócios de norte a sul do país.

No tocante às empresas de turismo, essa retrospectiva é comprovada com a variação média do faturamento das empresas no primeiro trimestre de 2015, ao registrar queda no faturamento de (-3,7%). Os únicos segmentos que obtiveram resultado positivo em relação ao faturamento foram os meios de hospedagem, os parques temáticos e as atrações turísticas. Lummertz (2015) frisa que os principais fatores elencados pelos empresários para tal resultado são os investimentos realizados anteriormente nos empreendimentos. Se de outro lado os fatores limitadores do crescimento decorrem da elevação dos custos operacionais e financeiros e da gradativa evolução insatisfatória da economia, de outro, os empresários não dispensam investimento em áreas ou atividades prioritárias como

infraestrutura das instalações das empresas, tecnologia da informação e treinamento de funcionários.

O Ministério do Turismo (Mtur, 2013), com o intuito de desenvolver a atividade turística, lançou o Plano Nacional de Turismo (PNT) para o período de 2013-2016. Em complemento a outras versões, essa estratégia de gestão centra-se no destino turístico de cada localidade. O documento amplia o escopo ao consolidar a Política Nacional de Turismo em orientações estratégicas para atingir resultados vantajosos quanto ao desenvolvimento de programas, projetos e ações das regiões turísticas.

O PNT (Mtur, 2017), atualizado para o período de 2018-2022, resulta de esforço integrado entre governo federal, iniciativa privada e terceiro setor, parceiros do Conselho Nacional de Turismo. A cooperação envolve os governos estaduais junto ao poder central, haja vista o turismo ser alternativa viável nas localidades carentes, por oferecer atrações naturais e culturais diversificadas aos visitantes.

Esses problemas se arrastam desde a década de 1990. Tornaram-se mais graves por conta dos gastos excessivos com as obras superfaturadas da Copa do Mundo de Futebol de 2014.

Mesmo diante de tal realidade, o país é procurado por demanda em busca da diversidade dos recursos naturais e pelo crescente turismo de eventos e negócios (Matias, 2013), conforme relatado anteriormente. Sendo assim, para conhecer quem é o visitante estrangeiro em “*terras brasílicas*”, foi realizada em 2014, por intermédio da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) e a pedido do Ministério do Turismo (Mtur, 2015), pesquisa para saber: Quem visita o Brasil? O que procura? Quanto gasta? Quanto tempo fica?

O levantamento ocorreu durante o período da realização do evento esportivo Copa do Mundo de Futebol, com 44.080 entrevistados. E, conforme os dados recolhidos da Polícia Federal e do Ministério do Turismo (2015) sobre os vinte principais países emissores de turistas ao Brasil, o número de 1,7 milhão de visitantes

Argentinos é significativo. A Argentina lidera o *ranking* de turistas estrangeiros que mais visitam o país, com percentual de 27,1%, seguida pelos Estados Unidos da América e Chile (Tabela 2.1). O fator proximidade geográfica da Argentina é relevante para justificar o incremento de tal demanda ao Brasil, tanto em grandes eventos, como nos períodos de verão brasileiro.

| Principais países emissores | 2013               |                |         | 2014               |                |         |
|-----------------------------|--------------------|----------------|---------|--------------------|----------------|---------|
|                             | Número de Turistas | Participação % | Posição | Número de Turistas | Participação % | Posição |
| Argentina                   | 1.711.491          | 29,4           | 1º      | 1.743.930          | 27,1           | 1º      |
| Estados Unidos              | 592.827            | 10,2           | 2º      | 656.801            | 10,2           | 2º      |
| Chile                       | 268.203            | 4,6            | 4º      | 336.950            | 5,2            | 3º      |
| Paraguai                    | 268.932            | 4,6            | 3º      | 293.841            | 4,6            | 4º      |
| França                      | 224.078            | 3,9            | 8º      | 282.375            | 4,4            | 5º      |
| Alemanha                    | 236.505            | 4,1            | 6º      | 265.498            | 4,1            | 6º      |
| Itália                      | 233.243            | 4,0            | 7º      | 228.734            | 3,6            | 7º      |
| Uruguai                     | 262.512            | 4,5            | 5º      | 223.508            | 3,5            | 8º      |
| Inglaterra                  | 169.732            | 2,9            | 10º     | 217.003            | 3,4            | 9º      |
| Portugal                    | 168.250            | 2,9            | 11º     | 170.066            | 2,6            | 10º     |
| Espanha                     | 169.751            | 2,9            | 9º      | 166.759            | 2,6            | 11º     |
| Colômbia                    | 116.461            | 2,0            | 12º     | 158.886            | 2,5            | 12º     |
| Peru                        | 98.602             | 1,7            | 13º     | 117.230            | 1,8            | 13º     |
| México                      | 76.738             | 1,3            | 16º     | 109.637            | 1,7            | 14º     |
| Venezuela                   | 68.309             | 1,2            | 19º     | 108.170            | 1,7            | 15º     |
| Bolívia                     | 95.028             | 1,6            | 14º     | 95.300             | 1,5            | 16º     |
| Japão                       | 87.225             | 1,5            | 15º     | 84.636             | 1,3            | 17º     |
| Holanda                     | 69.187             | 1,2            | 17º     | 81.655             | 1,3            | 18º     |
| Suíça                       | 68.390             | 1,2            | 18º     | 80.277             | 1,2            | 19º     |
| Canadá                      | 67.610             | 1,2            | 20º     | 78.531             | 1,2            | 20º     |

Tabela 2.1: Principais países emissores turismo ao Brasil - 2013/2014  
 Fonte: Departamento de Polícia Federal e Ministério do Turismo (2015).

Apesar do potencial atrativo do Brasil nos segmentos ecoturismo, gastronomia, patrimônio e outros, investir na prática do lazer (57,4%) ainda permanece como o maior motivador do turista, principalmente, ao longo dos 7.408 km<sup>2</sup> de extensão do litoral, representado por belas praias que seguem do cabo Orange – Região Norte

ao Chuí – Região Sul (Portal Brasil, 2015), em busca do turismo de sol e mar. Em seguida, o turismo de negócios e eventos (21,9%) e, por fim, a visita a amigos e parentes (20,1%), conforme Figura 2.1.



Figura 2.1: O que os turistas procuram no Brasil  
Fonte: Mtur/FIPE (2015)

Em contrapartida, quando se fala em gastos dos turistas em US\$, verifica-se aumento razoável nos segmentos lazer e negócios, em relação ao ano de 2013. A ampliação dos gastos com lazer de US\$ 68,55 para US\$ 86,96 milhões atingiu o maior patamar histórico em 2014, segundo a pesquisa (Mtur/Fipe, 2015). A cifra de US\$ 103,06 milhões em negócios também evoluiu ao se comparar com os US\$ 102,18 de 2013, conforme a Figura 2.2. O maior valor *per capita* dia de gasto médio encontrado entre as destinações turísticas investigadas correspondeu a US\$ 139,91, na Capital Federal (Brasília - DF).



Figura 1.2: Quanto gastam os turistas no Brasil  
Fonte: Mtur/FIPE (2015)

Em termos de dias de permanência nas cidades destino (Figura 2.3), os turistas dos países com maior destaque foram, primeiramente, portugueses, com

permanência média de 32,4 dias, em seguida, espanhóis com 30,3 dias, em terceiro, os italianos com 28,6 dias. Ressalva-se a importância dos empreendedores portugueses no campo do turismo e dos meios de hospedagem (pousadas) no litoral do Nordeste do Brasil. O “boom” da chegada dos empreendedores portugueses à região ocorreu na década de 1990, por conta dos incentivos fiscais e preços módicos dos imóveis para empreendimentos turísticos nas praias da Bahia, do Ceará, de Pernambuco e do Rio Grande do Norte (Pereira & Silva, 2014), entre outras.



Figura 2.3: Quanto tempo os turistas ficam no Brasil  
Fonte: Mtur/FIPE (2015)

Apesar dos infortúnios, dados do Fórum Económico Mundial, divulgados no Anuário Estatístico de Turismo (Mtur, 2015), mostram o Brasil em 28º no *ranking* dos países mais competitivos em turismo, em comparação aos anos 2013 e 2014, quando ocupava a 51º colocação. O avanço gradativo implica classificá-lo, na América Latina, na primeira colocação à frente de México, Argentina, Chile e Uruguai. O relatório assegura que, embora o Brasil apresente avanços pontuais em infraestrutura aeroportuária, regulamentação ambiental (recursos naturais e culturais) e políticas específicas para o setor, ainda precisa crescer (Mtur - Anuário Estatístico de Turismo, 2015) em campos essenciais para o desenvolvimento qualitativo do turismo, quais sejam, ampliar o mercado de trabalho, reduzir os índices de violência e taxar impostos, tornar-se menos burocrático quanto à exigência de visto, expandir a densidade portuária e efetivar estratégias de *marketing* (Zeithaml et al., 2011) para atrair maior número de turistas.

A esse respeito, a revista Exame (2015) publicou que a indústria de viagem e turismo do Brasil, em 2014, respondeu por US\$ 76 bilhões (3,5% do PIB) e 3 milhões de empregados que representam (3%) do total. A nação recebeu, em 2013, cerca de 5,8 milhões de turistas internacionais que gastaram US\$ 6,7 bilhões (média de US\$ 1.153 por pessoa). Ao ser comparado com o ano de 2014, em decorrência da Copa do Mundo de Futebol, conforme citado anteriormente, os números ampliaram-se significativamente em termos de Brasil, cujo registro de entrada (chegada) é de 6.429.852 turistas internacionais (Mtur, 2015).

Quanto à questão de receita e despesa cambial turística, a Tabela 2.2 demonstra a variação anual, em milhões, no período de 2014 a 2015, em que apresenta *déficit* de (-16,69%) das receitas arrecadadas. Por outro lado, as despesas apresentaram aumento de (-31,18%) no período analisado.

Tabela 2.2: Receitas e Despesas 2014 / 2015

| Mes          | 2014                         |                              | 2015                         |                              | Variacao<br>%<br>Receita<br>2014/2015 | Variacao<br>%<br>Despesa<br>2014/2015 |
|--------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
|              | Receita<br>(US\$<br>milhoes) | Despesa<br>(US\$<br>milhoes) | Receita<br>(US\$<br>milhoes) | Despesa<br>(US\$<br>milhoes) |                                       |                                       |
| Jan          | 600                          | 2.102                        | 568                          | 2.239                        | -5,27                                 | 6,5                                   |
| Fev          | 590                          | 1.912                        | 521                          | 1.490                        | -11,71                                | -22,07                                |
| Mar          | 533                          | 1.833                        | 548                          | 1.504                        | 2,94                                  | -17,97                                |
| Abr          | 544                          | 2.340                        | 444                          | 1.644                        | -18,4                                 | -29,75                                |
| Mai          | 525                          | 2.259                        | 417                          | 1.414                        | -20,57                                | -37,38                                |
| Jun          | 793                          | 1.997                        | 445                          | 1.649                        | -43,82                                | -17,43                                |
| Jul          | 785                          | 2.408                        | 468                          | 1.677                        | -40,38                                | -30,37                                |
| Ago          | 493                          | 2.350                        | 436                          | 1.263                        | -11,73                                | -46,27                                |
| Set          | 486                          | 2.377                        | 486                          | 1.260                        | -0,13                                 | -47                                   |
| Out          | 483                          | 2.117                        | 453                          | 1.002                        | -6,12                                 | -52,68                                |
| Nov          | 473                          | 1.715                        | 466                          | 971                          | -1,34                                 | -43,37                                |
| Dez          |                              |                              |                              |                              |                                       |                                       |
| <b>Total</b> | <b>6.305</b>                 | <b>23.411</b>                | <b>5.252</b>                 | <b>16.112</b>                | <b>-16,69</b>                         | <b>-31,18</b>                         |

Fonte: Banco Central do Brasil/Bacen-Mtur (2016)



Na mesma tabela é apresentado o *déficit* da balança comercial em US\$9,8 bilhões entre os meses de janeiro e novembro, considerado o menor para o período nos últimos cinco anos. Todavia, a diferença da variação entre receitas e despesas respectivamente nos anos de 2014 e 2015 (Bacen/Mtur, 2016) demonstra redução de 4,78% nas receitas e aumento de 9,31% nas despesas. Os dados ratificam a baixa competitividade do setor por conta dos números negativos em que despesas superam as receitas em (-14,49%).

Na sequência, os números referentes ao mês de janeiro de 2016 (Figura 2.4) atestam apenas a receita cambial de pouco mais de U\$ 5 milhões no final do ano de 2015, valor que continua inferior à receita do ano de 2014 (U\$ 6,3 milhões). No geral, o saldo das despesas foi superior às receitas na conta viagens internacionais. Fechou 2015 com saldo negativo, US\$11,5 bilhões, em relação ao saldo de US\$18,7 bilhões de 2014 (Panrotas, 2016). Destarte, a variação percentual continuou negativa entre os anos de 2015 e 2016, de (-31,18) para (-62,50), respectivamente (Bacen/Mtur, 2016).



Figura 2.4: Receita cambial de Turismo (2015/2016)  
Fonte: Bacen/MTUR (2016)



Nesse cenário, o Brasil precisa planejar o turismo conforme as especificidades de cada região. Por isso, elaborar plano e considerar elementos climáticos, hidrográficos, sociais e culturais do destino são relevantes nos estudos. É o caso da Amazônia, que será mostrado no item o mercado turístico do estado do Pará, a seguir.

### 2.2.1 O mercado turístico regional em desenvolvimento

No Estado do Pará, Região Norte, o turismo está estruturado mediante planejamento adaptado à realidade regional e definido por um modelo específico, o Plano Ver-O-Pará (2011). Em 2011, as estatísticas do Cadastro Central de Empresas (IBGE, 2013) revelam o número de 18.893 empresas no estado. Em 2013, segundo a pesquisa, cresceu a participação das empresas de serviços. Tal participação aumentou de 53% do total em 2010 para 58% do total em 2013 na região, percentuais acima dos apresentados por setores tradicionais, como o comércio com 32% e a indústria com 8%.

Diante dos percentuais apresentados, o governo estadual insere o turismo como área potencial no campo de serviços e estratégia dinamizadora da economia regional, para complementar as demais atividades. Para efeito de localização, segue mapa do estado do Pará (Região Norte) – Brasil (Figura 2.5).

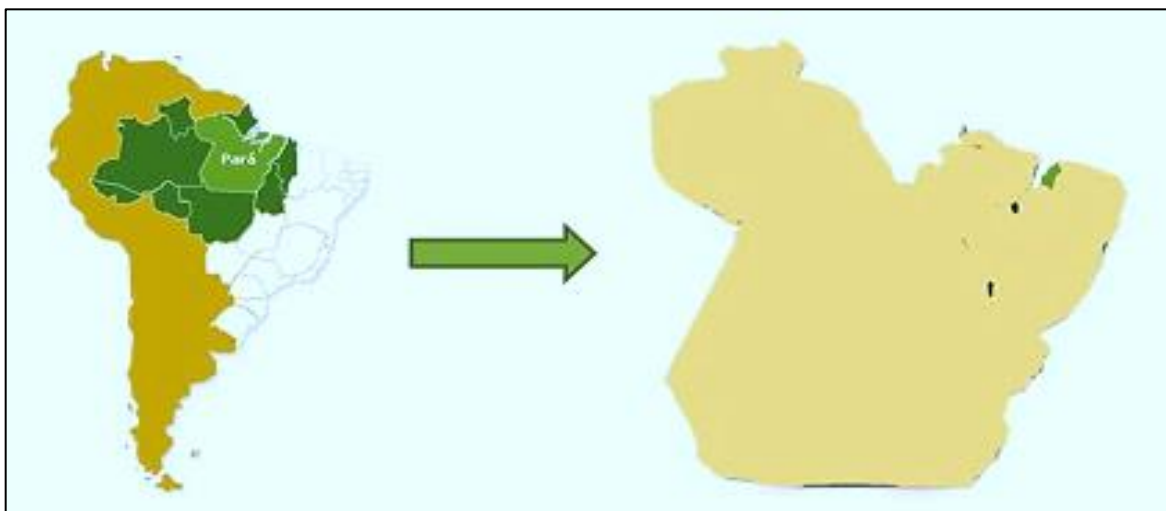


Figura 2.5: Mapa estado do Pará  
Fonte: [www.setur.pa.gov.br/polo-bel](http://www.setur.pa.gov.br/polo-bel) (2016)

A Região Norte amazônica é composta por sete estados, Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondonia, Roraima e Tocantins, IBGE (2015). É a maior região em extensão territorial do Brasil, mesmo assim, com toda sua riqueza cultural, natural e mineral as possibilidades de desenvolvimento global e sustentável à sociedade local ainda é incipiente.

A realidade amazônia é marcada por contrastes e desigualdade de ordem econômica, social e baixos níveis de qualidade de vida para a maioria de seus habitantes, mas também apresenta os menores índices de desenvolvimento humano (IDH) do país, segundo o IBGE (2017).

Verifica-se que o nível de crescimento econômico e populacional ocorre de maneira desequilibrada (Silva & Bacha, 2014). Na percepção dos autores, tal desequilíbrio é atribuído em consequência da má distribuição da renda e ao desemprego, aliado a carência de políticas direcionadas aos cidadãos, que gera dentre outros, a oferta de precários serviços de saneamento básico e educação, à boa parte da população.

Nessa perspectiva há outras variáveis que influenciam esses resultados. O isolamento geográfico que cria dificuldades no deslocamento das às cidades pela fraca infraestrutura de acesso (Santos, 2013), que, na maior parte da região é limitada pelo modal fluvial. A deficiência na infraestrutura de transporte é visível para quase todos os estados da região onde existem cidades completamente isoladas, cujas populações sofrem, também, com a ausência de médicos e medicamentos.

O estado do Pará como parte desta região do Brasil, ocupa área em torno de 1.247.955,381 km<sup>2</sup>. A população é estimada em 8.366.628. Participa de 14,65% em relação ao território brasileiro e ocupa a 2<sup>a</sup> posição em dimensão territorial (IBGE, 2017). É o nono estado mais populoso do país. Não obstante ser detentor de importante acervo cultural e histórico, possuir localização geográfica privilegiada no contexto nacional, o estado apresenta infraestrutura e industrialização fracas, exemplo paradigmático de região em processo de desenvolvimento, já

mencionado. Para ratificar, a participação na economia nacional é incipiente, mas há potencial de desenvolvimento em outras áreas, por exemplo, nas áreas do comércio e de serviços, e neste último o turismo.

Na tentativa de reverter o árido quadro económico, os governantes optaram por desenvolver paradigma que valorize as potencialidades turísticas, e, conseqüentemente, incentivar a adesão de novos empreendedores, a abertura de empregos e a possibilidade de melhoria da qualidade de vida da população.

No ano de 2011, o governo apresentou o Plano de Turismo do Estado do Pará, que, entre suas proposições, havia a ampliação do setor por meio do Sistema de Gestão do Turismo (Segetur), em consonância com governo central, sociedade civil organizada e iniciativa privada para, em rede, planejar o turismo.

Um dos primeiros passos do grupo gestor deu-se no processo de planejamento estratégico ao buscar inovar o turismo regional, a partir da elaboração do documento denominado “Ver-O-Pará: Plano Estratégico de Turismo do Estado do Pará 2012 – 2020” (Plano Ver-O-Pará, 2011), em que estabelece Instrumentos de ação de política pública ao almejar justiça social e sustentabilidade na prática do turismo com metodologia participativa de desenvolvimento, em três linhas:

- (i) Planejamento Integrado (mobilização, articulação e participação do *trade* turístico);
- (ii) Revisão do Plano Estratégico (liderança técnica, PARATUR + Consultoria); e
- (iii) Plano de ações urgentes (ação imediata).

O plano segue modelo internacional de planejamento estratégico, cujas fases são análise da situação atual, planejamento estratégico e plano operacional (Plano Ver-O-Pará, 2011). Assim, os estudos definiram a marca do turismo no Pará, “A obra-prima da Amazônia”, ao incluir aspectos da oferta turística e da demanda potencial.

O referido plano de turismo (2011, pp. 72-79) contempla “a originalidade do território amazônico, a autenticidade cultural das festas populares seculares e religiosas, a criatividade e inovação dos saberes e fazeres tradicionais, a diversidade ambiental

da maior floresta tropical do planeta, o território protegido de manejo sustentável dos recursos da Amazônia”. Nesse intento, o estado foi dividido em seis polos turísticos, Belém, Amazônia Atlântica, Araguaia-Tocantins, Marajó, Tapajós e Xingu, devido à grande extensão territorial rica em diversidade cultural, ambiental e patrimonial (Setur, 2014).

O Polo Belém dentre os demais, apresenta importante oferta turística nas áreas da cultura, lazer e interação com o meio natural (SETUR, 2016). Constitui-se de cinco dos sete municípios representantes da Região Metropolitana de Belém, que são Ananindeua, Belém, Benevides, Marituba e Santa Bárbara do Pará. Os demais municípios representantes da RMB são Castanhal e Santa Izabel do Pará (IBGE, 2017), ver Capítulo 5 - Amostra, item 5.3.2.

No tocante à realidade de alguns municípios, ainda há pouca atuação do poder público para solucionar problemas de ordem econômica, política e social, nas áreas de educação, saúde, transporte, segurança, entre outras. Para superar essa situação, o governo elegeu a atividade turística como vetor de desenvolvimento nos municípios polo.

A partir de então, a Setur (2016) passa a intensificar as campanhas de marketing e divulgação no Brasil e em outros países. Houve aumento da demanda em relação ao Pará nos anos de 2015 e 2016, que registrou oscilação no número de visitantes entre nacionais e estrangeiros. O total de turistas nesse período ultrapassou um milhão, conforme Tabela 2.3. Apesar da redução (-8,9%) de turistas nacionais em 2016, os 114.092 estrangeiros confirmam saldo positivo (6,1%), segundo o Mtur (2016).

Os números resultaram da crescente preferência da rota de cruzeiros marítimos internacionais aos polos turísticos regionais provenientes da Europa e dos Estados Unidos da América do Norte. Esse resultado implica aumento das receitas na conta do turismo do Pará e colabora com o saldo da balança nacional.

Tabela 2.2: Fluxo turistas em visita ao Pará / 2015-2016

| <b>Número de turistas em visita ao Pará – 2015/2016</b> |                         |                        |                 |
|---|-------------------------|------------------------|-----------------|
| <b>Procedência</b>                                      | <b>Turistas em 2015</b> | <b>Turista em 2016</b> | <b>Variação</b> |
| Nacional  | 1.005.781               | 916.267                | -8,9%           |
| Internacional   | 107.495                 | 114.092                | 6,1%            |
| <b>Total</b>  | <b>1.113.273</b>        | <b>1.030.359</b>       | <b>-7,4</b>     |

Fonte: Boletins de Ocupação Hoteleira - FNRH's/Pesquisa de Demanda Turística e Mtur (2016)

O incremento do setor em relação aos anos anteriores, de acordo com informação da Setur-Pa/Dieese (2016), deu-se a partir da efetivação dos programas de ação do Plano de turismo nos municípios polo. Resultou na geração de 25.077 postos formais de trabalho nos setores de alimentos e bebidas, cultura, alojamentos, transportes, agências de viagens, eventos e lazer.

Em decorrência da crise econômica mundial, conforme relatada, aliada ao processo recessivo no país nos anos de 2014 a 2016, a receita gerada no estado do Pará em 2015 foi R\$736.144.902. No ano de 2016, houve redução R\$700.307.092,00, correspondente a (-4,8%), se comparado ao ano anterior, segundo a Setur - Boletim do Turismo Estado do Pará (2016).

De acordo com o documento, apesar da limitação de recursos, o polo turístico Belém teve destaque ao arrecadar (US\$) 109.208.000 (Tabela, 2.4), mantendo a hegemonia sobre os demais polos com (58,40%) do total das receitas no ano de 2015 (Setur - Boletim do Turismo Estado do Pará, 2016). Os valores refletem a importância do referido polo na consolidação do setor turístico, no contexto regional do estado do Pará.

Tabela 2.3: Renda (US\$) gerada pelo turismo por Polo turístico (2015)

| Polo               | Renda (US\$)       | Participação (%) |
|--------------------|--------------------|------------------|
| <b>Total Pará</b>  | <b>187.000.000</b> | <b>100,00 %</b>  |
| Belém              | 109.208.000        | 58,40%           |
| Tapajós            | 31.902.200         | 17,06%           |
| Amazônia Atlântica | 16.923.500         | 9,05%            |
| Marajó             | 12.903.000         | 6,90%            |
| Araguaia-Tocantins | 8.770.300          | 4,69%            |
| Xingu              | 7.293.000          | 3,90%            |

Fonte: SETUR-PA/DIEESE-PA (2016).

Nos dados oficiais da Setur (2016), em 2015, o polo Belém, que detem a capital regional de mesmo nome, recebeu 650.097 visitantes do total de 1.113.273 no período (Tabela 2.5), ao superar a somatória dos demais cinco polos em (58,50%). O *ranking* do número de turistas indica o polo Tapajós detentor da segunda colocação (18,0%) com 200.725 pessoas. Na 3ª posição, o polo Amazônia Atlântica recebe 80.195 turistas. Por fim, os polos Marajó, Araguaia-Tocantins e Xingu apresentam os menores percentuais (6,4%), (5,9%) e (4,0%), respectivamente.

Tabela 2.4: Número de turistas por polo turístico paraense

| Polo               | Número de turistas | Participação (%) |
|--------------------|--------------------|------------------|
| <b>Total Pará</b>  | <b>1.113.273</b>   | <b>100,00 %</b>  |
| Belém              | 650.097            | 58,5             |
| Tapajós            | 200.725            | 18,0             |
| Amazônia Atlântica | 80.195             | 7,2              |
| Marajó             | 70.929             | 6,4              |
| Araguaia-Tocantins | 66.796             | 5,9              |
| Xingu              | 44.531             | 4,0              |

Fonte: SETUR- PA/DIEESE-PA (2015).

Pelo fato de Belém ser, também, o centro de negócios no estado, concentra facilidades de infraestrutura básica e turística. É onde se localiza a maioria dos patrimônios históricos, teatros, *shoppings*, casas de espetáculos, centros de negócios (eventos e lazer), empreendimentos gastronômicos e a maioria do parque hoteleiro regional, daí se justificar também o estudo dos MHC dessa cidade.

### **2.3 A hospitalidade nos meios de hospedagem comercial (MHC)**

Refletir sobre o negócio hoteleiro, com base na teoria da hospitalidade, não é exercício simples, pois hotelaria é uma atividade com fins comerciais que possibilita o encontro de serviços entre seres humanos de realidades distintas (Nascimento et al., 2017). É preciso amparar-se no conhecimento teórico e empírico fornecido pela literatura e nos modelos existentes. Requer compreender a inter-relação que permeia a acolhida no ambiente hoteleiro, porque o bem receber também está vinculado ao aspeto comercial.

#### **2.3.1 Aspetos teóricos**

O desenvolvimento da indústria da hospitalidade a nível mundial tem relevante importância nas economias locais e nacionais como um dos maiores geradores de emprego (WTTC, 2016). Representa elevada proporção de divisas e impostos nos destinos em que a hospitalidade comercial atual, não apenas por gerar lucro às empresas, mas também, por inserir boas práticas no bem receber ao cliente.

Para explicar a prática da acolhida na esfera comercial, elegeu-se a teoria da hospitalidade aplicada aos MHC. Esta envolve a relação entre fornecedor e consumidor no ato da prestação dos serviços, a partir do encontro entre as pessoas, em ambiente composto de elementos tangíveis (acomodação das unidades habitacionais, alimentos & bebidas, conforto das instalações, segurança física e patrimonial) e elementos intangíveis (acolhida, atmosfera, atendimento, experiência, conforto psicológico), oferecidos aos hóspedes dos MHC (Kowalski, 2013).

O fenómeno hospitalidade não é tema recente quando aplicado aos estudos nas áreas das Ciências Sociais, nos setores do turismo e da hotelaria. Inúmeros autores têm discutido a disciplina por diversas perspetivas que ampliam a investigação, especificamente, quanto às relações humanas (Brotherton & Wood, 2000; Camargo, 2004; Lugosi, 2008; Lashley et al., 2005; Lynch et al., 2011), e à interação

do bem receber entre indivíduos orientada para experiência única, personalizada e sem objetivar lucro (Lockwood & Jones, 2004).

Outra perspectiva da acolhida na inter-relação entre viajante, hospedeiro e hóspede pode ser detectada na história da chamada hospitalidade comercial (O’Gorman, 2009), correspondendo a 4.000 anos. A gênese concretiza-se em muitos acontecimentos históricos “que vão de origem bíblica às viagens transoceânicas tendo como escopo aventuras, conquistas e desventuras em terras distantes, interagindo com civilizações e culturas de regiões remotas do planeta, tanto no Ocidente como no Oriente” (Nascimento et al., 2012, p. 257). Não se pode negar os contrastes presenciados nos atos de reciprocidade, generosidade, acolhida e pela troca monetária efetiva nos MHC, ser praticada ao longo dos séculos.

No que tange especificamente aos estudos sobre o tema da hospitalidade enquanto área de pesquisa, Melissen (2013) destaca ainda está em sua infância. Mesmo assim, na empresa hoteleira já se observa a troca financeira e o relacionamento humano confirmam a interação de cordialidade entre hospedeiro e hóspede desde a chegada deste até a sua partida (Kowalski, 2013).

Camargo (2015) complementa, a hospitalidade ainda envolve quatro conceitos fundamentais nesta relação, a virtude, a relação humana, o ritual e a troca. Este autor, assim como Lashley (2008), discorda do sentido financeiro direcionado à acolhida nos MHC e consideram a relação de troca entre os participantes um ato mercantilista e encenado.

Independente das contradições filosóficas ou semânticas, o termo hospitalidade ou *hospitality* é frequentemente utilizado na linguagem dos estudiosos anglo-saxões para designar atividade hoteleira, alojamento, meios de hospedagem. É a denominada “indústria da hospitalidade”, definida por Medlik (2003). Termo impreciso, utilizado geralmente como sinônimo na prestação de serviços em hotéis e na indústria de alimentos e bebidas (A&B). O significado do termo hospitalidade



nesse contexto limita o objeto de estudo a questões estruturais do prédio hotel ou ao simples ato de hospedar clientes.

A opção em investigar determinado assunto no domínio da hospitalidade requer de o pesquisador saber, mediante pergunta (s) problema (s) e objetivos traçados escolher a escola de pensamento que melhor se adequa ao seu estudo. As escolas citadas por Jones (2004): *ciência da hospitalidade* (Nailon, 1982; Slattery, 1983; Litteljohn, 1990); *gestão da hospitalidade* (Brotherton & Wood, 2000); *estudos da hospitalidade* (Jones, 2004); *relacionamento em hospitalidade*, nos três domínios: cultural, social e comercial, (Lashley, 2000); *sistemas de hospitalidade* (Arbnor & Bjerke, 1997); e, *pragmatismo da hospitalidade* (Kasavana & Smith, 1982), são capazes de explicar o fenômeno hospitalidade.

A importância de apresentar todas as escolas é essencial à compreensão do fenômeno da hospitalidade para entender seu contexto de atuação. Portanto, chamou a atenção deste pesquisador a escola do *relacionamento em hospitalidade* aplicada aos três domínios de Lashley (2000) e a escola da *gestão da hospitalidade* (Brotherton & Wood, 2000), aplicadas anteriormente à hospedagem comercial através do modelo de King (1995), ver item 2.3.1.1.

As duas escolas são diferentes em concepção, mas complementares quanto à significação de *hospitabilidade* no sentido hoteleiro de Telfer (2000), na díade do encontro entre hospedeiro e hóspede (Lockwood & Jones, 2004; Kowalski, 2013).

Entender os preceitos da hospitalidade entre as escolas requer indicar alguns autores (Lashley, 2004, 2008; Lugosi, 2008; Lynch, 2005; Pizam & Shani, 2009; Pizam, 2012), que contribuam à discussão do tema ao interpretar a hospitalidade nos aspectos cultural, social e humano nos contextos privado e doméstico, entretanto, não será aprofundada na presente tese. Nesta, será discutida a gestão da hospitalidade em meios de hospedagem comercial (MHC), com o objetivo de ampliar a literatura referente à satisfação do hóspede com ênfase em serviços da empresa (Brotherton, 1999; Guerrier, 2000; Crick & Spencer, 2011; Ariffin, 2013;

Kowalski, 2013; Harrington et al., 2014). Ratifica-se tema de investigação ainda sem consenso no âmbito teórico (Ottenbacher et. al., 2009). Essa abordagem agrega valor à construção da teoria do conhecimento sobre a hospitalidade comercial.

Para efeito de entendimento do leitor, é preciso estabelecer inicialmente as diferenças entre os domínios da hospitalidade social (HS), afeta a escola do relacionamento, e da hospitalidade comercial (HC), pertencente a escola de gestão. A Figura 2.6, baseada nos contributos de Lockwood e Jones (2004), clarifica e sintetiza as principais especificidades de ambas.

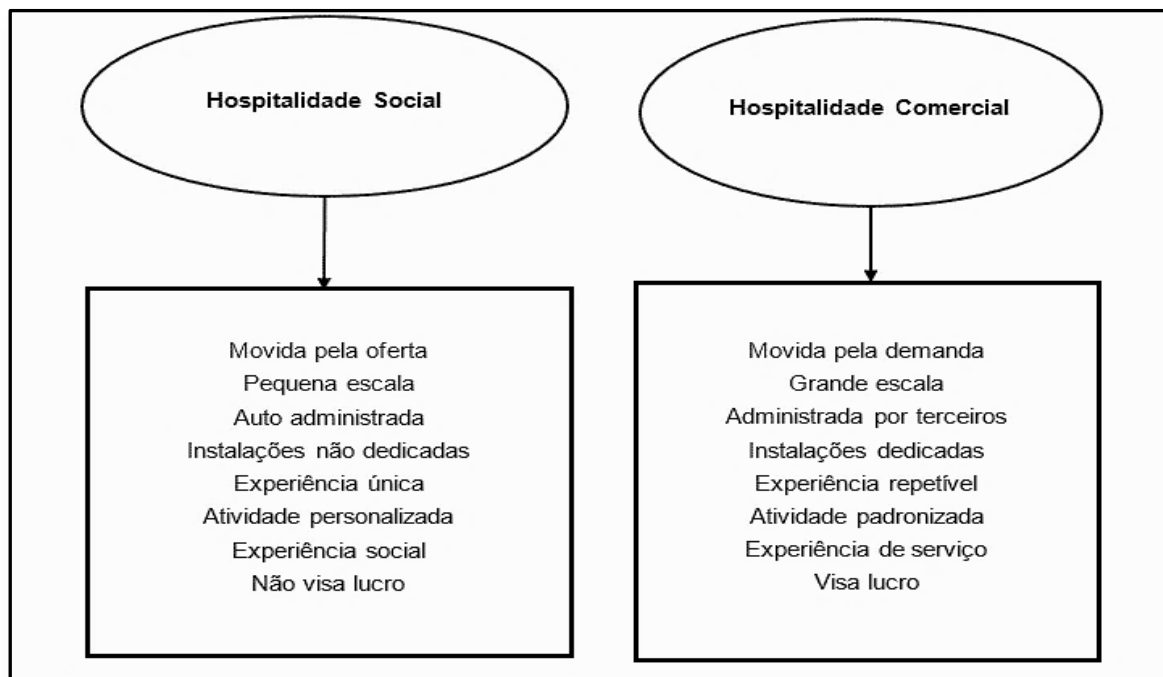


Figura 2.6: Diferença das escolas HS e HC  
Fonte: Adaptado de Lockwood e Jones (2004, p. 22)

Os autores defendem que as diferenças mais significativas na (HS) estão em vivenciar “experiência única”, personalizada, em pequena escala e não visar ao lucro na relação entre anfitrião e visitante. Na (HC), o desenvolvimento do processo de serviços realiza-se em maior escala, nem sempre pelo proprietário ou anfitrião, mas por empresas terceirizadas. Há padronização para alcançar a excelência e a qualidade no bem receber e na prestação dos serviços, com a intenção de atingir

o objetivo final, o lucro. Por ser bem intangível, a oferta da hospitalidade comercial efetiva-se com a satisfação do cliente mediante um custo financeiro (Pizam & Shani, 2009). É uma transação comercial, em que existem concordância e obrigação mútuas entre hospedeiro e hóspede.

Desse modo, os autores complementam que, em algumas sociedades, a tradição do bem acolher viajantes continua sendo preservada na relação entre anfitrião e convidado, quer em contexto não comercial ou comercial. Kowalski (2013) insere à discussão a seguinte diferença entre tais domínios: a hospitalidade social se baseia na raiz da cultura, enquanto a comercial se sustenta na raiz econômica.

Oferecer significado econômico ao domínio comercial implica considerar o “intercâmbio humano contemporâneo, voluntariamente assumido e projetado para melhorar o mútuo bem-estar dos interessados, mediante o fornecimento de alojamento e/ou de alimentos, e/ou de bebidas” (Brotherton, 1999, p. 168). Na concepção de Moretti (2015), a experiência nos serviços no que tange às relações humanas é fator componente da oferta, e dela não se pode dissociar. É a relação entre fornecedores e consumidores em dado contexto empresarial.

A corrente que melhor define a questão econômica no domínio comercial é a escola gestão da hospitalidade (Brotherton & Wood, 2000), que trabalha pela lente dos negócios e conduz pesquisas baseadas em escrutínio empírico e/ou qualitativo, embasada em disciplinas de estratégias de negócios, produção, finanças, recursos humanos, comportamento organizacional, marketing de serviços e o gerenciamento de operações, itens compatíveis e discutidos nos Capítulos 2 e 3 do estudo.

A hospitalidade comercial em consonância aos princípios desta escola, traduz-se em “setor diversificado que abrange hotéis, restaurantes, bares credenciados, pousadas, empresas de *catering*, dos setores públicos e privado: na verdade qualquer organização que sirva alimentos e/ou bebidas e/ou ofereça hospedagem para pessoas que estão longe de casa” (Guerrier, 2000, p. 53).

2.3.1.1 Modelos aplicados à hospitalidade comercial (HC)

A década de 1990 é marcada pelo início de estudos sistematizados acerca da dimensão econômica do bem acolher em MHC. Por esse motivo, a hospitalidade comercial, campo de investigação do presente estudo, apresenta alguns modelos empíricos que sustentam a arguição aqui desenvolvida.

O modelo de King (1995) é um dos primeiros exemplos de hospitalidade analisada em variáveis aplicáveis à gestão hoteleira. Enfatiza os rituais sociais do acolhimento na chegada, o suporte organizacional de relacionamento direto entre hospedeiro-empregado e hóspede-cliente, oferecidos durante a experiência de estadia do cliente desde a entrada até a sua saída do estabelecimento (Figura 2.7).

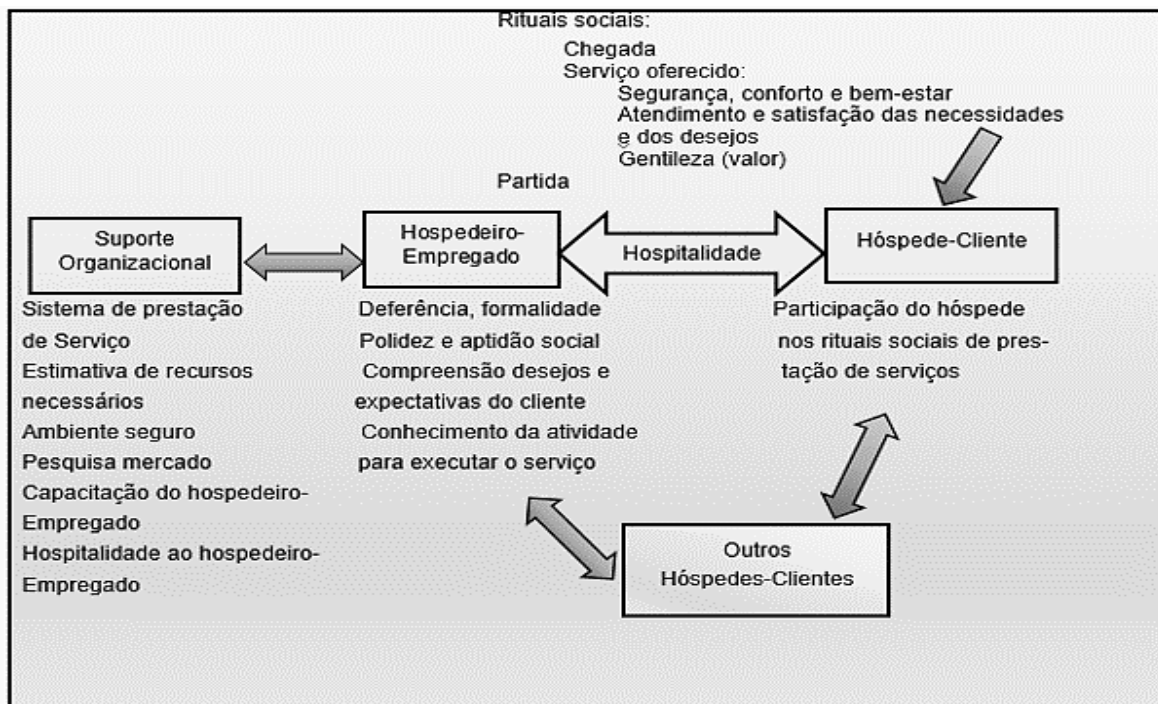


Figura 2.7 - Modelo de Hospitalidade na empresa hoteleira  
Fonte: Adaptado de King (1995, p. 230)

O autor demonstra que, apesar de a relação na prática hoteleira se concretizar fora do lar, sem proximidade familiar ou pessoal, o “encontro” proporciona satisfação e realização ao consumidor quando, efetivamente, vivencia as perspectivas da experiência nos momentos decisivos da entrega do serviço (King, 1995). A simbiose do processo não determina ser exclusivamente uma relação impessoal e

comercial ou com fins exclusivos de mais valia entre os sujeitos do encontro. Corrobora, sim, no processo da acolhida quando constrói o relacionamento de hospitalidade desde o ritual de chegada até a saudação de partida, momentos em que há o reconhecimento da importância do cliente para a organização.

Para entender a efetiva relação hóspede, hospedeiro e suporte organizacional no processo hoteleiro, o modelo de King (1995) contrapõe-se aos demais autores da hospitalidade não comercial, ao avançar na questão de receber o convidado com segurança, bem-estar e atender às necessidades do hóspede para auferir rendimento monetário, sem perder a essência do bem atender. As premissas do modelo podem ser aplicadas a outros tipos de organização de serviço, como restaurantes, clubes, agências de viagem, organizadora de eventos e transportadoras.

Na opinião do autor, a reciprocidade no ambiente da HC deve gerar vínculos de amizade, respeito, fraternidade dentre outros. Valores fundamentais a toda empresa destinada a oferece alojamento, refeição, bebida e entretenimento. Onde houver viajantes com dinheiro, surgirão empreendimentos para atendê-los, sem, no entanto, prescindir da excelência na prestação de serviço e ao apelo hospitaleiro.

A versão brasileira de hospitalidade é proposta por Camargo (2004). Baseia-se nos princípios estabelecidos a partir do modelo de Lashley (2000), mas agrega novos contributos ao tema. Amplia a discussão das áreas da hospitalidade então restritas aos domínios social, privado e comercial. Considera o tema sob a perspectiva analítico-operacional, no seguinte formato: a "Hospitalidade pode ser definida como o ato humano, exercido em contexto doméstico, público e profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu hábitat natural" (Camargo, 2004, pp. 51-52). A Tabela 2.6 destaca as categorias de análise propostas pelo citado autor.

Tabela 2.6: Os tempos/espços da hospitalidade humana

| Temporal / Espacial | Recepcionar  | Hospedar  | Alimentar   | Entreter  |
|---------------------|--|---|---|---|
| <b>Doméstica</b>    | Receber pessoas em casa, de forma intencional ou casual.                         | Fornecer pouso e abrigo em casa para pessoas.   | Receber em casa para refeições e banquetes.       | Receber para recepções e festas.                  |
| <b>Pública</b>      | A recepção em espaços e órgãos públicos de livre acesso.                         | Hospedagem proporcionada pela cidade e pelo país, incluindo hospitais, casas de saúde, presídios... | Gastronomia local.                                | Eventos e espetáculos. Espaços privados de lazer. |
| <b>Comercial</b>    | Os serviços profissionais de recepção.   | Hotéis.   | A restauração                                     | Eventos e espetáculos. Espaços privados de lazer. |
| <b>Virtual</b>      | Folhetos, cartazes, <i>folders</i> , <i>internet</i> , telefone, <i>e-mail</i> . | <i>Sites</i> e hospedeiros de <i>sites</i> .  | Programas na mídia e <i>sites</i> de gastronomia. | Jogos e entretenimentos na <i>mídia</i> .         |

Fonte: Camargo (2004).

De acordo com Camargo (2004), a hospitalidade encadeia prática social e desenvolve-se tanto no tempo como no espaço. Para esse fim, o modelo instrui dois eixos de categorias para explicar cada etapa do processo: o temporal social e o espacial social. O eixo temporal social inclui receber (acolher pessoas), hospedar (abrigar), alimentar (nutrir) e entreter (distrair, recrear ou ocupar-se de maneira prazerosa). O eixo espacial social delimita os espaços da hospitalidade em doméstico (ato de receber em casa), público (referente ao direito de ir-e-vir), comercial (estrutura comercial - hotel, restaurante, navio) e o virtual (entretenimento via rede mundial de computadores). O espaço virtual surgiu com o avanço da tecnologia de informação (TI), como alternativa às novas demandas de clientes que utilizam as redes sociais e outras tecnologias via *web* para comunicação e realização de negócios. Faz a diferença nas operações de serviços no setor hoteleiro contemporâneo.

A discussão ao nível empresarial também pode ser interpretada pelo modelo apresentado por Kowalski (2013). Conforme Figura (2.8), o investigador elencou

quatro fatores que estruturam o processo da hospitalidade comercial no contexto de serviços, para efetivar a interação entre hospedeiro e hóspede.

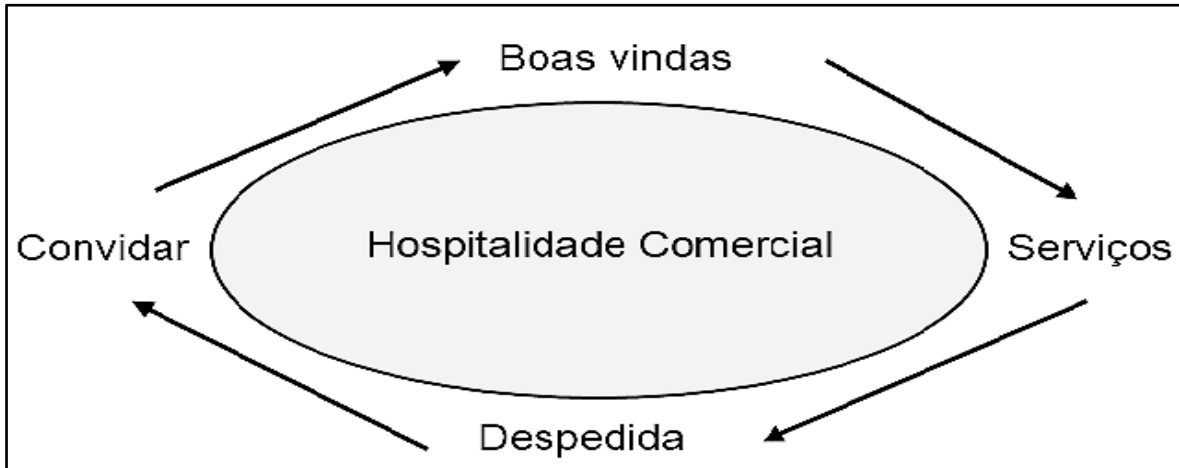


Figura 2.8: Modelo estrutura do processo da hospitalidade comercial  
Fonte: Adaptado de Kowalski (2013)

Inicia-se por convidar à hospitalidade, ou seja, a capacidade interpessoal do anfitrião de *convidar* cliente ou hóspede a usufruir dos bens e serviços do estabelecimento. Na sequência, o pessoal da linha de frente deve dar as *boas-vindas* (é o bem receber, a hospitalidade acolhedora). Depois, são oferecidos os *serviços* de hospitalidade, traduzidos não somente pelos aspetos tangíveis, mas também pela capacidade de o MHC prestar com excelência as tarefas solicitadas e satisfazer com qualidade às necessidades dos hóspedes.

Kowalski (2013) em seu modelo, finaliza-se o atendimento com a denominada hospitalidade da *despedida*, fase em que todos os procedimentos executados, desde a solicitação do fechamento da conta pelo cliente até a saudação final, devem seguir ritual cuidadoso para não denegrir a imagem do MHC nos últimos instantes da estadia do hóspede.

Todos os fatores elencados no processo de serviço experienciado no ambiente hoteleiro, do *chek in* ao *check out*, revestem-se de elementos tangíveis e intangíveis para beneficiar o cliente. Os fatores devem estar integrados uns aos outros sistematicamente (Kowalski, 2013), bem conectados e não podem trabalhar

separadamente. O problema que ocorrer em um dos fatores, invariavelmente, afetará os demais quanto ao resultado final do processo da hospitalidade comercial.

A hospitalidade comercial como observada nos modelos, visa à lucratividade ao oferecer bens e serviços à clientela nos MHC, indiscriminadamente, pautada na percepção do que significa excelência em serviços e na interação social e na troca simbólica por parte do prestador de serviços, o anfitrião. Todavia, na visão de Quadros (2011), são necessários mais estudos teórico-empíricos sob a ponto de vista da satisfação dos hóspedes quanto aos serviços recebidos ao nível operacional, tático e estratégico durante sua estadia nos MHC. Outro indicador favorável ao desenvolvimento desta tese.

#### 2.3.1.2 Perspetivas do fenómeno hospitalidade

Ainda persiste o debate sobre as dimensões que envolvem a hospitalidade enquanto conhecimento social e profissional. Por inserir-se no campo das ciências sociais aplicadas à prática hoteleira, diversas correntes e pensamentos contribuem para a evolução dos estudos sobre esse segmento em fase de amadurecimento, os quais advêm de profissionais investigadores que atuam nos setores de serviços anteriormente mencionados.

Aliado a isto, o atual cenário da investigação em hospitalidade contemporânea avança e diversifica-se na literatura, o que aumenta sua importância na construção do conhecimento em diversas áreas, conforme se constata na Tabela 2.7.



Tabela 2.7: Áreas de estudos da Hospitalidade contemporânea

| <b>Autor/Ano</b>   | <b>Áreas de atuação</b>      |
|--|------------------------------|
| Ariffin et al (2018; Ariffin (2013); Ariffin & Maghzi (2012) | Satisfação                   |
| Crick & Spencer (2011)                                       | Qualidade de serviço         |
| Harrington et al. (2014)                                     | Gestão estratégica           |
| Davidson et al. (2011)                                       | Gestão recursos humanos      |
| Symons (2013)  | Hospitalidade em restaurante |
| Jang & Park (2011)   | Hospitalidade e finanças     |
| Ip et al. (2011)   | Tecnologia da informação     |
| Yoo et al. (2011)  | Marketing                    |
| Pinar et al. (2011)  | Gênero                       |
| Orfila-Sintes & Mattsson (2009)                              | Inovação                     |

Fonte: Elaboração própria (2016)

Diante da evolução dos estudos nos MHC, percebe-se a evolução quanto ao crescimento quantitativo e qualitativo do setor da hospitalidade. Pesquisas no campo da hospitalidade nas dimensões pública e privada são evidentes na literatura, embora devam aprofundar-se na dimensão comercial. O esforço deve ser no sentido de progredir na temática, porque muito ainda há de ser feito para consolidar a teoria da hospitalidade enquanto ciência.

Nesse sentido, pesquisas inovadoras em projetos de gestão estratégica contemporânea de escrutínio empírico devem ampliar-se, tanto nas organizações empresariais quanto nas universidades, com objetivo de desenvolver novos conhecimentos referente à satisfação da experiência (Ariffin, Soon, & Alam, 2018, 2018; Ariffin, 2013; Ariffin & Maghzi, 2012; Okumus et al., 2010; Hemmington, 2009), aplicadas à hospitalidade e turismo.

O processo de verificar a relação dos papéis na hospitalidade comercial entre os que ofertam os serviços (hospedeiros) e os captadores das práticas hoteleiras (hóspedes) ilustra o real significado da experiência nas operações hoteleiras. Segundo Lashley (2008), essa relação mantém vínculos emocionais com a *performance* dos serviços oferecidos pelo MHC.

Na área empresarial do turismo, a hospitalidade brasileira é reconhecida além das fronteiras do país. A forma acolhedora e a simpatia do povo são razões que geram

um alto índice de retorno (97,2%), segundo os resultados da pesquisa (Figura 2.9), realizada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) e pelo Ministério do Turismo (2015), durante o Campeonato Mundial de Futebol em 2014, no Brasil.



Figura 2.9: A satisfação com o turismo  
Fonte: Mtur/FIPE (2015)

Nesse levantamento também se constatou excelente percentual de respostas quanto à satisfação do turista em relação à gastronomia (94,4%) e em relação ao atendimento, conforto e aos serviços nos meios de hospedagem (92,4%).

O resultado é corroborado na pesquisa de agosto de 2016, durante a realização da Olimpíada do Rio (Mtur/Rio *Media Center*, 2016), sobre Avaliação positiva acerca do Brasil no período dos jogos (Figura 2.10), em que a excelente hospitalidade do povo atingiu (98,6%) do total de entrevistados, seguida da infraestrutura aeroportuária (95,6%) e de aeroporto de modo geral (94,6%), superando o resultado obtido no ano de 2014.

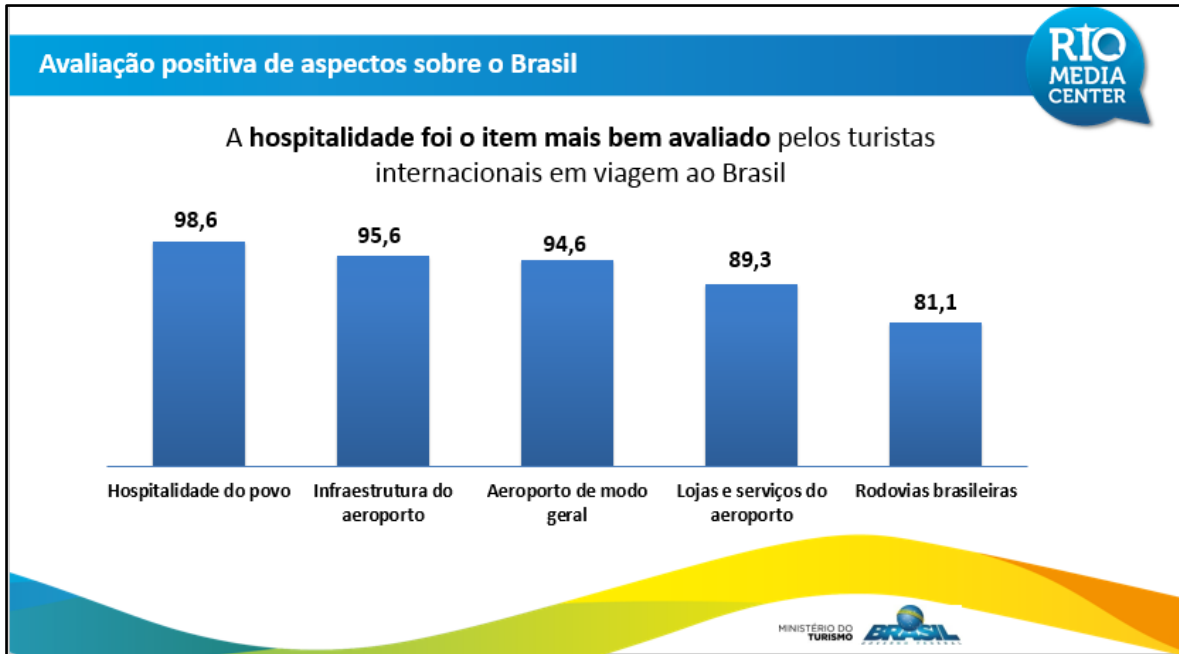


Figura 2.10: Avaliação positiva de aspetos sobre o Brasil  
 Fonte: Mtur/Rio Mídia Center (2016)

Na Amazônia brasileira, o estado do Pará é conhecido fora de seus limites por ser a terra de um povo hospitaleiro, acolhedor, alegre e cordial (Holanda, 1995; SEBRAE, 2003). A habitual acolhida contribui para reforçar a imagem de algumas das marcas permanentes que nos diferenciam de outras culturas. A exemplo, a gastronomia singular e tipicamente “paraense”, as frutas de sabor exótico, as manifestações folclóricas expressas na dança em ritmos autênticos e tradicionais (Plano Ver-O-Para, 2011). Agregam-se a esses elementos as festividades religiosas e a biodiversidade ambiental da Amazônia.

A hospitalidade é tema em evidência, mas exige o máximo de atenção nas discussões, nas práticas cotidianas. Ser hospitaleiro envolve acolher o próximo em um ritual de conquista, confiança, segurança. Por isso, para Dias (2002), Camargo (2004) e Lashley (2008) acolher bem é uma dádiva. Deste modo, cientificamente, a dimensão social requer em sua composição atitudes generosas percebidas no tempo e no espaço, ratificadas também no modelo de Camargo (2008).

Na dimensão comercial, os gestores devem desenvolver planos de ação para aprimorar o desempenho operacional nos vários níveis hierárquicos da estrutura

organizacional, a fim de atingir padrões de excelência na oferta de serviços ao hóspede.

Diante do complexo processo da troca estabelecido na hospitalidade comercial, os três modelos apresentados se inter-relacionam e contribuem ao aprimoramento da prática em satisfazer as aspirações e necessidades do cliente/ hóspede.

O modelo de King (1995) contribui na trajetória da oferta de bens e serviços na HC quando perciona valorizar a experiência do hóspede nos episódios do encontro para satisfazer suas necessidades em todas as fases de entrega do serviço. De outro lado, Camargo (2008) no modelo da HC insere a dimensão virtual e enfatiza a hospitalidade doméstica e pública, de vertente social, conforme pregada por Lashley (2000) mesmo ao considerar o âmbito profissional da atividade. Em essência, o autor diverge dos demais por enfatizar a relação hospitaleira perpassar sob a o “dar e receber” sem a obrigação monetária entre anfitrião e convidado.

O terceiro modelo, de autoria de Kowalski (2013), corrobora o pensamento de King (1995) em que o lado financeiro do negócio é premissa, entretanto, pauta-se na percepção do hóspede na qual o processo da acolhida exerce influência no resultado final da hospedagem, sendo satisfação a medida da excelência em serviços entre os indivíduos do negócio.

#### **2.4 Meios de hospedagem comercial: satisfação em serviços**

As empresas hoteleiras fazem parte do sistema turístico junto aos transportes e lazer. Desempenham importante papel no desenvolvimento da localidade, porque geram empregos, impostos e auxiliam os viajantes na oferta de alojamentos e alimentos & bebidas durante a viagem, Brotherton (1999). O empreendedor ou gestor deve escolher o tipo de empresa mais adequada para desenvolver seu trabalho, haja vista o cliente escolher o hotel em função de fatores como localização, tamanho, valor da diária e garantias oferecidas durante a entrega do

serviço, todos com reflexos na qualidade percebida pelo consumidor (Wu et al., 2012) na experiência memorável de estadia.

Entre os tipos de hospedagem, os mais utilizados pelos clientes são hotel, *flat*, pousada e *resort* (Mtur/FIPE, 2015), que encampam quase a metade (49,5%) dos estabelecimentos ofertados nas localidades turísticas brasileiras. No entanto, não se pode desprezar o contínuo aumento de demanda nos meios de hospedagem alternativos (casa de parentes e amigos, *hostel*, *camping*, residência para alugar e imóveis para temporada) que já hospedam (47,3%) do total de visitantes internacionais (Figura 2.11).



Figura 2.11: Onde os turistas se hospedam  
Fonte: Mtur/FIPE (2015)

Muitos estrangeiros optam por esses tipos de estabelecimento pela oportunidade do contato mais próximo com o nativo (residente), a fim de conhecer e entender os hábitos e costumes dos moradores locais. Assim sendo, a hotelaria ampara-se nos preceitos da acolhida para explicar sua trajetória evolutiva em práticas de excelência no atendimento ao hóspede.

Ressalta-se que o termo hotel, de origem francesa, “designava os edifícios, públicos ou privados, que fossem suntuosos e imponentes em relação aos demais da localidade” (Dias, 2002). Como os padrões e os conceitos sofrem modificações dependendo do nível de desenvolvimento da sociedade, a estrutura organizacional do MHC também deve se adequar a essa realidade.

Os MHC definem-se por tipologia, categoria, tamanho e serviços à disposição do hóspede. A estrutura organizacional hoteleira divide-se em áreas e subáreas, que auxiliam na prática gerencial e na operação de serviços do empreendimento, como aponta a Tabela 2.8.

Tabela 2.5: Estrutura organizacional hoteleira

| <b>Area</b>                 | <b>Atribuições básicas</b>   |
|-----------------------------|--|
| Hospedagem                  | Operar atividades de recepção; portaria e governança (camareria)   |
| Alimentos & bebidas         | Serviços de bar; restaurante; frigobar (minibar); serviços de quarto ( <i>room service</i> )                       |
| Eventos & lazer             | Organizar e coordenar atividades de eventos e lazer no MHC   |
| Comercial/ <i>Marketing</i> | Elaborar o planejamento e as ações de vendas e <i>marketing</i> hoteleiro  |
| Atividades administrativas  | Tarefas registro e controle do almoxarifado e compras; tecnologias de informação; portaria de serviços e segurança |
| Recursos humanos            | Gestão integrada de pessoas  |
| Manutenção                  | Serviços de manutenção predial e equipamentos  |
| Finanças e contabilidade    | Fluxo de caixa; tesouraria; contas a pagar e receber; auditoria; orçamentos; balanços                              |
| Controle                    | Acompanhar planos, ações, processos e ajustes no planejamento  |

Fonte: Adaptado de Petrocchi (2006)

Para entender o processo de serviços na hospitalidade comercial, é importante verificar suas áreas de atuação, por meio de definições apresentadas na Tabela 2.9.

Tabela 2.6: Definições hospitalidade comercial

| Autor/Ano                 | Definição   |
|---------------------------|---|
| Ferreira (1986)           | Ato de hospedar; hospedagem.  |
| EMBRATUR (1988)           | É a pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira.  |
| King (1995)               | A hospitalidade comercial oferece refeição, bebidas, alojamentos e entretenimento. Onde houver viajantes com dinheiro, empresas surgem para atendê-los.   |
| Brotherton (1999, p. 168) | É o intercâmbio humano contemporâneo, voluntariamente assumido e projetado para melhorar o mútuo bem-estar dos interessados com o fornecimento de alojamento, e/ou alimentos, e/ou bebidas. É a relação entre fornecedores e consumidores (receptores) em dado contexto.  |
| Guerrier (2000, p. 53)    | Um setor diversificado que abrange hotéis, restaurantes, bares credenciados, pousadas, empresas de <i>catering</i> , dos setores público e privado: na verdade, qualquer organização que sirva alimentos e/ou bebidas e/ou ofereça hospedagem para pessoas que estão longe de casa.   |
| Castelli (2001)           | É uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela de forma indiscriminada.   |
| Medlik (2003, vii)        | Denota a hospitalidade ser preocupação da "indústria da hospitalidade", também por vezes, se refere como Hospitalidade "comercial" ou "profissional": a provisão de alojamento, comida e bebida como recompensa às pessoas estarem longe de casa.   |
| Latham (2003:1718)        | Hospitalidade em espaço comercial contempla o domínio cultural, mas não determina o econômico, ou seja, estão simbolicamente interligados.  |
| Chon & Sparrowe (2003)    | É baseada no contrato e na troca estabelecidos por agências operadoras, transportadoras de viagens e por hotéis e restaurantes.   |
| Lashley (2004; 2008)      | É o relacionamento entre anfitrião e hóspede; relação baseada em obrigações mútuas, na reciprocidade, na comercialização alicerçada pelos serviços recebidos; A indústria da hospitalidade usada para descrever a oferta comercial de serviços associadas à prestação de alimentos, bebidas e alojamento em restaurantes, bares e hotéis. |

Fonte: Elaboração própria



|  |   |
|--|---|
| Bell (2007)                                    | É de vital importância na produção e consumo de alimentos e bebidas e demais áreas da hospitalidade.  |
| Lugosi (2008)                                  | O anfitrião deve ser motivado pelo desejo de entreter seu convidado ou ajudar a resolver seus problemas, ao invés de ter objetivos somente com fins lucrativos.   |
| Ottenbacher et al. (2009)                      | Apesar do motivo fins lucrativos, tais valores comerciais de hospitalidade também devem refletir os valores pessoais do hospedeiro.   |
| Crick & Spencer (2011)                         | A indústria é dinâmica, em que o hóspede dita o ritmo e o tipo de serviço, e, o aumento da competitividade resulta em um serviço satisfatório na expectativa mínima dos hóspedes.   |
| Rocha et al. (2012); Ariffin & Maghzi (2012) * | Hospitalidade e gestão da hospitalidade são atividades crescentes dirigidas ao bem-estar e satisfação do cliente, incluem: hotéis, restaurantes, outros tipos de empreendimentos de alimentação e prestadores de serviços de bebidas. "Hospitalidade Corporativa" * |
| Úbeda-García et. al. (2013)                    | Formar "talentos" tem impacto positivo na eficácia organizacional de programas de formação nos hotéis, considera: aumentar a produtividade; adaptar a equipe para mudanças; desenvolver polivalência funcionários; reforçar a cultura organizacional.               |
| Kowalski (2013)                                | Hospitalidade Comercial é criada e estendida individual e coletivamente, por serviço profissional, como reflexo de uma regra, de pessoa para pessoas fornecido ao convidado de hotel & restaurante.   |

Fonte: Elaboração própria

Diante dessas denominações não se pode determinar qual a mais aceita para conceituar meio de hospedagem comercial, por esta ser área relativamente nova de pesquisa (Ottenbacher et al., 2009), e sem consenso quanto à definição. Observa-se que todas as definições se referem à relação comercial existente entre o estabelecimento e o consumidor, além de haver preceitos da boa acolhida no âmbito mercantil, ou no campo da "Hospitalidade Corporativa", como percebem Ariffin e Maghzi (2012).



Os relevantes princípios descritos na Tabela 2.9 devem permear o processo de planejamento da atividade hoteleira, desde a entrada até a saída do cliente/hóspede, independente de nação, região ou localidade turística.

## 2.5 Região Metropolitana de Belém (RMB)

O estado do Pará, na região Amazônica, é sinônimo de território representante da interatividade da natureza com a cultura diversificada; recursos naturais abundantes (florestas e espécies animais); gastronomia de origem indígena rica em cores e sabores; e dos aspetos marcantes na arquitetura, nas artes, nos ritmos das músicas e danças típicas regionais (SETUR, 2016). É nesse cenário que se apresenta a Região Metropolitana de Belém (RMB).

A RMB é também conhecida como “Grande Belém”. É composta pelos municípios de Belém (Capital), Ananindeua, Benevides, Marituba, Santa Bárbara do Pará, Castanhal e Santa Izabel, *site Google Earth* (Figura 2.12). Na sequência do capítulo os dados referentes à RMB são atualizados segundo o IBGE (2017).



Figura 2.12: Mapa região metropolitana de Belém/municípios  
Fonte: Google Earth (2010)

A RMB tem como característica predominante o processo de conurbação entre os municípios limítrofes que a compõe. Segundo estimativas do IBGE (2017), a RMB tem área de 3.565,783 Km<sup>2</sup>. Essa extensão territorial é maior que os países Noruega (385.203 km<sup>2</sup>), Portugal (92.212 km<sup>2</sup>), Suíça (41.285 km<sup>2</sup>), dentre outros. Atualmente a população corresponde a 2.441.761 habitantes. Representa o 14<sup>o</sup> estado mais populoso do Brasil, com densidade de 684,12 hab./km<sup>2</sup>. Dados do IBGE (2013), informa o Produto Interno Bruto (PIB) é R\$36.744.146.000 bilhões. O PIB *per capita* é R\$15.567,90; e Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) 0,729 – elevado, PNUD (2010). As informações da figura ratificam a importância da região no desenvolvimento econômico e social do estado do Pará, inclusive nas áreas do turismo e hotelaria de Belém, alvo deste trabalho.

#### 2.5.1 A oferta hoteleira da RMB em desenvolvimento

O estado do Pará consolidou-se na liderança do segmento hoteleiro na região Norte do Brasil. As razões foram os investimentos na ampliação e na estruturação de novos empreendimentos e a oferta diversificada de serviços. O Boletim do Turismo do Estado do Pará (Setur, 2016) mostra que o parque hoteleiro regional cresceu (60,22%) entre os anos de 2007 e 2014, perfazendo total de 737. Infelizmente no ano de 2015, no auge da crise econômica do Brasil, foram fechadas 132 empresas do setor, o número reduziu para 605 unidades na Região Norte, segundo os dados estatísticos do MTur (2016), sobre a oferta hoteleira no país, apresentado na Figura 2.13.

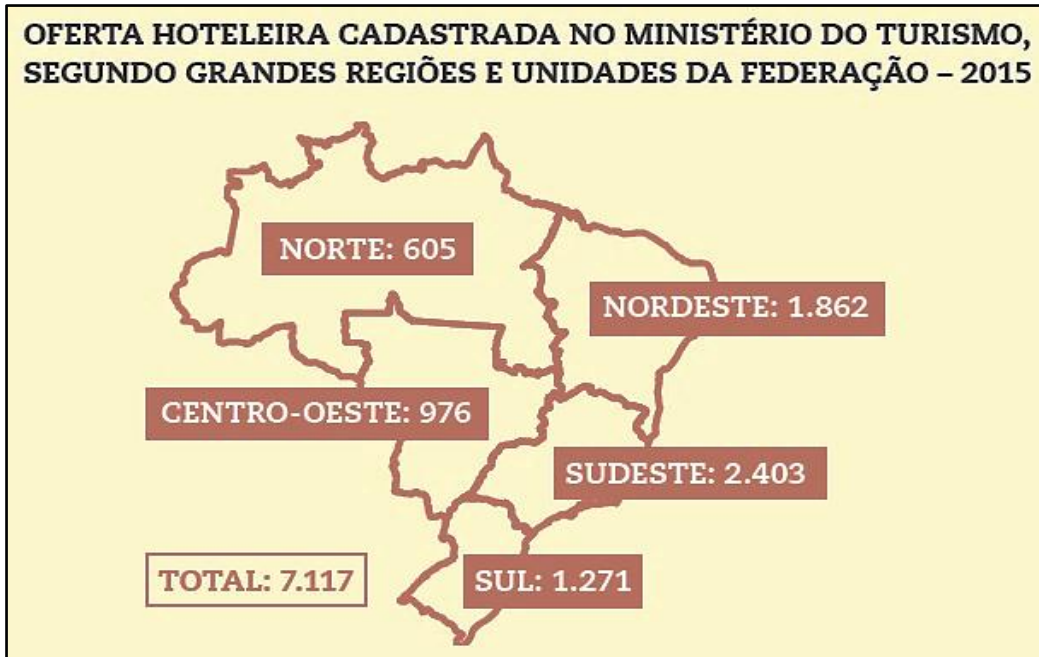


Figura 2.13: Oferta hoteleira do Brasil  
Fonte: Ministério do Turismo – estatística básica (2016)

Apesar de apresentar um bom nível de eficácia, a RMB ainda está numa fase de desenvolvimento em termos do setor de hospedagem comercial, ou seja, já ultrapassa o estágio de subdesenvolvimento (Pochmann, 1998), mas ainda está a caminho do nível de desenvolvimento que as grandes capitais turísticas do Brasil e do mundo já apresentam.

A oscilação negativa dos números apresentados não afetou na oferta hoteleira regional nos períodos posteriores ao levantamento da pesquisa. A inauguração de hotéis, pousadas, *flats*, *hostels* e demais categorias de hospedagem distribuídos entre os seis polos turísticos (Belém, Amazônia Atlântica, Marajó, Araguaia-Tocantins, Tapajós e Xingu), foi recorrente pela projeção de empresários e governo na perspectiva de aumentar a demanda no estado do Pará em função do incremento dos segmentos eventos e negócios, em âmbito regional, nacional e internacional.

A cidade de Belém concentra a maioria dos alojamentos turísticos da região metropolitana do estado. O que se justifica por esta capital apresentar infraestrutura urbana e vias de acesso (aérea, fluvial e rodoviária) satisfatórias ao deslocamento da demanda turística e de passageiros. O visitante tem possibilidade de usufruir

pernoite em empreendimentos hoteleiros estabelecidos no Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (Mtur/SBClass, 2011 – anexo 2), em cadeias internacionais, nacionais e locais independentes, distribuídos nas categorias hotel, *flat/apart (condo-hotel)*, pousada, cama & café, *hostel* e pensão (Setur/Boletim do Turismo Estado do Pará, 2016).

O quantitativo de alojamentos disponíveis na região metropolitana de Belém (RMB), conforme o levantamento da Pesquisa de Serviços de Hospedagem - PSH, IBGE/Mtur (2014) e do órgão de captação de eventos *Convention & Visitors Bureau/PA* (2015), era de 85 estabelecimentos qualificados para hospedar clientes em aproximadamente 6.231 unidades habitacionais (UH's) e 14.444 leitos, com taxa média de ocupação de (44,73%).

O *Convention & Visitors Bureau/PA* (2015) indica que, ao longo dos períodos de baixa temporada ou de sazonalidade, na última década, a taxa de permanência nos MHC oscilava (2%) para mais ou para menos. Contudo, nos períodos de alta temporada e grandes eventos, como o Círio de Nossa Senhora de Nazaré em outubro, o segmento atingia (90%) de ocupação.

Se comparados aos dados nacionais, os números do turismo e da hotelaria regional ainda não traduzem todo potencial que o estado possui para desenvolver os setores de maneira a arrecadar receitas aos cofres públicos, gerar empregos e estimular novos empreendimentos em segmentos alternativos como “turismo sustentável, responsável, solidário, ecológico [...] em vertente de base comunitária (Figueiredo, 2012, p. 355), de base local etc”. Caso essas vertentes fossem possíveis, seriam valorizados os aspectos regionais da biodiversidade amazônica, por meio do turismo de aventura, turismo náutico, turismo esportivo, de contemplação de pássaros, entre outros.

Os participantes das atividades citadas poderiam ser acolhidos em hotéis de selva, *resorts* ecológicos ou mesmo na casa dos habitantes locais. Para tal intento, o governo precisa superar desafios infraestruturais que comprometem o

desempenho do turismo e da hotelaria enquanto agente transformador da realidade regional.

Diante do cenário exposto, conclui-se que a formulação e a manutenção do turismo requerem apoio de outras áreas, pelo fato de ele ser uma atividade multidisciplinar. Esse relacionamento influenciará no desempenho económico dos demais setores do mercado turístico, por exemplo, o de hospitalidade comercial da região. Os princípios da hospitalidade deverão ser inseridos nos MHC como instrumentos facilitadores da excelência dos serviços, a fim de serem contempladas as expectativas dos hóspedes e os objetivos organizacionais.

## **2.6 Conclusão**

O Capítulo apresentou importante relação da atividade turística enquanto elemento de desenvolvimento nas economias, seja a nível mundial, regional ou local. O turismo se sobressai nos países que o elegeram como setor prioritário ao desenvolvimento. Alguns países têm destaque, França, Espanha, Alemanha, Reino Unido, Portugal, Estados Unidos da América, China dentre outros.

No caso do Brasil, o levantamento das informações e dados sobre turismo apresentam setor ainda emergente, pouco expressivo na balança de pagamentos se comparado a outros países, apesar das sucessivas tentativas de implementar os planos de desenvolvimento pelos governos central e regional.

Na Amazônia, o estado do Pará enquanto mercado turístico é destino consolidado, mas como a maioria dos estados brasileiros, precisa de investimentos financeiros ao desenvolvimento do setor. As estatísticas da atividade não correspondem a real potencialidade da região, inclusive na área de hospitalidade comercial.

No campo da hospitalidade a revisão da literatura discutiu sua definição, evolução e modelos aplicados aos meios de hospedagem comerciais como área complexa na prestação de serviços com vistas a qualidade nos serviços. Essa dinâmica nos

empreendimentos foi teorizada e ampliada à região metropolitana em desenvolvimento, em informações referentes a hotelaria local, do polo turístico Belém.

Conclui-se os setores de turismo e hospitalidade podem transformar localidades se bem planejados e geridos com recursos necessários ao seu desenvolvimento via geração de divisas, emprego, valorização cultural e respeito às questões ambientais. Aspectos a serem alcançados com o planejamento adequado e a vontade política dos governantes, particularmente, na realidade da Região Norte amazônica.

## **CAPÍTULO 3 - PLANEAMENTO DE SERVIÇOS NO MEIO DE HOSPEDAGEM COMERCIAL (MHC)**

Neste capítulo aborda-se a importância do planejamento na estrutura administrativa da empresa hoteleira. A revisão da literatura contempla o planejamento que o gestor do MHC deve elaborar para normatizar as ideias dos planos de ação, verificados nos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional. Os aspectos referentes a cada um desses níveis são elucidados na dinâmica de serviços dos MHC. Ao nível tático, decidiu-se enfatizar a temática de recursos humanos (RH) para atestar que trabalhar boas práticas na organização e valorizar o “talento” humano implicam em melhor prestação de serviços ao hóspede. Assim como, explanar acerca da experiência do usuário com vistas à satisfação relacionada ao marketing de serviços aplicado ao nível operacional.

### **3.1 O planejamento: gestão nas organizações de hospitalidade**

A organização para gerir com plenitude suas atribuições é composta de princípios, normas, meios financeiros, materiais e as pessoas, com fim económico do lucro na produção, venda ou distribuição de bens e/ou serviços (Chiavenato, 2011).

O processo de gestão nas organizações evolui à medida que surgem novos desafios no contexto organizacional e à luz de pesquisas (Crick & Spencer, 2011). Cada época reflete a posição dominante do modelo de estratégia conceptual (Harrington et al., 2014), eleito para o gerenciamento dos negócios. No universo dos meios de hospedagem comercial (MHC) não é diferente. A prática gerencial definirá por meio do planejamento as melhores estratégias e modelos de sustentação das atividades em comunhão com os recursos humanos e materiais disponíveis, bem como evidenciarão o grau de liderança (Kim et al., 2008).

Para Hall (2000, p. 146), gestão é “qualificar conjunto de decisões planejadas a serem colocadas em prática futura, dirigidas ao cumprimento de metas pré-estabelecidas que [...] requerem participação e interação entre vários níveis de uma

organização ou unidades de governança e entre a organização responsável e os outros *stakeholders* envolvidos no processo de planeamento [...]”. Sendo assim, deve haver o desejo e a vontade de fazê-lo, pois sem a vontade de transformar determinada realidade, o planeamento não tem campo para ser um agente modificador. Tal função permite ao gestor planejar as operações do hotel simplificando tarefas e racionalizando o trabalho em diferentes áreas com maior produtividade, menor esforço, maior eficiência e menos custo para toda cadeia produtiva do MHC (Matos, 2015).

Gerir negócio com pessoas é elementar no processo de realizar tarefa. Apoiar a criatividade profissional pode ter grande impacto sobre a qualidade do serviço fornecido ao cliente (El-Said, 2013). Tal investimento ou sua ausência pode direcionar a empresa a manter-se no mercado concorrente ou, naturalmente, desaparecer.

Bateman e Snell (2007) afirmam que planejar é analisar, desmembrar os objetivos desejados e definir um plano de ações. Essa função deve ser desenvolvida em consonância com os processos gerenciais desenvolvidos na empresa.

Segundo Caravantes et al. (2005), o planeamento é o início do processo organizacional estabelecido para realizar ações, mediante o gerenciamento dos objetivos para alcançar os resultados esperados.

No planeamento há diferentes níveis na hierarquia organizacional pertinentes à tomada de decisão bem como aos processos de realização dos serviços, isso exige tanto do gestor quanto dos funcionários conhecimento e experiência, na condução das atividades da empresa.

### **3.2 Os níveis do planeamento**

Estabelecer fases ao longo de determinado período de tempo, via planos de ação, é preocupação do gestor ao decidir planejar na área de hospitalidade comercial. As



medidas podem ser dispostas em setores de atuação diluídas em três níveis de decisão e em períodos temporais (Nebel & Ghei, 2007; Petrocchi, 2006), a saber, nível estratégico (NE), nível tático (NT) nível operacional (NO). A partir do desempenho de cada nível pode-se medir a eficácia e abrangência dos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2014). Portanto, é necessário consolidar a relação entre os três níveis para dinamizar as atividades e obter resultados de produtividade e lucratividade desejados no MHC (Souza & Borgonhoni, 2007).

É necessário descentralizar esforços para executar os planos e as ações da empresa. A partir de áreas consideradas relevantes, particularmente, as que mantêm contato direto entre o colaborador da linha de frente (funcionário) com os consumidores (hóspedes, clientes e visitantes) e áreas afastadas da visão do cliente, consideradas os “bastidores” (*back off*), a exemplo, setor administrativo, recursos humanos, finanças e engenharia.

A Figura 3.1 apresenta a relação da função de planejar desmembrada nos três níveis estratégico (NE), tático (NT) e operacional (NO) da composição organizacional.

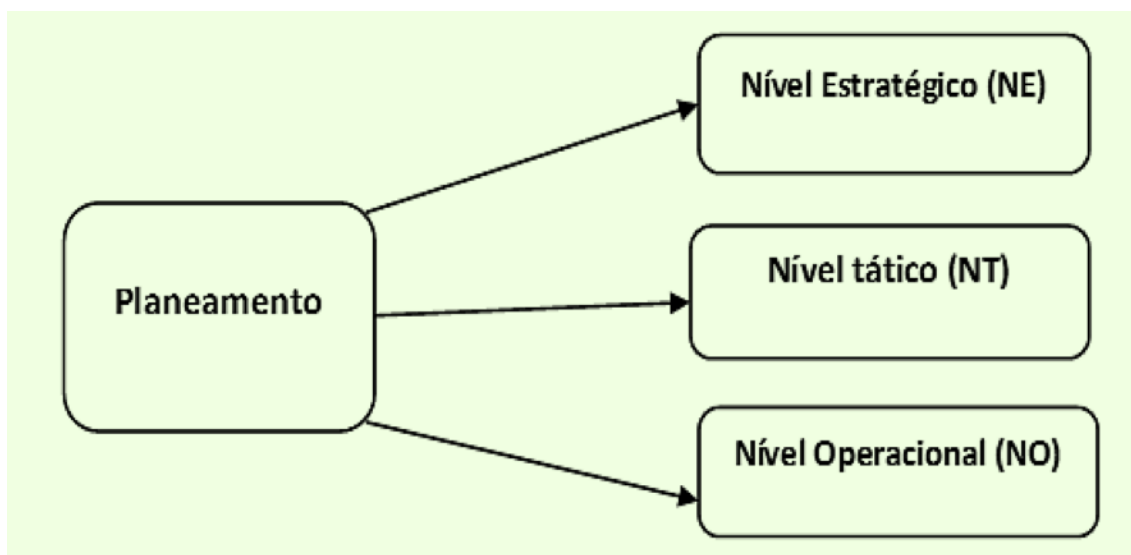


Figura 3.1: Níveis de planejamento na estrutura organizacional  
Fonte: Elaboração própria

Na empresa hoteleira, a partir dos estudos de Mozota (2011), o planeamento atua nas áreas dos NE, NT e NO, nas quais a gestão das atividades são desenvolvidas, conforme apresentadas anteriormente, nas áreas de hospedagem, A & B, comercial/*marketing*, administrativa, manutenção, recursos humanos, tomada de decisão, disponibilizadas ao hóspede. Quando esses níveis se concretizam no ambiente de trabalho, apresentam elementos intrínsecos por conta das peculiaridades dos serviços, como a heterogeneidade, a indissociabilidade, a perecibilidade e a temporalidade (Fitzsimmons, 2010), que devem se efetivar de maneira integrada e harmoniosa para atingir os objetivos centrais do negócio, a excelência dos serviços e o lucro. A seguir, verificar-se-á a realização desses níveis nas empresas hoteleiras.

### 3.2.1 Nível Estratégico (NE)

Primeiramente, é necessário entender o significado da estratégia no campo do planeamento hoteleiro. Barney & Hesterly (2008) consideram planeamento estratégico o processo contínuo e interativo, visa a manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente acarretando vantagem competitiva. Para Venkatraman (1988), a estratégia pressupõe a interconexão entre a base e a implementação do processo do planeamento.

O planeamento no nível da gestão estratégica é ferramenta básica de os gestores vislumbrarem possibilidades da normatização à realização das ações, em maior tempo e flexibilidade. Tal percurso favorece o crescimento sustentável do negócio em longo prazo (Sarkozy, 2008), ao incluir, o investimento, a produtividade e a competitividade (Cetinski & Milohnic, 2008).

O procedimento mais importante nesse nível envolve segundo Mozota (2011), a definição de missão, a visão, os valores e o levantamento da análise de mercado para direcionar o negócio em relação aos clientes e aos concorrentes.

O planejamento estratégico irá por meio de informações e pesquisas montar os cenários e decidir “*por quê?*” e “*quando?*” tomar as decisões mais importantes da organização, e geralmente por planos anuais, saber “*o quê?*”. Em suma: é o nível estratégico que abrange toda a organização por meio de ações e funções bem definidas de tomada de decisão essenciais às atividades que orientam a corporação (Andersen, 2014). A partir daí esse nível fornecerá recursos financeiros e humanos aos projetos estratégicos. É o nível empreendedor.

As empresas nesse domínio devem apresentar mecanismos de desempenho eficazes em consonância com os aspetos mais valorizados em nichos de mercado (Corrêa et al., 2001), a fim de superar a concorrência para obter a vantagem competitiva e ser elemento catalisador e diferenciado de mudança da organização, segundo Goulart (2015) e Martins e Merino (2011).

Não adianta o gestor tomar decisão e não ter os recursos necessários que favoreçam aos planos tático e operacional realizarem as atividades planejadas. Deve preocupar-se com os itens do orçamento ao considerar reduzir custos e despesas de maneira racional e sustentável. Buscar mecanismos alternativos para elevar as receitas mediante o lucro advindas de serviços prestados a clientes efetivos e potenciais do mercado (Hayes & Ninemeier, 2005).

As fontes de receita geram lucro e servem para capitalizar e sustentar determinado negócio. Em contrapartida, as relações humanas (clientes e funcionários) são ativos que não devem ser ignorados em nenhuma etapa do planejamento, em especial, a longo prazo.

A pesquisa de Morgan e Hunt (1994), na década de 1990, aponta a necessidade de trabalhar o valor expandido do cliente na perspectiva de longo prazo. O estudo estabelecia abordagem relacional durável entre parceiros em planejamento de longo prazo.

Moretti (2015), na mesma linha de pensamento dos autores, amplia a questão ao afirmar ser importante as empresas buscarem estratégias permanentes de valorização do cliente, a partir da criação de bancos de dados, qualificação do *staff* (colaboradores) e comunicação pós-venda.

Tais preocupações nos remetem considerar nesse nível a importância do gestor. É ele quem assume a tomada de decisão certa ou não, em alto nível da administração. Nas grandes corporações é o nível *Chief Executive Officer* (CEO). Na opinião de Petrocchi (2006), esse nível institui a essência do negócio quando estabelece a missão e justifica a existência da empresa no mercado.

A alta gestão necessita conhecer os concorrentes, os fornecedores e, especialmente, os clientes antes de decidir o caminho a seguir na elaboração das diretrizes de gerenciamento do MHC. Para tanto, as questões e respectivas referências bibliográficas apresentadas na Tabela 3.1 sistematizam o levantamento teórico das variáveis acerca da dimensão do NE, e compõe o arcabouço fundamental à validação deste estudo.

Tabela 3.1: Questões do nível estratégico

| Nível Estratégico (NE)   | Nebel & Ghei (2007)   |
|--|---|
| Apresenta ser uma instituição que segue planejamento estratégico                     | Fraj et al. (2015); Nieves & Segarra-Cipres (2015); Wilson-Wunsch et al. (2015); Wada & Moretti (2014); Alano et al. (2013) |
| Apresenta ser uma instituição financeiramente saudável                               | Aldrigui (2007); Hayes & Ninemeier (2005)   |
| Apresenta ser uma instituição com bom clima Organizacional                           | Chou (2014); Úbeda-Garcia et al. (2013)   |
| Interação entre funcionários e hóspedes  | Teng (2011); Lashley (2008)   |
| Atitudes e comportamento humano nas relações com os funcionários                     | Volberda et al. (2013); Hjalager (2010); Ottenbacher & Harrington (2010)  |
| Oferta de produtos e serviços diferenciados e personalizados                         | Úbeda-Garcia et al. (2013); Teng (2011)   |
| Utilização de novas tecnologias e recursos de informação e comunicação institucional | Cerne et al. (2013); Ariffin (2013); Ip et al. (2011); Buhalis (2008)   |
| Arquitetura e conforto das instalações físicas                                       | Teng (2011); Lugosi (2008)  |
| Responsabilidade socioambiental  | Fraj et al. (2015); Chou (2014)   |
| Iniciativas de marketing   | Ariffin (2013); Lugosi (2013); Gümnesson & Grönroos (2012)  |

Fonte: Elaboração própria

Na conceptualização de Ross et al. (2008), a função planejamento verifica e mensura se os objetivos e as metas traçadas foram atingidos, caso contrário, convém analisar as causas que desviaram a organização da linha mestra de atuação para dar suporte à tomada de decisão corretiva. Dessa maneira, minimizar as diferenças entre o planejado e o executado.

### 3.2.2 Nível Tático (NT)

O processo de gestão de serviço no nível tático (NT) é desenvolvido por departamento ou por setor da empresa. Nesse nível, empregam-se os meios necessários que permitirão operacionalizar as ações, desdobradas pela estratégia maior da organização (Chiavenato, 2014). Sua exposição no tempo é de médio prazo, com decisões assumidas por gerência intermediária.

Nesse nível, o gestor desenvolve planos específicos que vão desdobrar o NE nas diversas áreas de atuação do MHC (Tubino, 2000). Na prática, estarão em foco “*onde e como*”, as linhas gerais definidas no estágio anterior. Pode-se afirmar que a circunscrição, isto é, como a empresa se estrutura, não é mais geral como um todo, mas sim dividida em departamento, divisão, filial ou até em projetos.

O nível tático traduz a fase de planejamento das ações e da revisão das estratégias, e que se readéqua às novas exigências do mercado (Pearson Education do Brasil, 2011), quando necessário, haja vista rever planos, metas e ações da empresa.

O gestor no nível tático administra despesas, supervisiona áreas e cuida das normas que devem ser acompanhadas pelos colaboradores quando da prestação dos serviços e das demais atividades que o exijam no estabelecimento. Também precisa inter-relacionar-se com clientes e *stakeholders* e saber compreender a equipa de profissionais para mantê-la treinada e motivada (Hayes & Ninemeier, 2005).

Nesse ponto é fundamental investir nos recursos humanos (RH) em todas as etapas do trabalho para criar no colaborador a cultura do bem servir. O sentido é identificar as necessidades do cliente e superar as expectativas na entrega de serviço com excelência. Esse nível faz a mediação entre os níveis estratégico e operacional (Tubino, 2000), em ação realizada por toda a liderança intermediária do MHC.

A Tabela 3.2 identifica as questões do nível tático referente ao levantamento teórico, enquanto função típica para desdobrar os planos da empresa.

Tabela 3.2: Questões do nível tático

| Nível Tático (NT)   | Nebel & Ghei (2007)   |
|---|---|
| <b>Q7 – Grau de eficiência nas atividades administrativas</b>                                     | Fraj et al. (2015); Wilson-Wunsch et al. (2015)                   |
| Funcionários treinados para atender bem   | Ariffin (2013); Ariffin & Aziz (2012); Úbeda-Garcia et al. (2013) |
| Facilidade de acesso ao gerente   | Teng (2011); Binkhorst & Dekker (2009)                            |
| Facilidade de solicitação de serviços   | Yang (2010); Nebel & Ghei (2007); Nieves & Segarra-Cipres (2015)  |
| Facilidade de comunicação na indicação de eventos externos ao hotel (espetáculos, feiras, teatro) | Zeithaml et al. (2010); Hayes & Ninemeier (2005)                  |

Fonte: Elaboração própria

A organização deve investir em políticas direcionadas a capacitar os colaboradores e tornar-se humanizada no gerenciamento do negócio. Treinar o funcionário, em particular, aquele que está em contato direto com o cliente não é tarefa fácil pela dinâmica da função, mas se faz necessário à manutenção do processo de valorização do colaborador, tanto para motivá-lo a permanecer na empresa quanto a aprimorá-lo no bem servir (Úbeda-Garcia et al., 2013).

O gestor precisa construir elos para reter o capital humano da empresa caso queira manter o nível elevado na prestação de serviços. Um dos problemas enfrentados pelos MHC em sua atuação diária é o alto nível de *turnover* entre o pessoal da linha de frente. Na acepção de Lashley et al. (2007), é praticamente impossível treinar adequadamente os novos RH quando há constante renovação de funcionários na empresa.

Cada experiência de serviço na hospitalidade comercial é única quando da provisão de alojamento, alimentação e hospitalidade, por também oportunizar Investigações relacionadas aos aspetos culturais, domésticos, privados e sociais da relação de consumo, tais dimensões podem fornecer elementos importantes ao melhor desempenho na área comercial.

Nesse cenário, como possibilidade tática para os MHC atingirem a excelência de seus serviços, sugere-se o investimento em recursos humanos. Com o intuito de reforçar essa ação no NT, resolveu-se discorrer a valorização do “talento” humano, a partir do tema recursos humanos (RH) na hospitalidade comercial, para atestar que a decisão de treinar funcionários para atender bem influenciará positivamente no nível de satisfação dos hóspedes.

#### 3.2.2.1 Recursos Humanos (RH's) na hospitalidade comercial

É imperioso perceber mudanças no ambiente de negócios pelo olhar da empresa e criar oportunidades reais para readequar práticas, melhorar o desempenho da gestão nos meios de hospedagem, aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos ao consumidor e estabelecer a imagem organizacional no mercado (Andersen, 2014). É relevante a argumentação de Guimarães et al. (2017), ao afirmarem ser necessário desenvolver ação cooperada entre os indivíduos e os grupos da empresa, de maneira responsável para atingir os fins organizacionais.

Na organização hoteleira, o gestor deve constantemente investir no desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Formar equipas eficientes, da gestão à operacionalização, destinadas ao desempenho de tarefas com qualidade e à prestação de serviços superiores, para gerar receita à organização e, sobretudo, satisfazer às expectativas dos hóspedes, é o que afirmam Ho et al. (2016).

A gestão de recursos humanos (RH's) como fator de satisfação em MHC, pode ser observada na revisão sistemática da literatura na Tabela 3.3.

Tabela 3.3: Gestão de RH's elemento de satisfação em MHC

| Código | Autor/<br>Ano                   | Variáveis  | Tipo<br>Investigação/Análise  | Resultados Relevantes   |
|--------|---------------------------------|--|---|---|
| 1      | Aung (2000)                     | Competências gerenciais: RH (treinamento, gerenciamento dados, novos serviços) e marketing                             | Qualitativa; empírica; entrevista exploratória estudo de Caso / análise descritiva;   | Dados demonstraram importância GRH no desenvolvimento de novos serviços estratégicos; consolida práticas de recursos humanos (recrutamento; treinamento de habilidades) relevantes no contexto do mercado.  |
| 2      | Chow, Haddad & Singh (2007)     | Prática de gestores (RH); admissão e retenção funcionário; cultura organizacional; estilo liderança                    | Quantitativa; empírica; pesquisa em 46 hotéis   | Foram identificados treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho como fatores de satisfação dos funcionários; empregado deve ter voz ativa; gerentes de área satisfeitos valorizam os empregados e amplia a competitividade e rentabilidade do hotel.  |
| 3      | Kline & Hsieh (2007)            | Gestão de RH; salários gerentes de hotéis  | Quantitativa (ANOVA); estudo de caso em hotel; análise empírica   | Observaram-se Hotéis Grandes > remuneração; hotéis médios não pagam mais do que os pequenos nessas posições; Tipos de serviços descrevem a qualidade e nível de serviço de um hotel.  |
| 4      | Yang & Cherry (2008)            | GRH da qualidade de serviço; capacitação e desenvolvimento   | Qualitativa; entrevistas em profundidade exploratória e descritiva  | Abordagem da GRH no foco estratégico difere da abordagem tradicional de recrutamento, seleção e treinamento; dimensões não monetárias (benefícios) da GRH têm papel fundamental no desempenho, na criação de valor e manutenção da vantagem competitiva.  |
| 5      | Ottenbacher & Harrington (2010) | Inovação no Desenvolvimento de Novos Serviços (DNS); impacto nível da inovação sobre fatores de sucesso e/ou fracasso. | Quantitativa; empírica; estudo caso; escala Likert; aleatória sistemática; método <i>parallel-translation/double</i> ; Análise Regressão Múltipla | Fatores de sucesso global segundo a visão gestores: atratividade de mercado e estratégia de RH; outros fatores incrementais: inovação serviços, capacitação, treinamento, avaliação baseada em comportamento, qualidade tangível.   |
| 6      | Meliou & Maroudas (2011)        | Empregados; carreira; desenvolvimento profissional (linha de frente) hospitalidade                                     | Qualitativa; método de associação de palavras; Teoria das Representações Sociais, na perspectiva do construtivismo social                         | Participação compartilhada no desenvolvimento da carreira abordagem integrada e holística; interação social e satisfação profissional; qualidade do serviço e maior empregabilidade do funcionário dependem de os empregadores criarem Plano Desenvolvimento Pessoal (PDP); mudança na cultura organizacional.                                |
| 7      | Sobaih (2011)                   | Treinamento funcionário tempo parcial e integral; Gestão das práticas e obstáculos ao treinamento.                     | Qualitativa; Entrevistas  | Resultados mostraram gerentes oferecem menos oportunidades de formação aos empregados a tempo parcial; falta de compreensão dos gestores sobre funcionários a tempo parcial e suas necessidades de formação; importante que os gerentes/proprietários valorizem os trabalhadores a tempo parcial tanto quanto seus colegas em tempo integral. |
| 8      | Young-The lin & Boluk (2012)    | Práticas (GRH), inclui contratação, treinamento e avaliação de desempenho.   | Qualitativa; entrevistas gravadas e transcritas; técnica amostragem proposital com responsáveis em funções RH                                     | Apesar dos operadores hoteleiros perceberem valor nas práticas de RH, estas são negligenciadas; A implementação e desenvolvimento de sistemas e procedimentos de RH depende experiência do gerente hotel e disponibilidade de recursos financeiros.   |
| 9      | Pollitt (2013)                  | Gestores; empregados; serviços; treinamento; avaliação; prêmios  | Qualitativa; descritiva; estudo caso  | Destaque às políticas do hotel nas áreas de treinamento e desenvolvimento de carreira, reconhecimento, recompensa, gerenciamento de qualidade, capacitação e avaliação de desempenho.   |



|    |                                     |  |   |  |
|----|-------------------------------------|--|---|--|
| 10 | Li <i>et al.</i> , (2013)           | Gerentes Gerais; aprendizagem experiencial; pensamento reflexivo na aprendizagem                                     | Qualitativa; NVivo 7; estudo caso; entrevistas semiestruturadas; observação não participante; construtivismo; pragmatismo | Foram encontradas significância e utilidade da teoria da aprendizagem experiencial para entender a aprendizagem gerencial no local de trabalho; processo de aprendizagem profissional na HC constitui componente crítico de reflexão na formação de gerentes.  |
| 11 | Úbeda-García <i>et al.</i> , (2013) | Política de formação e impacto sobre desempenho; gestão Estratégica RH; empregados; treinamento                      | Quantitativa; empírica; Escala <i>Likert</i> ; Variável <i>Dummy</i> ; modelo regressão                                   | A qualificação RH tem impacto positivo na eficácia e na formação de equipe do MHC; programas de formação devem considerar: aumentar a produtividade; adaptar a equipe às mudanças; desenvolver a polivalência; reforçar a cultura organizacional; fornecer motivação no ambiente de trabalho; aumentar o grau de envolvimento pessoal na aprendizagem. Trabalho representa tentativa de complementar diferentes modelos para explicar a relação formação e desempenho. |
| 12 | Prayag & Hosany (2015)              | Desenvolvimento de recursos humanos (DRH); gerentes de linha hotéis  | Qualitativa; entrevistas em profundidade (135 gerentes); análise de temas-chave; software CATPAC                          | Os achados mostram o sucesso organizacional no DRH quando há melhorias na qualidade do serviço, compartilhamento de conhecimento e eficiência operacional. Resultados-chave: atitude pessoal, trabalho em equipe, produtividade e melhor prestação de serviços. A prevalência do DRH não está clara na estratégia corporativa; resultados impactam na competitividade da empresa.  |
| 13 | Ho <i>et al.</i> , (2016)           | Práticas e percepções dos gerentes de hotéis em avaliação de treinamento usando os modelos de Kirkpatrick e Phillips | Qualitativa; estudo exploratório; entrevistas em profundidade com gerentes de hotéis; observação                          | Gerentes de hotel avaliam ser importante o treinamento; praticam avaliação nos pressupostos dos modelos do estudo; treinamento contínuo envolve observações e comentários do cliente em avaliações simples diárias; gestores precisam treinar os "formadores" ao nível global da empresa; compreensão das percepções dos gestores em diferentes tamanhos de hotel.   |

Fonte: Elaboração própria

A tabela acima apresenta orientações para as operações de serviços, entre os quais, os RH's devem ser valorizados nos processos de recrutamento, seleção, admissão e nos treinamentos adequados ao atendimento das necessidades demandadas em todos os níveis da organização.

Sabe-se que os estudos sobre o desenvolvimento de novos serviços em turismo e hospedagem comercial são datados dos anos 1980. Mas, empresários e investigadores perceberam o valor dessa temática somente nos anos 2000 (Ottenbacher & Harrington, 2010). Até então, a abordagem centrava-se somente na perspectiva da produção conhecida como “abordagem *schumpeteriana*”. Hoje, enfocam-se aspectos da inovação sobre o efeito da prestação dos serviços nas organizações hoteleiras avaliadas pelo sucesso organizacional.

A maioria dos gerentes gerais, por necessidade urgente, aprende a gerir o negócio resolvendo problemas de operações cotidianas reais, de maneira proativa para manter a competitividade do negócio, Li et al. (2013). Implica à Gestão de Recursos Humanos (GRH's) o papel prioritário na criação e manutenção de vantagem competitiva (Connolly & McGing, 2007). Entende-se que o negócio não deve girar apenas com vistas à dimensão financeira, mas atentar ao lado humano, social de clientes e dos colaboradores em questões como satisfação, expectativa e qualidade dos serviços (Young-Thelin & Boluk, 2012).

O profissional/colaborador que desejar seguir carreira na indústria da hospitalidade só terá possibilidade de crescimento, se a organização centrar planeamento na GRH's, identificar talentos e potencializar práticas, a fim de reter o capital humano por longo prazo no empreendimento.

Perceber o valor do cliente interno e a necessidade de formação contínua dos colaboradores é decisão positiva do gestor. Detetar a correta necessidade de formação da equipa (Úbeda-García et al., 2013) tem impacte positivo sobre outras medidas que afetarão os resultados a longo prazo. O responsável pela área de operações tem como tarefa a supervisão de funcionários da linha de frente no incremento de novos serviços (Ottenbacher & Harrington, 2010; Meliou & Maroudas, 2011; Sobaih, 2011). Nessa perspetiva, é essencial entender as nuances dos recursos humanos do *front – line employees* que, em geral, mantêm contato direto com o hóspede em todos os momentos da estadia no MHC.

Práticas efetivas voltadas aos RH's em hotéis de luxo, onde a GRH's consegue desenvolver o alto nível de motivação de seus colaboradores, resultam na prestação de serviços com máxima qualidade e na valorização da cultura corporativa. Cita-se o hotel Hitz Carlton, na missão “somos senhoras e senhores servindo senhoras e senhores” (Dillard et al., 2000).

A gestão de recursos humanos deve estabelecer princípios e valores concernentes ao trabalho premiando funcionários competentes. Na empresa, o processo de

valorização do funcionário, segundo Young-Thelin e Boluk (2012), ocorre de acordo com o posto que ele ocupar na pirâmide hierárquica, e com seu nível de escolaridade que influenciará também na questão salarial. O perfil do candidato é avaliado no momento da seleção de um novo colaborador para desempenhar o serviço na organização hoteleira. Do outro lado, muitos MHC exigem que os colaboradores de linha de frente trabalhem por longos períodos de horas sem descanso, de maneira irregular (Yang & Cherry, 2008), e substituindo folgas dos colegas e recebendo baixos salários (Kline & Hsieh, 2007).

O capital humano nesses empreendimentos é relegado a plano secundário pela gestão do hotel (Young-Thelin & Boluk, 2012), pois o investimento nas pessoas é considerado custo, e não investimento. Realidade também verificada no contexto brasileiro da região Norte em desenvolvimento. Mesmo assim, a excelência no atendimento deve ser mantida para não prejudicar os hóspedes.

Aplicar as melhores práticas contemporâneas de treinamento e qualificação gera atitudes proativas nos empregados, ajuda a reduzir os altos níveis de absenteísmo e a rotatividade. Ao ampliar os níveis de qualificação dos trabalhadores de serviços, aumenta-se o lucro do negócio, a eficiência profissional (Young-Thelin & Boluk, 2012; Pollitt, 2013), e inova-se e fideliza-se o cliente interno e externo.

Quanto à GRH's, a pesquisa desses autores confirmou haver incremento na qualidade do serviço, no compartilhamento de conhecimento e na eficiência operacional (Prayag & Hosany, 2015). As melhorias convergem à satisfação do colaborador que vê possibilidades de progressão, recompensas e benefícios, daí ser perceptível a mudança na atitude do funcionário, o que intensifica a interação no trabalho em equipa. Porém, verificou-se que a estratégia corporativa na área de RH's não está explícita, e se seus resultados impactam na competitividade do empreendimento no destino turístico.

É unânime os gerentes de hotel avaliarem positivo o treinamento contínuo de qualificação ou requalificação do pessoal envolvido na entrega do serviço (Ho et

al., 2016). Entretanto, há distância entre discurso e prática dos responsáveis quanto à formação do trabalhador devido ao alto custo do treinamento, em especial nos hotéis de médio e pequeno porte (Meliou & Maroudas, 2011). A orientação nesses casos é buscar alternativas viáveis menos onerosas, captar observações e comentários do cliente para compreender a real necessidade do consumidor.

Nos MHC deve-se enfatizar o responsável por manter a equipa apta a avaliações simples diárias (por exemplo, lista de verificação integrada a dispositivos eletrônicos) para facilitar o controlo e possíveis falhas no atendimento, conforme indicam, Ho et al. (2016). O crescente número de profissionais nos MHC implica obrigatoriamente a qualificação desse contingente diante das exigências do mercado. Em contrapartida, verifica-se no setor hoteleiro o aumento de absenteísmo, *turnover* e pouca fidelidade do colaborador à organização (Meliou & Maroudas, 2011; Gracia & Bakker, 2011), cuja causa repousa, muitas vezes, no pouco investimento ou na inexistência deste em RH's.

O alto comando atento a esta realidade deve incentivar os RH's em momentos de crise econômica, aprimorar o conhecimento em práticas de serviço inovador para solucionar problemas cotidianos dos MHC (Nascimento et al., 2017). O melhor desempenho do colaborador ajuda a manter o hóspede satisfeito e auxilia na estabilidade de seu emprego.

A literatura científica reconhece que o sucesso da indústria da hospitalidade requer profissionais habilitados a desempenhar com qualidade serviços ao público. Gerir recursos humanos é tarefa árdua, mas com possibilidade de elevar a qualidade de serviços e obter a excelência dos resultados organizacionais.

### 3.2.3 Nível operacional (NO)

Nesse nível, os colaboradores irão desenvolver ações para desdobrar o plano tático em práticas para cada pessoa ou pequenos grupos de pessoas (Chiavenato, 2014), especificando “o *quê*” fazer concretamente. Atua com foco nas atividades rotineiras,

essenciais ao cumprimento das necessidades dos hóspedes quanto à prestação de serviços de qualidade sob controlo operacional eficaz (Nebel & Ghei, 2007). Abrange as tarefas ou operações da empresa, realizadas para alcançar os objetivos (Lashley & Spolon, 2011) sempre em curto prazo. É considerado o nível de “ponta”. É o nível que está em contato (ligado) diretamente ao cliente e aos *stakeholders* da organização. Quem realiza as atividades do nível operacional é o funcionário ou técnico devidamente incumbido para a execução.

A abrangência do NO é restrita, por direcionar-se a pessoas ou pequenos grupos. A função típica é colocar em prática os processos, subprocessos e atividades operacionais da organização. Quem ocupa esse nível são os técnicos e encarregados da execução de cada tarefa no setor específico do estabelecimento.

Ressalta-se que nem sempre o líder está no nível tático ou no estratégico, embora a presença dele seja mais comum em um desses. Há casos de líderes que não desenvolvem atividades no NT nem no NE, mas estão no NO da empresa. O *status* do “chefe”, às vezes, por liderança nata, concentra-se no nível operacional. É o executor da tarefa, auxiliado por outras pessoas, além de dispor a seu favor da tecnologia, dos equipamentos adequados e das técnicas (Borba & Lisboa, 2006) de ação efetivas à excelente prestação de serviços.

As questões operacionais afetas ao desempenho do funcionário refletirão substancialmente na receita do hotel, pois sua postura pode elevar ou reduzir os custos do estabelecimento. Portanto, há pressão por parte da cadeia organizacional para que o cliente/hóspede receba serviços de qualidade. Segundo Lashley (2000), esse gesto hospitaleiro deve ocorrer no momento da chegada do hóspede, durante sua estadia por meio do consumo de bens e serviços e na finalização das operações (Castelli, 2003), mediante pagamento da conta e saudação de despedida (Kowalski, 2013).

Na Tabela 3.4, observa-se o levantamento do referencial teórico sobre as variáveis do nível operacional de serviço, a fim de verificar quais fatores influenciam satisfatoriamente na opinião do hóspede no MHC.

Tabela 3.4: Questões do nível operacional

|  |  |
|--|--|
| <b>Nível Operacional (NO)</b>                      | Nebel & Ghei (2007); Petrocchi (2006)                        |
| <b>Q1 - Serviços de Hospedagem</b>                 | Sena (2006); Aldrigui (2007); Hayes & Ninemeier (2005)       |
| <b>A) Recepção</b>                                 | Davies (2003); Cândido & Vieira (2003a)                      |
| Agendamento de Reservas                            | Aldrigui (2007); Castelli (2006)                             |
| Atendimento ( <i>Check in</i> e <i>Check out</i> ) | Hayes & Ninemeier (2005); Cândido & Vieira (2003a)           |
| Funcionamento Recepção e Portaria Social           | Cândido & Vieira (2003a); Castelli (2006)                    |
| Disponibilidade de telefonia e internet            | Sena (2008); Aldrigui (2007); Hayes & Ninemeier (2005)       |
| <b>B) Governança</b>                               | Sena (2008); Tebar (2007); Cândido (2001)                    |
| Camareira (arrumação e limpeza habitações)         | Hayes & Ninemeier (2005); Castelli (2006)                    |
| Limpeza (áreas sociais e externas)                 | Cândido & Vieira (2003b)                                     |
| Lavanderia   | Castelli (2006); Cândido & Vieira (2003b)                    |
| <b>Q2 - Serviços de alimentos &amp; bebidas</b>    | Aldrigui (2007); Cândido & Vieira (2003a)                    |
| Atendimento no restaurante                         | Powers & Barrows (2004); Spolon & Quadros (2000)             |
| Serviços de Bar                                    | Castelli (2006); Davies (2001)                               |
| Qualidade e sabor dos pratos cozinha               | Sena (2008); Hayes & Ninemeier (2005)                        |
| Rapidez no atendimento serviço de quarto           | Cândido & Vieira (2003); Castelli (2006); Coimbra (1998)     |
| Variedade e qualidade Minibar / Frigobar           | Sena (2008)  |
| <b>Q3 - Área comercial/marketing</b>               | Grönroos & Voima (2012); Lugosi (2013); Hjalager (2010)      |
| Meios de comunicação para divulgar hotel           | Zeithaml <i>et al.</i> (2010); Sarmento (2003)               |
| Divulgação da estrutura hotel para eventos         | Powers & Barrows (2004); Hayes & Ninemeier (2005)            |
| Atrativos e atividades culturais e Lazer           | Sarmento (2003)  |
| <b>Q4 - Atividades administrativas</b>             | Hayes & Ninemeier (2005)                                     |
| Registro de <i>Check In / Check Out</i>            | Castelli (2006); Hayes & Ninemeier (2005)                    |
| Preço da hospedagem e conforto                     | Sena (2008); Hayes & Ninemeier (2005)                        |
| Preço da hospedagem padrão atendimento             | Sena (2008); Hayes & Ninemeier (2005)                        |
| Disponibilidade de produtos e artigos              | Sena (2008); Castelli (2006)                                 |
| Disponibilidade acesso tecnologia de informação    | Ip <i>et al.</i> (2011); Buhalis (2008)                      |
| Ambiente seguro e protegido                        | Cândido & Vieira (2003a)                                     |
| Exatidão na demonstração financeira                | Sena (2008); Hayes & Ninemeier (2005)                        |
| Facilidade de diversas formas de pagamento         | Sena (2008); Hayes & Ninemeier (2005)                        |
| <b>Q5 - Recursos Humanos (funcionários)</b>        | Young-Thelin & Boluk (2012); Ottenbacher & Harrington (2010) |
| Nível de educação adequado                         | Yang & Cherry (2008)   |
| Motivação do pessoal no atendimento                | Chow, Haddad & Singh (2007)                                  |
| Presteza na resolução de problemas eventuais       | Young-Thelin & Boluk (2012)                                  |
| Exercício adequado da função                       | Young-Thelin & Boluk (2012); Sobaih (2011)                   |
| <b>Q6 – Serviços manutenção/engenharia</b>         | Linzmayr (2011); Sena (2008)                                 |
| Pintura, decoração e conservação predial           | Linzmayr (2011); Sena (2008)                                 |
| Conservação e limpeza de equipamentos e móveis     | Linzmayr (2011); Sena (2008); Petrocchi (2006)               |
| Conforto e espaço veículos                         | Linzmayr (2011)  |
| Disponibilidade de estacionamento/garagem          | Linzmayr (2011); Petrocchi (2006)                            |

Fonte: Elaboração própria

O MHC para sustentar as operações desenvolvidas nos três níveis do planeamento apoia-se em ferramentas de divulgação e promoção, por meio das estratégias de *marketing* nos serviços aplicadas na hospitalidade comercial, que reforçam a imagem da empresa inovadora perante os clientes/hóspedes, os fornecedores e o mercado concorrente em geral.

### 3.2.3.1 Marketing de serviços aplicado ao MHC

Este tópico discute marketing como ferramenta de estratégia na organização de MHC. É no setor comercial de vendas que sua aplicação amplia as possibilidades de o gestor oferecer serviço diferenciado à demanda cada vez mais conhecedora dos seus direitos, além de saber optar pela organização que, dentre as várias no mercado, suprirá suas necessidades com menos tempo, menor custo e maior qualidade. Focalizar-se-á o cliente como agente principal na interação para construção de valor de co-criação à prestação dos serviços (Grönroos & Voima, 2012).

O trabalho da área de *marketing* e vendas abrange setores internos e externos do MHC (Hayes & Ninemeier, 2005). Internamente, gerencia o trabalho de operações de vendas. No mercado, promove e comercializa bens e serviços por meio de estratégias disponibilizadas pela empresa para seduzir o cliente.

A empresa ao escolher a estratégia mais adequada de *marketing* para atrair, conquistar e fidelizar clientes deve conhecer o perfil e o gostos destes (Kotler & Keller, 2006). Cada vez mais o consumidor é orientado a optar pela organização que, dentre as várias no mercado, suprirá suas necessidades em menor tempo, menor custo e maior qualidade.

Saber “atrair” o futuro hóspede do MHC é fundamentar-se nas estratégias de ter o cliente externo, aliado ao apoio na produção dos serviços pelo cliente interno, como atores principais na conjuntura hoteleira. É a interação entre indivíduos que se constrói o valor de co-criação (Grönroos & Voima, 2012).

Na perceção de Meliou e Maroudas (2011), o bom relacionamento no ambiente organizacional entre gestores, colaboradores, clientes, fornecedores e demais indivíduos, ocorre em função do MHC estabelecer diretrizes que trabalhem boas práticas na valorização do “talento” humano. A atitude do funcionário dará sustentação à relação nos momentos de produzir os serviços amparados na estratégia corporativa, segundo Prayag e Hosany (2015).

As estratégias de marketing auxiliam as boas práticas internas da organização ao valorizar as pessoas como base de sustentação nos momentos decisivos da operação de serviços, na direção adequada para atrair, manter e fidelizar o consumidor.

No início do século XX, quando os primeiros estudos sobre *marketing* se tornavam evidentes, a ênfase não era dada ao elemento humano, mas na gestão de produção apenas no campo económico de vendas, (Druker,1993). Em plena Revolução Industrial, as atividades manufatureiras eram centradas no domínio descritivo da troca de produtos ou serviços.

Druker (1993) contribui com o tema ao envolver a gestão das organizações no estabelecimento dos princípios basilares no campo de *marketing*. Criou ferramentas de estratégias e ações de comercialização dirigidas ao mercado denominadas pesquisa de mercado, promoção, publicidade, propaganda etc., aprimoradas ao longo de décadas.

Percebe-se que a dinâmica evolutiva de *marketing* em novas áreas de conhecimento incorpora-se também ao estudo do turismo concernente à destinação, ao turismo cultural, aos negócios, ao planeamento, à hospitalidade, dentre outras (Ballantyne et al., 2009). Por sua vez, o *marketing* do turismo apresenta-se como área de conhecimento emergente e evolui conforme o surgimento de novas tendências no mercado, assim diz Middleton (2002).



Constata-se que o progresso do *marketing*, enquanto disciplina, é proporcional à mudança da sociedade. As necessidades das pessoas alteram-se conforme os anos passam ou quando surgem novas tendências. Entretanto, Gümnesson e Grönroos (2012) concordam haver ritmo lento na mudança de paradigma aplicada à teoria de *marketing*, mesmo ao considerar o constante desenvolvimento do conhecimento e das mudanças em ritmo cada vez mais rápido, ratificam os autores. Doravante, é necessário entender as necessidades da sociedade ao formatar produtos, bens e serviços em atenção às necessidades do segmento alvo.

Assim, o campo de pesquisa em *marketing* deixou de ter como único foco atrair novos consumidores em áreas específicas da receita de consumo, da geração de emprego ou de novos investimentos, para também ser a possibilidade de o homem desfrutar de novos lugares, de novas experiências (Middleton, 2002).

O *marketing* apropria-se desses campos de atividade promovendo novas estratégias de negócios que se apliquem à determinada realidade. O consumo global expõe aspetos diferentes do ambiente original, no qual, pessoas influenciam novas experiências, emoções, como também são por estas influenciadas.

Nos países em desenvolvimento como o Brasil, a China e a Índia, os padrões de consumo mudam à medida que mais pessoas são classificadas como de classe média, e, conseqüentemente, podem despender mais recursos financeiros e tempo para viajar. De acordo com esse critério, mais pessoas em todo o mundo podem desfrutar momentos de descanso e lazer em destinações variadas, independentemente de sua origem geográfica (Tsiotsou & Ratten, 2010).

Diante disso, pesquisas em *marketing* turístico focadas no perfil desses viajantes investem nos segmentos de hospitalidade, planeamento, negócios, ecoturismo etc. como atrativo aos novos consumidores ansiosos por viver experiências de serviços com qualidade (Hjalager, 2010).

### 3.2.3.2 O hóspede e a satisfação de serviços

Ao se deter na atividade turística, sustenta-se que a área de hospitalidade comercial se apropria de estratégias de *marketing* de serviço nas transações a nível global em mercados onde a economia se sobrepõe ao ditar estratégias, políticas e plano de ação à sobrevivência em face da concorrência.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017) referentes ao ano de 2015, corrobora o setor de serviços formado por 62,4 milhões trabalhadores no Brasil. A pesquisa mostra que a maioria da população ocupada (67,7%) trabalhava no setor de serviços (terciário), 14,2% na indústria, 10,4% no setor primário (aquicultura, agricultura, pecuária, pesca e produção florestal) e o restante na construção civil (7,7%). Os resultados reforçam as informações do item 2.2.1 sobre a importância do setor de serviços no mercado brasileiro e regional, em particular, o hoteleiro. Daí a necessidade de aprimorar os recursos humanos do setor para assim atrair e fidelizar o hóspede.

Ao observar a realidade que nos cerca, é possível afirmar que vivemos em uma economia de serviços, em decorrência da diversidade de segmentos que fazem parte do setor, desde lojas, bancos, hospitais, escolas, hotéis até empresas de *telemarketing*, *e-business*, para citar algumas. Daí surge a necessidade de verificar a percepção do cliente através de técnicas estatísticas que meça o índice de satisfação do consumidor, nesse caso, aplicado ao hóspede dos MHC.

Na década de 1980 começam a surgir os modelos de índice de satisfação com o objetivo de orientar as organizações de hospitalidade e demais setores económicos de serviços, no sentido de melhorar a qualidade dos resultados, mediante a experiência do cliente.

Embasado nos exemplos de modelos de satisfação (Servqual, Lodgserv, Hotelqual, Hotelserv), propuseram a criação do índice normalizado de satisfação do cliente (INSH) abordado no capítulo 4. O INSH é contributo prático à gestão em empresas

de hospedagem para melhorar o desempenho organizacional em relação aos serviços prestados.

A aplicação do índice pretende melhorar a imagem do negócio perante o mercado e diminuir as reclamações dos consumidores, gerar fidelidade e, por conseguinte, aumentar o lucro (Machado, 2013; Fornell, 1996).

O estudo de Silveira (2016) sinaliza que a gestão da qualidade dos serviços em MHC deve, prioritariamente, focalizar nas expectativas do cliente. O investimento hoteleiro deve atentar às características dos serviços sem se esquecer dos responsáveis pela operacionalização frente às necessidades das pessoas. Em contrapartida, Gândara et al. (2013) afirmam que a excelência ou não dos serviços pode gerar impactes na experiência vivida pelo hóspede por não ser tangível, e o consumo da experiência, ocorrer apenas no momento de usufruir da prestação.

Para mensurar a qualidade em serviço são apresentados alguns modelos. Um dos primeiros foi o SERVQUAL (Parasuraman et al., 1985), que serve de base aos modelos subsequentes acerca da qualidade em serviços aplicados a situações que envolvam produtos, bens ou serviços. Na sequência, surge o SERVPERF de Crowin e Taylor (1992), que trabalha as percepções dos clientes referentes à qualidade dos serviços recebidos.

Em contrapartida, com o advento do SERVQUAL citado por Gloria et al. (2011), surgiram outros modelos específicos de avaliação para medir a satisfação aplicado a área de meios de hospedagem. Os modelos mais utilizados são o LODGSERV (Knutson et al., 1990), o HOTELQUAL (Falces et al., 1999) e o HOTELSERV (Mei et al., 1999). Estes e outros continuam bastante utilizados nos trabalhos de investigação ao redor do mundo para melhorar o desempenho da organização hoteleira como diferencial competitivo no mercado.

Nessa trajetória de modelos, também se consolidam os indicadores de mensuração quantitativos ao nível de satisfação do cliente. O índice de satisfação do cliente

(ISC), é um indicador de medida da qualidade que auxilia o gestor no planeamento do negócio, assim como na imagem da empresa perante mercado e concorrência, principalmente, quanto da avaliação do cliente (Fornell et al., 1996). Aplicado à realidade hoteleira, o índice pode ajudar a minimizar as reclamações, possibilitar fidelização da demanda e apoiar gestores no planeamento organizacional.

Na perceção de Edivardsson et al. (2000), os modelos de ISC apresentam fatores significativos para o aperfeiçoamento da organização do planeamento à operação para manter-se posicionada no mercado.

Dentre os modelos o índice de satisfação sueco *Swedish Customer Satisfaction Barometer* (SCSB), ano de 1989, foi o primeiro índice de medida nacional relativo à satisfação do cliente (Rodrigues, 2003). Na sequência, outro importante contributo foi o índice de satisfação americano, *The American Customer Satisfaction Index* (ACSI). Tem por embasamento as particularizações do modelo sueco (Fornell, 1996); O modelo índice de satisfação europeu - *European Customer Satisfaction Index* (ECSI) é outra contribuição à investigação que inspira a criação do INSH.

Medir os índices de satisfação do cliente, através de técnicas e testes estatístico torna-se fator importante para manutenção do posicionamento da empresa no mercado hoteleiro como caminhos à descoberta das opiniões e perceções do hóspede, discutidos no Capítulo 4 e Capítulo 6, respetivamente.

Os gestores entendem o poder de compra do setor de serviços na estratégia de lucro do negócio (Kahtalian, 2002). Entretanto, faz-se mister nova abordagem que insira o comprador como elemento chave em todo o processo de gestão para operacionalizar ações de marketing de serviços, na qual o cliente se transforma por meio da experiência memorável de consumo (Pine & Gilmore, 1999).

Teng (2011) reforça em seu modelo a questão tratada por Kahtalian (2002) e Pine e Gilmore (1999), quanto à experiência do cliente na avaliação da satisfação dos

serviços recebidos. O estudo de Teng (2011) trata das experiências em hospitalidade comercial a respeito das acomodações e das refeições realizadas por consumidores estrangeiros.

Os elementos principais do modelo são a relação entre funcionários e clientes em cenário onde são observadas as sensações vivenciadas entre ambos. O artigo revela experiências na hospitalidade comercial, enfatiza a necessidade da organização concentrar esforços nas relações interpessoais entre fornecedor e consumidor, assim, os resultados seriam benéficos a ambos na transação.

Nas organizações de prestação dos serviços depende de os funcionários atenderem às reais necessidades e expectativas dos clientes. Os resultados do estudo podem ajudar os operadores hoteleiros a formular estratégias de diferenciação eficaz e, assim, aumentar a satisfação do hóspede e possível intenção de retornar ao estabelecimento.

A hospitalidade comercial tem na produção dos serviços satisfazer as necessidades do cliente. No momento da entrada desse cliente no âmbito da empresa, se o objetivo dele for a hospedagem, torna-se hóspede a partir do preenchimento do formulário *check-in*.

Paralelamente a estes, cumpre lembrar que a área de serviços é bastante complexa nas operações dos meios de hospedagem por envolver fatores determinantes que influenciam a excelência das atividades no âmbito organizacional. A depender de Tavitiyaman et al. (2011), tais fatores podem contribuir positiva ou negativamente no desempenho dos setores hoteleiros tanto em níveis micro ou macroeconómicos no âmbito dos recursos humanos, competitividade, inovação e custo da organização empresarial.

Nessa perspetiva da oferta, convém discorrer acerca da contribuição de Stank et al. (1999), Bateson (1985) e Cook et al. (2002), em relação ao encontro de serviço na perceção do hóspede.

No que tange à relação entre os sujeitos desencadeadores da ação de serviço, Stank et al. (1999) consideram, mediante a percepção dos clientes Figura 3.2, o desempenho do serviço no nível operacional e do relacional do MHC como co-variáveis dos antecedentes da satisfação e fidelização.

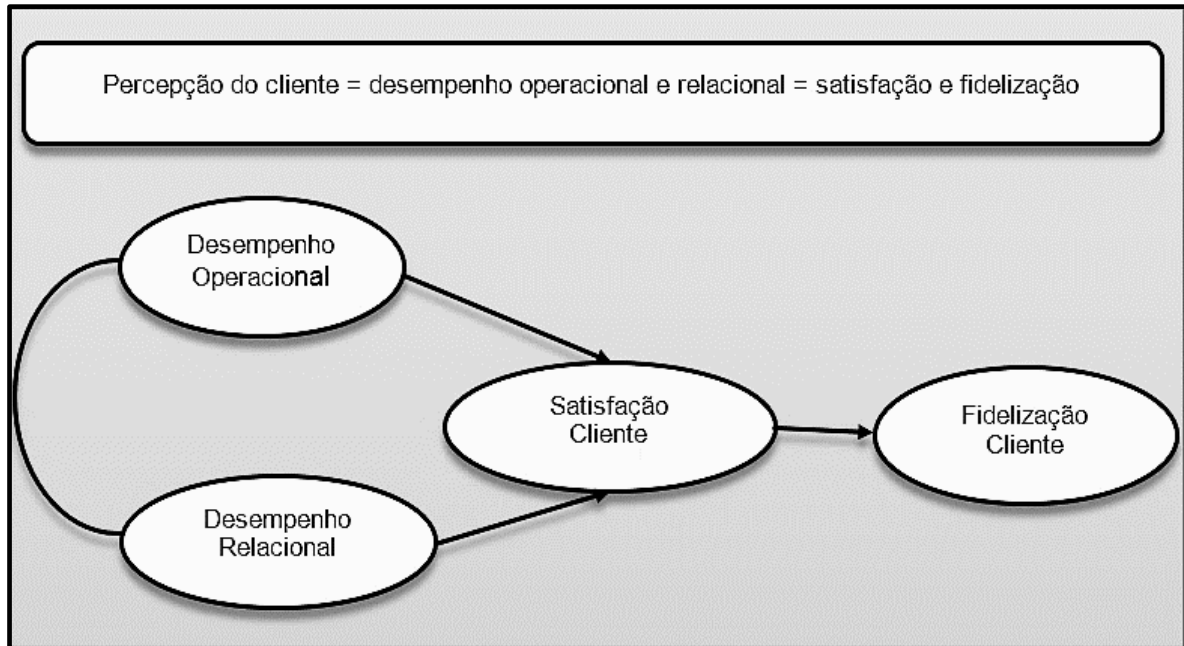


Figura 3.2: Modelo percepção do cliente  
Fonte: Adaptado de Stank et al. (1999, p. 434)

Nesse sentido, o cliente avalia o resultado da experiência também pelo processo de envolvimento (Parasuraman, 2000) com o MHC, em que está inserido em dado momento. É o valor percebido pelo cliente quando do desempenho operacional e relacional com a empresa (Chequer, 2000).

A satisfação emocional percebida desempenha papel importante quanto às experiências de serviço (Ladhari, 2009). Cabe ao gestor identificar os pontos críticos no serviço mal avaliado pela experiência do cliente e solucionar os possíveis impactes, tanto na imagem quanto nas receitas da empresa. Ele deve se preocupar com a imagem da organização perante clientes e firmas concorrentes do mercado e procurar aprimorar e investir nos conhecimentos técnicos e interpessoais dos profissionais, em especial, daqueles que lidam diretamente com o público.

A preocupação também recai sobre quem vai executar as tarefas do serviço e que elementos materiais e imateriais, conforme citados, são percebidos no momento da troca entre os participantes (Bateson & Hoffman, 2001; Fitzsimmons, 2010). Nessa conjunção, estudos realizados por Bateson (1985) e mais tarde por Cook et al. (2002), acrescentam valor à discussão por introduzir a tríade denominada “encontro de serviço” entre cliente, pessoal de contato da linha de frente da empresa e organização. Na Figura 3.3 são determinadas as etapas pelas quais os empreendimentos devem passar para alcançar a excelência em serviços.

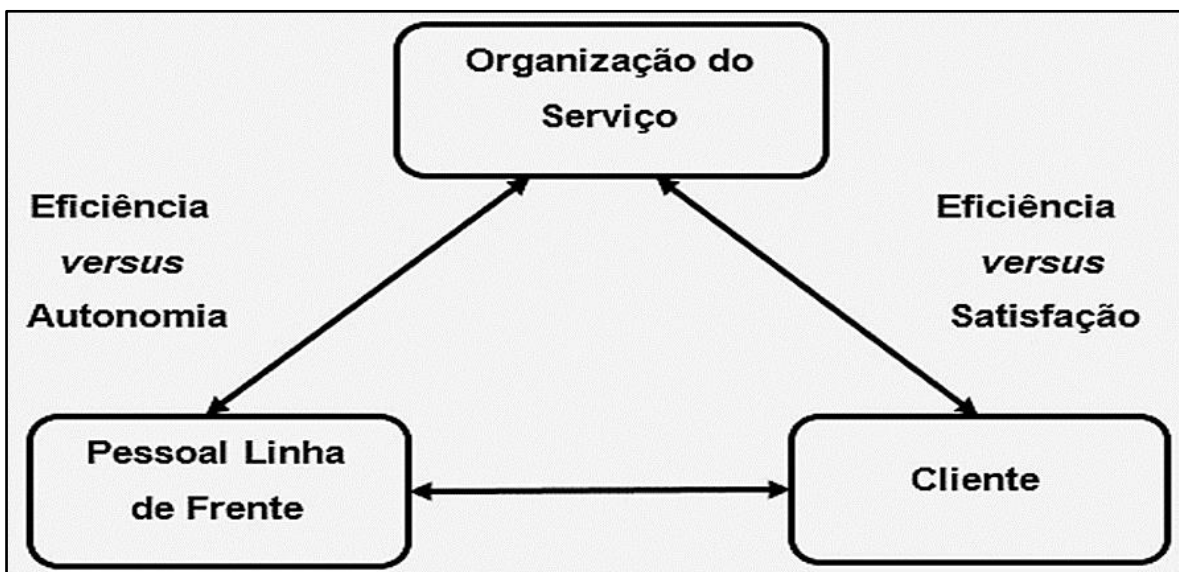


Figura 3.3: Tríade de encontro de serviços  
Fonte: Adaptado de Bateson (1985); Cook et al. (2002)

Arshad et al. (2016) argumentam, em serviços o contato entre a força de trabalho (colaboradores) e o cliente deve ser intenso para manter a qualidade do relacionamento entre parceiros. Requer cuidados por envolver expectativas, desejos e emoções.

Ao decidir pela viagem, o turista planeja as etapas do evento para não haver falhas e qualquer deslize durante os momentos da verdade (Albrecht, 1988), ou em sua permanência no MHC, poderá causar transtornos irreparáveis porque há implicitamente a promessa de que o cliente será segurado contra falhas causadas pelo prestador de serviço (Hogreve & Gremler, 2009), em todas as etapas da hospedagem.

Os estudos de Wu et al. (2012) avançam ao admitirem os serviços como essencialmente vivenciais. Em geral, são intangíveis, difíceis de mensurar. Os fornecedores procuram pistas que os guiem na relação de qualidade das ações e das relações de consumo, a fim de satisfazerem as necessidades do consumidor.

Compreende-se que desenvolver análise de serviços nas organizações hoteleiras exige gestão inovadora para fidelizar parceiros do negócio. O desafio é produzir, atingir metas e obter benefícios económicos sem perder o ponto de convergência, a figura primordial, o hóspede. A esse respeito, Palmatier et al. (2007) reforçam que a conjuntura organizacional considera, além do hóspede, as tendências de mercado e a concorrência.

A parceria empresarial deve contribuir para o que Binkhorst e Dekker (2009), chamam de solução para a criatividade, inovação e envolvimento centrada no conceito de coparticipação e cocriação (Yi & Gong, 2013; Grönroos & Voima, 2012; Grönroos, 2008). A perspetiva da qualidade dos serviços prestados em conjunto deve estabelecer critérios avaliativos para o desempenho dos colaboradores nos momentos decisivos, no contato com o consumidor.

Nas organizações, o enlace do “encontro” materializa-se no momento da prestação do serviço, os chamados “momentos da verdade” (Albrecht, 1988), no encontro do hóspede com o colaborador da organização ou com algum setor da empresa. A interação ocorre, especificamente, no NO da área de hospedagem da receção à portaria social, nos momentos iniciais e finais de atendimento (*Check in* e *Check out*). As atitudes positivas ou não de acolhida dos funcionários são observadas pelo hóspede ao longo de toda a estadia no MHC.

Estudos de Vieira (2015, 2011) confirmam que o cliente tem expectativas e perceções atreladas a fatores significativos em sua análise final sobre o nível dos serviços recebidos, foco de averiguação também deste trabalho. São momentos de oportunidades (Grönroos, 2011), nos quais o fornecedor dos serviços tem o poder



de superar as expectativas do cliente e gerar a relação de confiança tão necessária ao negócio.

Nesse sentido, as pesquisas empíricas concernentes ao encontro de serviços examinam o contato pessoa-empresa (Palmatier et al., 2007). Os resultados dessas investigações confirmam as relações interpessoais envolvidas ao revelarem que a percepção do comprador individual pode ser afetada mais por relações interpessoais do que por sua relação com a empresa, em razão de ter configurado aspirações, percepções e sentimentos.

Acrescenta-se que, segundo novas abordagens sobre o tema, as empresas estão reavaliando e alterando seus modelos de negócio para acomodar necessidades e desejos dos clientes e torná-los mais envolvidos em suas decisões (Tsiotsou & Ratten, 2010). Daí a importância da criação do modelo de avaliação da satisfação dos hóspedes constantes nesta tese para os MHC da RMB em desenvolvimento.

No cenário da prática hoteleira, traduzir essa equação requer exercício de análise na estreita relação entre serviços e parceria no negócio, pois, ao vivenciar o ciclo do serviço, o hóspede emitirá critério de valor sobre o consumo, se estes corresponderam às expectativas, Hass et al. (2012). E, ao final, terá julgado numa escala de péssimo a excelente o atendimento do pessoal dos setores de hospedagem, governança, alimentos e bebidas, manutenção, lazer e demais do MHC, procedimento também adotado no inquérito por questionário do nível de satisfação do hóspede (Anexo 1).

### **3.3 Conclusão**

Pode-se concluir da revisão bibliográfica a compreensão do processo de gestão do planeamento nas organizações de hospitalidade com ênfase na prestação dos serviços, ao nível operacional (NO), ao nível tático (NT) e ao nível estratégico (NE). No NT ênfase em recursos humanos na hospitalidade comercial. O NO foi dirigido

às operações de marketing aplicadas à satisfação do hóspede quanto à experiência e percepção dos serviços recebidos.

O Capítulo apresenta em suas conclusões que a gestão do planejamento em diversos níveis em MHC faz a diferença quando operacionalizados através dos serviços; cada vez mais é imprescindível o investimento em práticas de gestão na valorização do empregado como elemento central via treinamento, qualificação, bem como, outros benefícios oferecidos pela empresa, nem sempre financeiros que apoiam o crescimento profissional; e, a ênfase no marketing de serviços para satisfação do cliente como meio de encantar, conquistar e reter o cliente/hóspede.

## **CAPÍTULO 4 – MODELO CONCETUAL**

Este capítulo se propõe à elaboração de um Modelo de Medida de Satisfação do Hóspede (MMSH) como contributo teórico e prático aos gestores dos meios de hospedagem comercial (MHC).

O referido modelo foi desenvolvido em função da temática de base, qual seja: turismo, hospitalidade comercial, planeamento dos serviços nos níveis estratégico, tático (ênfase em recursos humanos e marketing de serviços) e operacional, conforme visto nos Capítulos 2 e 3. Ressalta-se que a fase de recolha de dados foi fundamental na construção deste modelo da medida de satisfação do hóspede (MMSH), validado no Capítulo 6.

O encaminhamento deste capítulo também contribui para solucionar as seguintes lacunas identificadas na literatura:

- 1) Não foi verificado nenhum modelo de interdependência na hospitalidade comercial que atendesse à perceção do cliente nos MHC;
- 2) Não há evidência estatística sobre fatores latentes das dimensões de satisfação nos níveis operacional (NO), tático (NT) e estratégico (NE);
- 3) Ausência de contribuições metodológicas na busca por uma medida (índice) de satisfação concebida a partir da perceção do hóspede, por meio de agrupamento de clientes, que avaliam a prestação de serviços das organizações de hospedagem comercial em fase de desenvolvimento.

### **4.1 A construção do modelo**

O MMSH tem a expectativa de contribuir como referência para melhor entendimento e mensuração dos níveis de atuação dos serviços na organização hoteleira e de suas consequências nos resultados globais do processo de planeamento

escalonado em níveis operacional (NO), tático (NT) e estratégico (NE). Tal proposta de modelo oferece contributo teórico ao preencher as lacunas identificadas ao longo da revisão da literatura, especialmente sob a perceção do hóspede no campo da hospitalidade e prático, como possibilidade de oferecer subsídios aos gestores de meios de hospedagem comercial (MHC) a planear os serviços nos três níveis de atuação da empresa, já mencionados.

Na composição do MMSH, foi preciso criar um modelo inicial das etapas necessárias para sua estruturação, composto pelo planeamento dos serviços aplicados aos MHC, a partir das 46 variáveis manifestas detalhadas e identificadas nas páginas 99 e 100 deste capítulo, por meio da pesquisa junto aos hóspedes, nos NO, NT e NE. Para tanto, utilizou-se a ferramenta multivariada de dados chamada análise fatorial exploratória (AFE), a qual reduziu de 46 para 21 as variáveis manifestas, criando, assim, os seis fatores latentes representativos da satisfação dos hóspedes, analisados no Capítulo 6 - item 6.3.2, denominado “Fatores de satisfação do hóspede”.

Para se chegar aos seis fatores de satisfação do hóspede foi necessário buscar as ferramentas adequadas e estabelecer os critérios de análise, por meio de técnicas e testes, assim distribuídos:

- i) Análise exploratória das medidas descritivas dos construtos do questionário para verificar a confiabilidade (Pestana & Gageiro, 2008), por intermédio da ferramenta *Alfa de Cronbach* ( $\alpha$ ), com poder do teste a partir de 0,700;
- ii) Correlação linear de *Pearson* ( $\rho$ ) para medir a relação entre duas variáveis quantitativas da investigação (Pestana & Gageiro, 2008);
- iii) Processo combinado da análise fatorial exploratória (AFE) para eleger o tipo de extração dos componentes principais, pelo teste de adequabilidade das variáveis do banco de dados, no sentido de verificar se há distribuição normal dos itens do

questionário (Hair et al., 2009); ou seja, verificar a medida da assimetria e da curtose;

iv) Teste de Esfericidade de Bartlett (BET) que avalia, segundo Fávero (2008), a hipótese de a matriz de correlações das variáveis ser igual à matriz identidade, por meio do *software* SPSS 23. O BET verifica toda a matriz de correlação e se há suficientes correlações significativas a ( $p < 0.05$ ). Nesse caso, o número de variáveis deve ser no mínimo 30 observações, as correlações a partir de 0,40 e as comunalidades devem ultrapassar 0,60 (Pastana & Gajero, 2008);

v) Teste de medida de avaliação e adequação dos dados da amostra. Na percepção de Fávero (2008), a medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é o teste que sustenta a aplicação da técnica multivariada AFE e garante a extração dos fatores e o cálculo dos escores fatoriais, com valores acima de 0,60;

vi) Na redução de 46 para 21 variáveis no conjunto total da amostra, aplica-se o critério de rotação *Varimax* na formação dos seis fatores de satisfação, tendo por base a porcentagem de variância;

vii) A variância de cada variável latente é explicada pela comunalidade (cargas fatoriais) de cada um dos fatores;

viii) Verifica-se a matriz e cargas fatoriais de cada fator (F1, F2, F3, F4, F5 e F6);

ix) Observa-se o grau de esfericidade ou adequacidade no processo de formação de cada um dos fatores (Gomes et al., 2016);

x) Verifica-se através do diagrama de “ramos e folhas” do INSH a distribuição simétrica dos valores em torno da média, que da suporte às etapas de formação do agrupamento/cluster;

xi) Finalizada as etapas, e mediante a extração dos fatores, cada um deles recebe uma denominação, conforme o padrão de correlação existente entre os itens formadores do fator latente.

A partir dos fatores latentes foi gerado o Índice Normalizado de Satisfação do Hóspede (INSH) para medir, de acordo com a sua experiência, o grau de satisfação expresso em um valor numérico na escala de zero a um, em que quanto mais próximo de um mais satisfeito o hóspede e mais próximo de zero, menos satisfeito.

De posse do resultado do INSH, realizou-se a análise de agrupamento, através da técnica K-médias como forma de segmentar o nível da satisfação dos hóspedes, ajustado em três grupos internamente homogêneos e entre eles heterogêneos (Mingoti, 2005), classificados em baixo, médio e alto grau, para melhor descrever os efeitos do INSH, que resultou no modelo inicial (Figura 4.1).

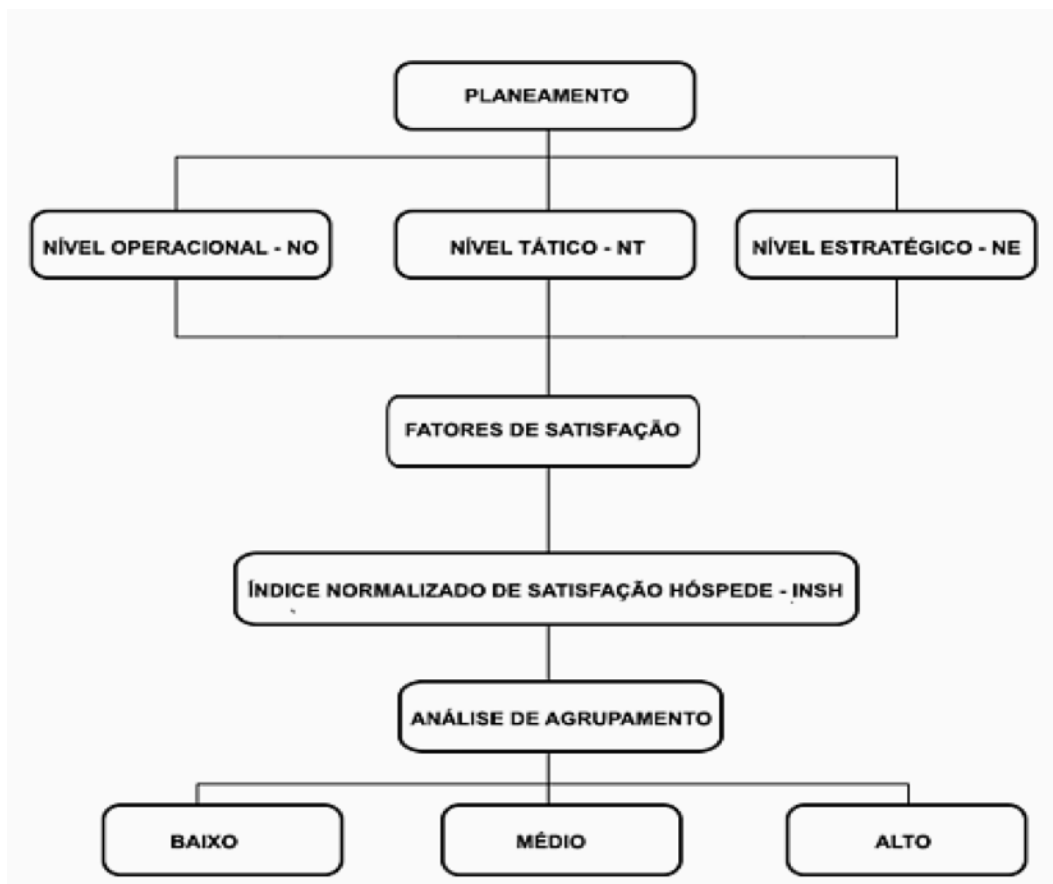


Figura 4.1 – Modelo inicial das etapas do MMSH  
Fonte: Elaboração própria.

A base conceitual do modelo relacionada aos capítulos 2 e 3 apresentada, ajudou a entender o processo de composição do MMHC, cujas reflexões embasaram os resultados da análise de dados referentes às temáticas abordadas nos capítulos teóricos. Esta reflexão é suficiente para indicar contributos, especialmente com relação ao índice de satisfação do hóspede nos MHC.

A teoria aplicada ao modelo expressa que a empresa deve possuir visão de planejamento a longo prazo, para criar as estratégias em níveis organizacionais, com vistas à satisfação do cliente na prestação dos serviços (Ariffin, 2013).

Reforça-se nesse sentido, a discussão sobre a gestão da hospitalidade comercial que se revela adequada ao explicar como o fenómeno da prestação de serviços se processa cercado de elementos tangíveis e intangíveis na área turística e hoteleira (Kowalski, 2013), cuja a troca financeira, invariavelmente, de maneira integrada e sistémica, é premissa nos meios de hospedagem comercial (MHC).

O modelo de satisfação da hospitalidade apresentado neste estudo sustenta-se, sobretudo, nos autores Kowalski (2013), Camargo (2004) e King (1995) quanto à participação efetiva do colaborador no apoio ao hóspede, qual seja o prestador de serviços da empresa hoteleira, por entender, mesmo diante da formalidade profissional, que o ritual da acolhida ao cliente deve ser priorizado. Portanto, o funcionário que presta o serviço é o principal responsável por tal acolhida, que deve apresentar comportamento hospitaleiro no auxílio e compreensão das solicitações para atender à satisfação do cliente/hóspede.

O relacionamento humano está inserido em todas as etapas do processo do serviço (Davidson et al., 2011), da entrega ao recebimento. Caso o colaborador não esteja preparado para desempenhar com eficiência e competência suas funções, a interação no serviço, assim como o resultado final esperado, tornar-se-ão falhos. Ainda que a atividade siga a padronização nas operações de serviços nos MHC e propicie a experiência do bem receber na acolhida (Lashley, 2008), isto é importante diferencial nos momentos decisivos da entrega do que foi solicitado pelo

hóspede. Por isso, na gestão da hospitalidade, o planeamento deve atentar para desejos e aspirações desse cliente (Brotherton & Wood, 2000), desde o momento de sua chegada, durante sua estadia, até os momentos finais de sua despedida (Kowalski, 2013).

A experiência do hóspede se relaciona estreitamente aos temas do estudo acima citados quando relacionada à força do marketing aplicado aos destinos turísticos e, à hospedagem comercial.

No campo dos meios de hospedagem, e, a partir de debates em linhas de investigação inseridas na comercialização de produtos e serviços voltados ao marketing aplicado ao comportamento do consumidor, à satisfação, à percepção e à qualidade na vivência durante a estadia (Gândara et al., 2013), o gestor deve encontrar as melhores estratégias diferenciadoras que podem influenciar, atrair e manter a fidelidade do cliente, tanto em relação à concorrência quanto ao mercado hoteleiro.

O empreendedor de MHC deve participar ativamente como parceiro colaborativo em trocas relacionais junto ao cliente, ou seja, participar e co-criar em sintonia recíproca no processo de consumo; ele deve ser o principal elo na cadeia produtiva do negócio, afirma Yi e Gong (2013).

Nessa perspectiva integradora, o planeamento do negócio em níveis organizacionais faz a diferença, além de ser essencial para o sucesso do negócio em MHC. Nesse sentido, todos os empreendimentos hoteleiros envolvidos nas etapas de investigação, por meio do levantamento de dados, atenderam aos requisitos mínimos de possuir serviços nas três áreas de planeamento, nos níveis: operacional (NO), tático (NT) e estratégico (NE).

O primeiro nível de atuação, NO, apresenta as atividades de operação direcionadas às áreas de hospedagem (receção e governança), alimentos e bebidas, comercial & *marketing*, atividades administrativas, e a manutenção/engenharia (Hayes &



Ninemeier, 2005; Petrocchi, 2006; Mtur, 2014), por meio dos colaboradores distribuídos pelos setores do MHC.

As atividades desenvolvidas pelo funcionário da linha de frente estão sob a orientação de colaboradores, supervisores ou gerentes. Estas atividades são exercidas diariamente para atender com excelência o público consumidor nos momentos de oportunidades (Grönroos, 2011); posteriormente, há uma avaliação, tanto do cliente quanto da empresa (Gümmesson & Grönroos, 2012). A intenção do MHC é combinar os resultados da avaliação da entrega do serviço, ao monitoramento de experiências para minimizar os custos dos processos e maximizar as receitas (Nebel & Ghei, 2007).

O nível tático (NT) enfatiza o grau de eficiência na prestação de serviços (Hayes & Ninemeier, 2005), mas de acordo com Äijälä & Karjalainen (2012), esse nível de atuação deve mirar os objetivos setoriais da empresa e priorizar expectativas e necessidades futuras dos clientes. É o nível em que o profissional da hospedagem comercial deve ser valorizado como elemento fundamental ao sucesso do negócio e para a retenção do cliente (Zeithaml et al., 2011).

É mister que os MHC incorporem na política de pessoal a visão de que o funcionário é recurso valioso; é responsável também pelo desenvolvimento produtivo do negócio (Aung, 2000; Meliou & Maroudas, 2011). A preocupação contínua com a qualificação dos RH hoteleiros revela a necessidade de satisfazer também às demandas dos *stakeholders*, e demais membros da rede de contato da empresa.

À medida que o trabalhador é qualificado, treinado, remunerado e ouvido, a tendência é prestar serviços superiores independente de nível hierárquico (Meliou & Maroudas, 2011). Do contrário, a empresa sofrerá perda constante de fornecedores, clientes e até de funcionários.

O nível estratégico (NE) refere-se à avaliação da eficácia na tomada de decisões estratégicas (Fraj et al., 2015; Chou, 2014; Úbeda-Garcia et al., 2013). A

preocupação em atrair, manter e fidelizar o cliente requer da organização de hospitalidade comercial no momento da formulação do planeamento em nível estratégico, considerar as peculiaridades que cercam os serviços, além das necessidades dos clientes, que devem ser respeitadas.

As empresas de serviços se distinguem das demais organizações industriais e comerciais, na medida em que, na conceção Moretti (2016), o consumidor atual busca bens, serviços ou marcas identificadas com seu estilo de vida e produza nessa relação vivências, emoções e experiências memoráveis.

Ratifica-se que os três níveis de planeamento apresentados estão subdivididos em nove construtos que englobam 46 variáveis manifestas, que serão apresentadas de maneira pormenorizadas no Capítulo 5, item 5.3.5 - Organização do Questionário.

## **4.2 Composição das variáveis**

No projeto de pesquisa para elaboração do modelo, o autor desta tese optou pela abordagem quantitativa, pautado na análise estatística por meio de técnicas e testes para a validação. Para esse fim, observaram-se elementos em consonância à questão de pesquisa, os objetivos pré-estabelecidos e a revisão bibliográfica e sistemática da literatura, a partir da natureza e das dimensões da satisfação dos serviços prestados ao hóspede nos MHC da Região Metropolitana de Belém (RMB), por intermédio de estudo exploratório definido pelas variáveis manifestas do questionário.

As variáveis naturalmente surgem em função das hipóteses do estudo (Gray, 2012), e dizem respeito a tudo que “pode ser classificado em duas ou mais categorias” (Gil, p. 57, 2008). É fundamental o investigador determinar quais variáveis serão estudadas e definir se existe correlação ou não entre elas, e qual tratamento a ser dado a cada uma delas no decorrer da pesquisa, conforme visto neste trabalho.

#### 4.2.1 Variáveis do estudo

Um dos objetivos do estudo é encontrar os fatores latentes à satisfação dos hóspedes. Para alcançar esse fim, faz-se necessário definir as variáveis mais adequadas da pesquisa que estão inseridas no questionário, utilizadas como ferramenta para levantar informações suficientes ao desenvolvimento da investigação. Essas variáveis podem ser classificadas em dois tipos: variáveis manifestas e variáveis latentes.

Segundo Hill e Hill (2012), as variáveis manifestas são aquelas diretamente observáveis/medidas definidas em perguntas (itens) no questionário de pesquisa. De acordo com Curado et al. (2014), essas variáveis permitem criar os fatores ou variáveis latentes que emergem no estudo. Nesta direção, as variáveis manifestas da presente investigação são devidamente tratadas no Capítulo 5.

Por conseguinte, ainda segundo os referidos autores, as variáveis latentes não são diretamente observáveis/medidas, pois precisam ser observadas/medidas por intermédio das variáveis manifestas. Logo, emergem do processo de redução das variáveis manifestas e criam os fatores constituídos pelo conjunto de equações que definem as relações entre as variáveis descritas no questionário. Foi exatamente o que foi operacionalizado no presente estudo, em que, ao fazer a redução das 46 variáveis manifestas via técnica multivariada AFE, chegou-se ao número de 21.

Em seguida, perante essas 21 variáveis manifestas, foi utilizado o método de rotação Varimax, no sentido de verificar as suas correlações, processo este que acarretou a redução destas variáveis para um conjunto de seis fatores, os quais constituem as variáveis latentes do presente estudo, também tratadas detalhadamente no Capítulo 5.

Nesta sequência, foi dada atenção especial ao questionário como instrumento de medida das variáveis e a base para elaboração do MMSH.

Conforme detalhado no capítulo seguinte, o inquérito por questionário é o instrumento utilizado neste estudo (Richardson, 2011), que apresenta questões relacionadas a informações pessoais do cliente e à prestação de serviços na hospitalidade comercial, estruturado em duas partes. A primeira parte do instrumento refere-se às questões pertinentes às características sociodemográficas do inquirido, género, idade, escolaridade e o meio de divulgação utilizado para conhecer o estabelecimento. Num segundo momento, o questionário constitui-se de 46 questões fechadas de múltipla escolha, divididas conforme o nível operacional (NO), o nível tático (NT) e o nível estratégico (NE).

De maneira resumida, o questionário teve por objetivo determinar, por meio da percepção do hóspede, o nível da satisfação referente aos serviços recebidos ao longo da estadia no MHC.

As variáveis da investigação foram medidas por meio de uma escala do tipo ordinal. A escala de medição sugerida foi a Likert (Santos Curado et. al., 2014), composta de cinco níveis de gradação:

|  |
|--|
| Péssimo - Ruim - Regular - Bom - Excelente |
|--|

A opção por uma escala ímpar permite ao inquirido a possibilidade de escolher o meio da escala e não extremar a sua opinião. Na opinião de Sarmiento (2003), a escolha de cinco categorias pressupõe que três seriam restritivas e sete seriam exageradas, para expressar a qualificação das questões.

O critério de escolha das variáveis do modelo ocorreu após revisão da literatura, em particular nos trabalhos de Nebel e Ghei (2007) e Petrocchi (2006), dentre outras fontes consultadas. Os autores proporcionaram elementos suficientes ao enquadramento desta na prática de serviços nos estabelecimentos hoteleiros, ao NO, NT e NE, selecionados pela amostra aplicada a um inquérito via questionário no qual constam 46 variáveis manifestas, distribuídas nas Tabelas 4.1, 4.2 e 4.3.

Tabela 4.1: Variáveis manifestas do estudo – nível operacional (NO)

|    | <b>Nível Operacional (NO)</b>                        |
|----|--|
| 1  | Agendamento de Reservas                              |
| 2  | Atendimento ( <i>Check in</i> e <i>Check out</i> )   |
| 3  | Funcionamento Recepção e Portaria Social             |
| 4  | Disponibilidade de telefonia e internet              |
| 5  | Camareira (arrumação e limpeza habitações)           |
| 6  | Limpeza (áreas sociais e externas)                   |
| 7  | Lavanderia   |
| 8  | Atendimento no restaurante                           |
| 9  | Serviços de Bar                                      |
| 10 | Qualidade e sabor dos pratos cozinha                 |
| 11 | Rapidez no atendimento serviço de quarto             |
| 12 | Variedade e qualidade Minibar / Frigobar             |
| 13 | Meios de comunicação para divulgar hotel             |
| 14 | Divulgação da estrutura hotel para eventos           |
| 15 | Atrativos e atividades culturais e Lazer             |
| 16 | Registro de <i>Check In</i>                          |
| 17 | Registro de <i>Check Out</i>                         |
| 18 | Preço da hospedagem e conforto                       |
| 19 | Preço da hospedagem padrão atendimento               |
| 20 | Disponibilidade de produtos e artigos                |
| 21 | Disponibilidade de acesso à tecnologia de informação |
| 22 | Ambiente seguro e protegido                          |
| 23 | Exatidão na demonstração financeira                  |
| 24 | Facilidade de diversas formas de pagamento           |
| 25 | Nível de educação adequado                           |
| 26 | Motivação do pessoal no atendimento                  |
| 27 | Presteza na resolução de problemas eventuais         |
| 28 | Exercício adequado da função                         |
| 29 | Pintura, decoração e conservação predial             |
| 30 | Conservação e limpeza de equipamentos e móveis       |
| 31 | Conforto e espaço veículos                           |
| 32 | Disponibilidade de estacionamento/garagem            |

Tabela 4.2: Variáveis manifestas do estudo – nível tático (NT)

|    | <b>Nível Tático (NT)</b>  |
|----|---|
| 33 | Funcionários treinados para atender bem   |
| 34 | Facilidade de acesso ao gerente   |
| 35 | Facilidade de solicitação de serviços   |
| 36 | Facilidade de comunicação na indicação de eventos externos ao hotel (espetáculos, feiras, teatro) |

Tabela 4.3: Variáveis manifestas do estudo – nível estratégico (NE)

|           | <b>Nível Estratégico (NE)</b>  |
|-----------|--|
| <b>37</b> | Aparenta ser uma instituição que segue planejamento estratégico                      |
| <b>38</b> | Aparenta ser uma instituição financeiramente saudável                                |
| <b>39</b> | Aparenta ser uma instituição com bom clima Organizacional                            |
| <b>40</b> | Interação entre funcionários e hóspedes  |
| <b>41</b> | Atitudes e comportamento humano nas relações com os funcionários                     |
| <b>42</b> | Oferta de produtos e serviços diferenciados e personalizados                         |
| <b>43</b> | Utilização de novas tecnologias e recursos de informação e comunicação institucional |
| <b>44</b> | Arquitetura e conforto das instalações físicas                                       |
| <b>45</b> | Responsabilidade socioambiental  |
| <b>46</b> | Iniciativas de marketing   |

Cada dimensão do trabalho apresentou uma ou mais variáveis correlacionadas ao NO, NT e NE. Em suma, foram reduzidos os números de variáveis manifestas de 46 para 21, conforme mostra a Tabela 4.4.

Tabela 4.4: Variáveis manifestas definidas pela AFE

|           | <b>Nível Operacional (NO)</b>   |
|-----------|---|
| <b>1</b>  | Disponibilidade de telefonia e internet   |
| <b>2</b>  | Camareira (arrumação e limpeza habitações)  |
| <b>3</b>  | Limpeza (áreas sociais e externas)  |
| <b>4</b>  | Atendimento no restaurante  |
| <b>5</b>  | Serviços de Bar   |
| <b>6</b>  | Qualidade e sabor dos pratos cozinha  |
| <b>7</b>  | Rapidez no atendimento serviço de quarto  |
| <b>8</b>  | Variedade e qualidade Minibar / Frigobar  |
| <b>9</b>  | Meios de comunicação para divulgar hotel  |
| <b>10</b> | Atrativos e atividades culturais e Lazer  |
| <b>11</b> | Disponibilidade de produtos e artigos   |
| <b>12</b> | Disponibilidade de acesso à tecnologia de informação  |
| <b>13</b> | Presteza na resolução de problemas eventuais  |
| <b>14</b> | Exercício adequado da função  |
| <b>15</b> | Pintura, decoração e conservação predial  |
|           | <b>Nível Tático (NT)</b>  |
| <b>16</b> | Facilidade de comunicação na indicação de eventos externos ao hotel (espetáculos, feiras, teatro) |
|           | <b>Nível Estratégico (NE)</b>   |
| <b>17</b> | Aparenta ser uma instituição que segue planejamento estratégico                                   |
| <b>18</b> | Aparenta ser uma instituição financeiramente saudável   |
| <b>19</b> | Aparenta ser uma instituição com bom clima Organizacional   |
| <b>20</b> | Oferta de produtos e serviços diferenciados e personalizados                                      |
| <b>21</b> | Iniciativas de marketing  |

Fonte: Elaboração própria.

Após serem definidos os fatores latentes, foi calculado o Índice Normalizado de Satisfação do Hóspede (INSH), criado a partir dos resultados das variáveis latentes, considerando formulação por meio, sobretudo, dos trabalhos dos autores Gomes et al. (2016) e Santana (2007), explicado no Capítulo 6.

Mediante as questões (itens) estabelecidas no questionário com vistas a chegar aos fatores latentes, foi pertinente efetivar a técnica de análise fatorial multivariada (Mingoti, 2005), com os 252 indivíduos pesquisados e distribuídos em 40 meios de hospedagens do tipo hotel, pousada e *flat/apart*.

Na aplicação da AFE, exige-se que as variáveis do modelo apresentem distribuição normal, o que foi feito em consonância ao teste proposto por Hair et al. (2006), combinando procedimentos gráficos e medidas estatísticas para avaliar se os itens da pesquisa proveem de uma distribuição normal, entre eles o teste estatístico de normalidade, uma regra prática que utiliza os valores de assimetria e curtose, demonstrado no Capítulo 6 – item 6.3.1, Tabela (6.15).

Nesse contexto, faz-se necessário incluir na proposta de modelo aspectos referentes aos recursos humanos, por serem os funcionários os responsáveis em levar até o cliente a experiência da estadia, por meio da operação dos serviços nos MHC. Portanto, valorizar o capital humano (Young-Thelin & Boluk, 2012) é estratégia de ação adequada caso o MHC queira sustentar o negócio com profissionais competentes e comprometidos, superar concorrentes e manter-se no mercado turístico e hoteleiro.

Aliado aos RH's, a organização também deve estabelecer estratégias de marketing compatíveis com o seu negócio para obter o sucesso desejado a longo prazo. Para isso, é essencial investir no marketing de serviços que envolva áreas de contato com o consumidor real e potencial do MHC, em todas as etapas do planejamento. Dessa maneira, haverá mecanismos consolidados para atrair, manter e fidelizar o cliente (Ariffin, 2013).

Estes temas apresentados complementam e ajudam a corroborar os objetivos propostos nesta fase do trabalho, que são:

- Analisar o correlacionamento entre a dimensão latente de satisfação e os níveis de gestão dos serviços NO, NT e NE;
- Calcular e analisar o Índice Normalizado de Satisfação do Hóspede - INSH como um modelo de avaliação dos serviços de hospedagem e desenvolver análises de *clusters* segundo as variáveis de controlo género, idade e escolaridade.

Nesse sentido, validar os objetivos acima apresentados requer escolher as variáveis latentes necessárias e adequadas orientadoras na análise de dados, a fim de solucionar a questão problema de pesquisa: “*Quais fatores referentes ao nível de satisfação percebido pelo hóspede emergem com relação aos serviços recebidos na hospedagem comercial em desenvolvimento?*”

No seguimento do capítulo, e conforme apresentado, o investigador, após demarcar o que pretende investigar, deve se perguntar quais são as prováveis respostas ao problema e escolher as que lhe parecem mais apropriadas ou possíveis para proceder ao seu teste de validade (Richardson, 2011), empregando as informações coletadas na recolha dos dados.

A redução das variáveis em fatores latentes contribui ao melhor entendimento do fenómeno observado, pela via empírica, e, conseqüentemente, serve de referência na formulação do modelo (Quivy & Campenhoudt, 2013). Esta é a base empírica das possíveis respostas à pergunta inicial, que derivam das variáveis estudadas e descritas no desenvolvimento do item 4.2.1, e baseiam-se na revisão da literatura, nos dados levantados, nos métodos aplicados e na análise de dados para qualificar o trabalho científico (Leite, 2015; Richardson, 2011).

Seguindo as determinações metodológicas, a partir desse momento é fundamental verificar as variáveis latentes do questionário. No seguimento da identificação das



variáveis para auferir o nível de satisfação do hóspede, passa-se aos pressupostos de aplicação da técnica análise de fatores ou análise fatorial exploratória. O contexto global da análise fatorial da investigação será apresentado no Capítulo 6.

### **4.3 Análise Fatorial: criação dos fatores do modelo**

Para alcançar os objetivos deste estudo, conforme anunciado, foi necessário aplicar técnica estatística apropriada em relação ao tratamento dos dados empíricos. A denominada Análise Fatorial Exploratória (AFE) é de relevante importância na análise, por apresentar um conjunto de processos trabalhados para reduzir e sumarizar dados (Malhotra, 2012). É chamada exploratória por se ter pouco conhecimento de sua aplicação em relação ao conjunto de dados e suas relações na formação dos fatores latentes (Miranda et al., 2014).

Em complemento a essa definição, Viali (2016) explica que, na prática, a AFE resume dados, examina as correlações entre um grande número de variáveis e define um conjunto menor em dimensões latentes básicas comuns, chamadas fatores. Estes se formam pelas combinações lineares das variáveis em análise que explicam como as variáveis iniciais estão correlacionadas (Silva et al., 2014; Hill & Hill, 2012).

No entender de Hair et al. (2006), a AFE se encaixa numa série de métodos estatísticos multivariados que tem o propósito de definir uma estrutura determinante para uma matriz de dados. Zeller & Carmines (1980) completam a definição ao afirmarem ser várias técnicas aplicadas para traduzir os dados observados para facilitar a interpretação e compreensão dos resultados, em conformidade à elaboração do MMSH.

O objetivo da AFE é analisar, a partir de uma matriz de correlação de variáveis, neste estudo denominadas manifestas, um conjunto de variáveis para identificar as dimensões latentes (Laros, 2005). A correlação das variáveis ocorre a partir das 46 variáveis manifestas, que foram reduzidas para 21, e, após, transformadas em seis

fatores latentes de satisfação do hóspede, conforme detalhado nos Capítulos 5 e 6.

A AFE é a primeira técnica aplicada na realização das análises estatísticas desta investigação pela grande quantidade de dados recolhidos pela amostra. É opção que agrega mais informações e tende a exigir do investigador maior grau de sofisticação técnica na análise. Outra motivação é a pouca utilização dessa técnica nas pesquisas em Ciências Sociais (Figueiredo & Silva, 2010), nas áreas do turismo e da hotelaria brasileiros, em particular, no Norte do país, na região metropolitana de Belém (RMB).

Finalizadas as etapas de planejamento e organização dos requisitos fundamentais da técnica multivariada análise fatorial, no decorrer do item é demonstrado o passo a passo da construção do modelo de medida de satisfação do hóspede, por meio do índice normalizado de satisfação do hóspede.

#### **4.4 Medida da satisfação: índice normalizado de satisfação do hóspede (INSH)**

A medição da satisfação do cliente através do Índice Normalizado de Satisfação do Hóspede (INSH), por meio da experiência na indústria hoteleira, mesmo indispensável na avaliação da percepção do hóspede, ainda requer aprofundamento dos estudos na área, conforme levantamentos de Binkhorst e Dekker (2009) e Khan et al. (2015). Esse é um dos motivos pelo qual se faz necessário investir esforços na criação do INSH em contributo prático aos gestores dos meios de hospedagem da RMB.

##### **4.4.1 Indicador de satisfação do hóspede**

O meio de hospedagem necessita, permanentemente, saber a opinião de seus clientes. O gestor atento às mudanças de perfil e gostos de seus usuários precisa conhecer, perceber e medir o nível de satisfação do hóspede; entretanto, a tarefa não é fácil. Viana (2017) reforça o pensamento ao afirmar que o cliente define a

satisfação mediante a avaliação sobre o produto, bem ou serviço recebido e se o atendimento corresponde às suas necessidades e expectativas.

No estabelecimento de hospedagem comercial conhecer a opinião do cliente, por meio de determinado modelo, é essencial para saber se o que está sendo ofertado é compatível com o que o consumidor espera quando recebe o serviço.

Chiavelli (2013) refere-se à importância de conhecer a opinião do hóspede sobre a prestação de serviços, que deve ter a informação recebida e codificada por meio de testes de análise. A partir de modelos, o gestor pode identificar as fraquezas e maximizar os pontos fortes dos serviços, podendo criar estratégias organizacionais de marketing, fazendo com que a experiência da estadia eleve o nível de satisfação do hóspede, na possibilidade de gerar retorno na hospedagem e divulgar a experiência positiva a outras pessoas.

A questão da expectativa do cliente em relação aos serviços é tema recorrente em diversos estudos, e se mede com o nível de satisfação alcançada, conforme os exemplos de modelo de satisfação do hóspede apresentados no Capítulo 2. Tendo a inspiração nestes, os 252 hóspedes, distribuídos em 40 MHC eleitos ao estudo, são apresentados na Tabela 4.5 – Questionários por hóspedes, e foram analisados em profundidade no Capítulo 5 – Metodologia.

Tabela 4.5: Questionários por hóspedes

| Nº | Meios de hospedagem       | Questionário |
|----|---------------------------|--------------|
| 01 | Hotel Ipê                 | 06           |
| 02 | Hotel Sagres              | 08           |
| 03 | Hotel Transbrasil         | 06           |
| 04 | Hotel Grão-Pará           | 06           |
| 05 | Hotel Vila Rica Belém     | 08           |
| 06 | Gold Mar Hotel            | 06           |
| 07 | Zoghbi Apart              | 06           |
| 08 | Soft Inn Plus (B. Campos) | 08           |
| 09 | Tulip Inn (Hangar)        | 06           |
| 10 | Íbis Belém Aeroporto      | 08           |
| 11 | Danúbio Hotel             | 06           |
| 12 | Itaoca Belém Hotel        | 05           |
| 13 | Íbis Budget Belém         | 08           |
| 14 | Hotel Golden Tulip Belém  | 08           |
| 15 | Hotel Ferrador            | 06           |
| 16 | Hotel Novo Avenida        | 05           |
| 17 | Holiday Inn Express       | 08           |
| 18 | Radisson Hotel Belém      | 08           |
| 19 | Hotel Crowne Plaza Belém  | 08           |
| 20 | Soft Inn (Hangar)         | 06           |
| 21 | Tulip Inn (B. Campos)     | 06           |
| 22 | Tulip Inn (Nazaré)        | 06           |
| 23 | Zaia Apart                | 06           |
| 24 | "Le Massília" Hotel       | 04           |
| 25 | Hotel Portas da Amazônia  | 05           |
| 26 | Hotel Muiraquitã          | 04           |
| 27 | Atrium Quinta das Pedras  | 07           |
| 28 | Hotel Princesa Louçã      | 08           |
| 29 | Hotel Manacá              | 05           |
| 30 | Belém Soft Hotel          | 06           |
| 31 | Hotel Ver - O - Peso      | 05           |
| 32 | Hotel Farol               | 06           |
| 33 | Machado's Plaza Hotel     | 06           |
| 34 | G1Hotel                   | 05           |
| 35 | Parque dos Igarapés       | 05           |
| 36 | Hotel Riviera D'Amazônia  | 06           |
| 37 | Hotel Beira Rio           | 08           |
| 38 | Hotel Regente             | 08           |
| 39 | Ecopousada Miriti         | 04           |
| 40 | Hotel Real                | 05           |
|    |                           | <b>252</b>   |

Fonte: Elaboração própria.

Baseado nos estabelecimentos investigados, distribuídos em hotéis, pousadas e flat/Apart e seus respectivos hóspedes apresentados na tabela, foi idealizado o INSH como contributo prático à tese, que será apresentado na sequência do capítulo, como anunciado.

O INSH utilizou, dentre outros, o método estatístico Análise de Variância (ANOVA) para realizar comparações entre duas ou mais médias, que permite testar hipóteses sobre médias de distintas populações.

A validação do INSH, após os métodos e testes estatísticos, está referendada no Capítulo 6 e foi obtida a partir da combinação linear em conformidade às variáveis latentes e às variáveis de controlo (género, idade e escolaridade). Estas variáveis emergem e geram o índice. No momento em que é gerado o índice, pode-se afirmar que cada indivíduo participante da pesquisa tem um índice de satisfação.

#### **4.5 Análise de agrupamento/*clusters***

Como última etapa para a elaboração do MMSH, foi utilizada a técnica exploratória análise de *cluster*, que suporta a análise de agrupamentos para revelar os grupos e subgrupos homogêneos de dados (Pestana & Gageiro, 2008). Baseia-se em variáveis ou em casos que permitam classificar os indivíduos em função da informação existente a partir das variáveis do estudo. Os autores expõem que se busca verificar a real semelhança entre os indivíduos do grupo e a real diferença em relação aos indivíduos dos demais grupos.

São as características das variáveis que permitem formar os subgrupos homogêneos de indivíduos pertencentes a um grupo de semelhantes. As variáveis usadas foram as mesmas que medem o INSH.

O agrupamento ocorreu segundo os resultados do grau do INSH, por meio de uma análise de *clusters* com o método *Ward* (aglomeração hierárquica), a qual utiliza a distância euclidiana quadrada como medida de dissemelhança entre os indivíduos investigados (Hair et al., 2009), conforme os grupos de graus baixo, razoável (médio) e alto de satisfação do hóspede. Os resultados de grupos relacionaram-se com as variáveis de controlo género, idade e escolaridade, verificado nos hóspedes que tiveram pelo menos um pernoite (estadia) no MHC.

#### **4.6 Conclusão**

A aplicação do modelo conceitual de estudo de interdependência da satisfação do hóspede pela análise de fator, índice normalizado de satisfação e agregação de

grupos – análise de *clusters* são analisados e validados, em detalhes, no Capítulo 6 – Análise de Dados.

## **CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA**

O processo de elaboração da tese contempla o problema de pesquisa, objetivos, revisão da literatura e a construção do modelo abordado nos Capítulos 2, 3 e 4. A partir dessa fase, demanda subsídios em metodologia científica adequados ao estudo que auxiliam na compreensão dos resultados e ajudam a responder às indagações iniciais deste trabalho. As fases da pesquisa incluem o planeamento da investigação, a recolha de dados, análise dos resultados, interpretação e redação do relatório.

### **5.1 Planeamento da investigação**

A metodologia do trabalho científico adotada nesta tese segue processo em etapas que visa dar sentido lógico ao esquema da pesquisa; e é dada atenção aos elementos essenciais do estudo, por contemplarem métodos e técnicas apropriados a cada fase da investigação (Richardson, 2011), à problemática, aos objetivos, ao referencial bibliográfico e aos testes para elaboração do modelo final de satisfação do hóspede. Deste modo, espera-se alcançar os objetivos da investigação.

Antes de avançar no percurso metodológico, é importante entender a natureza que dá sentido ao conhecimento científico, em particular, na ciência social (Gil, 2008). Este autor reconhece o ser humano agente transformador da realidade social, por intermédio da perceção dos fenómenos e da natureza das coisas. O homem tem por intermédio da pesquisa, a capacidade para entender e interpretar o mundo que o cerca (Dencker & Viá, 2002).

O conhecimento científico observado na realidade cotidiana é visto pela lente do investigador de maneira mais detalhada na pesquisa e segue métodos e técnicas para ser reconhecido pela comunidade académica. O trabalho deve apresentar características peculiares que o distingue de outros em termos de conhecimento. De acordo com a perceção de Lakatos e Marconi (2011), o conhecimento real exige

ser contingente, sistemático, verificável, falível e aproximadamente exato, e traduz-se da seguinte maneira:

1) *Contingente*, porque as proposições ou hipóteses têm sua veracidade ou falsidade conhecida por meio da investigação ou experimentação e não apenas pela razão, como ocorre no conhecimento filosófico, por exemplo;

2) *Sistemático*, por tratar-se de um saber ordenado logicamente em métodos e técnicas que formam o sistema de ideias (teoria);

3) *Verificável*, por apresentar característica da verificabilidade das afirmações (hipóteses), do contrário, não podem ser comprovadas, nem fazer parte do campo científico;

4) *Falível*, por ser conhecimento não definitivo, absoluto ou final; e

5) *Aproximadamente exato*, já que ao surgirem novas proposições e o desenvolvimento de técnicas, reformula-se o paradigma da teoria existente (Kuhn, 1970; Dencker, 2001).

Nessa perspectiva, a investigação científica é processo que visa o conhecimento em referencial teórico-conceitual no qual o homem é sujeito e objeto principal do estudo (Dencker & Viá, 2002). As interações entre indivíduos na pesquisa em ciências sociais ajudam a desenvolver as investigações nas diversas áreas do conhecimento.

Na hospitalidade comercial não é diferente, a presença humana faz toda diferença na oferta de serviço ao cliente. Afirma-se que a atividade de investigação para obter sucesso em microescala no nível do planejamento empresarial, deve embasar-se no uso criterioso do método científico (Dencker, 2001; Dencker & Viá, 2002; Richardson et al., 2011), para alcançar os melhores resultados do estudo em ambientes organizacionais.



Mediante tal assertiva, é razoável considerar a sistematização do processo de investigação científica como meio para interpretar, modificar ou acrescentar conhecimentos ao já existentes. Este é um instrumento essencial de ação nas ciências, pois busca a verdade pelo caminho do método (Lakatos & Marconi, 2011), que se traduz na essência da teoria e modifica ideias em realidades (Minayo, 2010).

No entanto, para entender como se desenvolve esse caminho, Barros e Lehfel (2007) nos ajudam a esclarecer que na metodologia pode-se utilizar diversos métodos e técnicas para aprofundar estudos e investigações (Richardson et al., 2011), identificando-se limitações ou não quanto à sua utilização. Concordamos quando os investigadores afirmam ser necessário realizar atividades intelectuais e experimentais de investigação sistemática (Kerlinger, 1973), com objetivo de ampliar os conhecimentos sobre determinada matéria.

O método pode ser entendido como o caminho pelo qual se chega a determinado resultado (Richardson, 2011). Na aceção de Lakatos e Marconi (2011, p. 46), é o “[...] conjunto das atividades sistemáticas e racionais que [...] permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros”. São “formalizações particulares de procedimentos, percursos diferentes [...] a serem [...] adaptados aos fenómenos ou domínios estudados” (Quivy & Campenhout, 2013, p. 25). E sustenta o caminho necessário à recolha de dados, descrita no item 5.3.4, ao interpretar e demonstrar o resultado final da investigação (Leite, 2015).

O método científico é um instrumento para a sondagem da realidade, que se apropria de um conjunto de procedimentos, os quais orientam e ajudam o estudioso a planear a pesquisa, a formular suas hipóteses, a realizar experiências e a interpretar os resultados (Baranão, 2004), etapas observadas nos Capítulos 4, 5 e 6 do presente trabalho. Também visa produzir novo conhecimento, por seguir processo racional, rigor metodológico e teórico e, acima de tudo, poder ter utilidade social. É perfeitamente aplicável a este estudo, o qual buscou, mediante instrumentos teóricos e empíricos, investigar e contribuir para clarificar a natureza

e os componentes da excelência dos serviços prestados nos meios de hospedagem comercial (MHC).

Em conjunção aos métodos para buscar o conhecimento sistemático, as técnicas, na conceituação de Denker e Viá (2001, p. 37) são “procedimentos concretos para levantar os dados e as informações necessárias para esclarecer o problema que está pesquisando”. A afirmação dos autores sobre os conceitos de método e técnica visualiza-se na Figura 5.1, desenvolvida no percurso deste capítulo.



Figura 5.1: Conceitos básicos  
Fonte: Adaptado de Denker e Viá (2001).

Pensar no “que fazer” e “como fazer”, diante da realidade concreta observada (Richardson et al., 2011) e vivida diariamente na área de atuação acadêmica do autor, instigou a formulação da questão problema: *Quais fatores referentes ao nível de satisfação percebido pelo hóspede emergem com relação aos serviços recebidos na hospedagem comercial em desenvolvimento?* Tal pergunta requer utilizar método e técnica adequados à resolução do problema em questão.

Nessa direção e mediante a definição da questão de investigação, é necessário criar objetivos coerentes à problemática a ser desvendada com o auxílio do levantamento da revisão literatura e os testes empíricos propostos no estudo, apresentados ao longo do caminho investigativo aqui delineados.

Assim sendo, a metodologia empregada traduz-se num instrumento de investigação que compreende a dinâmica da oferta de serviços percebida nos níveis de atendimento dos empreendimentos hoteleiros ao nível operacional (NO), ao nível tático (NT) e ao estratégico (NE), na região metropolitana de Belém (RMB).

Em conformidade aos primeiros objetivos da tese, observa-se a ênfase pautada no domínio da gestão da hospitalidade ao envolver o relacionamento da empresa com o cliente, no momento da oferta do serviço em obrigação mútua entre hospedeiro e hóspede (Causevic & Lynch, 2009; Lashley, 2008). Este dita o ritmo e o tipo de serviço que quer no decorrer do tempo (Crick & Spencer, 2011), no meio de hospedagem comercial (MHC).

O serviço que o cliente quer e o que é percebido durante estada no MHC decorreram dos registros coletados por meio do questionário, ao utilizar teorias e modelos desenvolvidos no item 5.3.5 do presente capítulo em dimensão multidisciplinar (Veal, 2011), referente ao segundo objetivo da investigação. Este, através de testes de validação à criação de modelo pretende averiguar, com base na opinião do hóspede, a influência do nível operacional (NO), do nível tático (NT) e do nível estratégico (NE).

Na medida do avanço do estudo, o objetivo final é proporcionar contributos teóricos e práticos que favoreçam a melhor experiência do cliente nos MHC, a partir da criação de um modelo de avaliação da medida da satisfação do hóspede.

Do ponto de vista científico, afirma-se que a investigação desenvolvida se enquadra na metodologia do tipo quantitativa (Richardson, 2011), por traduzir numericamente as opiniões e as observações dos fenómenos em relação ao planeamento gerencial e à percepção de cada hóspede acerca dos serviços hoteleiros, para, posteriormente, serem classificados e analisados, e assim gerar os resultados finais às indagações do estudo.

Em resumo pode-se garantir que os métodos e as técnicas são os passos e os meios que conduzem aos resultados e dependem da criatividade do investigador. Porém, há aspetos intrínsecos a qualquer pesquisa científica, como a escolha dos métodos mais adequados ao problema de pesquisa e aos objetivos do trabalho. Deste modo, foi necessário estudar o conjunto de construções teóricas pela realidade percebida e verificar se existe uma relação positiva entre essas teorias, por se tratar de um estudo quantitativo com cariz exploratório (Malhotra, 2012).

## **5.2 Abordagem metodológica**

O planeamento da pesquisa para elaboração do modelo de medida de satisfação do hóspede (MMSH) está de acordo com as normas exigidas pelo método científico. Utiliza-se a quantificação para a análise dos dados e os resultados da investigação, através de técnicas e testes, desde a fase de recolha dos dados até a apresentação final do referido modelo.

A finalidade da metodologia aplicada consiste em utilizar um instrumento de trabalho que investiga a opinião de cada hóspede em relação à satisfação de suas necessidades, a partir da experiência vivenciada no local da estadia. A abordagem geral do processo de estudo desenvolveu-se em etapas (Richardson, 2011), depois de definidos a questão problema e os objetivos pertinentes à tese.

O método estatístico se torna essencial no presente trabalho, por ser utilizado na investigação dentro dos meios de hospedagem comercial com os hóspedes, e apresentar grau aceitável de precisão via procedimentos estatísticos em apoio às conclusões alcançadas. Este método possibilita uma maior segurança quanto à inferência e evita distorções de análise e interpretação (Richardson, 2011).

Os procedimentos estatísticos fornecem considerável reforço às conclusões alcançadas, sobretudo mediante a experimentação e a observação. Segundo Lakatos e Marconi (2011), ajuda a comprovar a relação dos fenômenos entre si, para, em seguida, efetivar as generalizações dos resultados, por expandir os

resultados da validação e posterior aplicação do modelo para outras realidades, por exemplo, a outras regiões com oferta hoteleira em fase de desenvolvimento.

Na elaboração do questionário a ser detalhado no item 5.3.5, reforçam-se os itens (variáveis) no domínio da hospitalidade concernente à relação entre a empresa hoteleira e o cliente, no momento de oferta de serviço em obrigação mútua entre hospedeiro e hóspede (Causevic & Lynch, 2009). Este dita o ritmo e o tipo de serviço que quer no decorrer do tempo (Crick & Spencer, 2011), no meio de hospedagem comercial (MHC). O resultado decorre de fatos e observações coletadas pelo pesquisador ao utilizar teorias e modelos desenvolvidos em dimensão multidisciplinar (Veal, 2011) em três níveis (NO, NT e NE) de atuação dos serviços nas empresas hoteleiras, desenvolvidos para cada etapa do estudo.

No nível operacional (NO) o contato do hóspede ocorre quase diretamente com os colaboradores envolvidos na prestação de serviços (Aldrigui, 2007; Hayes & Ninemeier, 2005; Castelli, 2006; Sena, 2008; Cândido & Vieira, 2003), dentre eles: hospedagem (receção e governança); A&B (Powers & Barrows, 2004; Sena, 2008; Castelli, 2006); áreas comercial/*marketing* (Grönroos & Voima, 2012; Lugosi, 2013; Hjalager, 2010); administrativas (Ip et al., 2011; Buhalis, 2008; Sena, 2008); recursos humanos (Young-Thelin & Boluk, 2012; Sobaih, 2011; Ottenbacher & Harrington, 2010); e manutenção (Linzmayr, 2011; Sena, 2008), variáveis elencadas para a análise.

O nível tático (NT) engloba o grau de eficácia do empreendimento quanto ao investimento nos recursos humanos (Ho et al., 2016; Prayag & Hosany, 2015; Fraj et al., 2015; Wilson-Wunsch et al., 2015; Li et al., 2013; Úbeda-Garcia et al., 2013); à facilidade de acesso ao gerente ou à solicitação de serviços e à interação do hóspede com o MHC quando se interessa por eventos externos ao alojamento. Contudo, para fins desta tese, foi eleito o item funcionários treinados para atender bem (Ariffin, 2013; Úbeda-Garcia et al., 2013; Ariffin & Aziz, 2012; Nebel & Ghei, 2007).

Por fim, no nível estratégico (NE), o hóspede avalia se a empresa parece seguir planeamento (Nieves & Segarra-Cipres, 2015; Ariffin, 2013; Ottenbacher & Harrington, 2010); se é financeiramente saudável (Aldrigui, 2007; Hayes & Ninemeier, 2005); e, por fim, se é uma instituição com bom clima organizacional (Chou, 2014; Úbeda-Garcia et al., 2013). Estas são as variáveis NE eleitas para esta pesquisa.

O estudo consistiu em dois momentos: o primeiro momento foi para demonstrar o perfil dos usuários dos serviços hoteleiros investigados, com base na avaliação (experiência) de cada membro da amostra (Morettin & Bussab, 2013); o segundo momento foi para verificar e determinar os fatores gerais de influência na satisfação do hóspede. Não obstante, foi necessário ampliar as etapas metodológicas com a inclusão da análise fatorial exploratória (AFE), do Índice normalizado de satisfação do hóspede (INSH) e do agrupamento via análise de *clusters*, apresentados e discutidos no Capítulo 6.

Todavia, ainda existem alguns parâmetros metodológicos do estudo que fazem parte do desenho da pesquisa científica, tais como a organização do questionário, a seleção do local, a amostra, o pré-teste, a recolha de dados, a interpretação estatística e a análise dos dados.

### **5.3 Etapas do estudo**

No próximo subitem, conforme exposto, apresentam-se as etapas da investigação e a metodologia utilizada para a seleção do local, população amostral, recolha dos dados, análise estatística e análise dos resultados.

#### **5.3.1 Seleção do local**

Na fase da investigação, e entre os elementos definidores de uma população, a recolha aconteceu na região metropolitana da cidade Belém (no país Brasil, Estado Pará), Polo turístico Belém, conforme exposto no Capítulo 2, item 2.5, páginas 54-

55. A região considerada caracteriza-se por uma oferta de hospedagem comercial ainda em fase de desenvolvimento e, portanto, é considerada adequada no presente estudo.

Outra característica fundamental deste estudo é a utilização de amostras para serem realizadas inferências, as quais devem ser compreendidas, aqui, do ponto de vista estatístico. Entenda-se inferência como “o conjunto de métodos que permite formular em termos probabilísticos, um julgamento sobre uma população a partir de resultados observados em uma amostra extraída ao acaso dessa população” (Lemeshow & Robison, 1985, p. 65). O processo se efetiva mediante a observação do fenómeno, por meio de cada membro da amostra (Callegari-Jacques, 2003), a fim de obter o conhecimento das partes, para tirar conclusões da realidade do todo.

Os MHC da Região Metropolitana de Belém (RMB) foram a opção factível de encontrar a amostra da população necessária a realizar a presente investigação. A indicação por esse território deve-se à seguinte justificação:

- Incremento no número de unidades habitacionais nos estabelecimentos de hospedagem, a partir da ampliação do parque hoteleiro regional em função dos grandes eventos no Brasil, dentre eles a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, que descentralizaram as subdesdes das seleções de futebol e equipas de atletas nas regiões brasileiras, inclusive na região Norte;
- Acirrada concorrência entre os MHC devido ao incremento nas tipologias (hotel, pousada, *flat* e outros) ao apresentarem diferenciais em relação a conforto, preço ou serviços, suficientes para motivar e oportunizar a escolha do cliente;
- A gestão familiar é característica predominante na maioria dos MHC disponíveis na RMB; em contrapartida, os empreendimentos de cadeia (rede) apresentam gestão padronizada na busca por apresentar serviços de excelência, além de serem mais recetivos às pesquisas académicas;

- Por fim, não foram encontrados estudos empíricos acerca de fatores latentes, do INSH e do conglomerado de *clusters*, sobre avaliação dos serviços na percepção dos hóspedes na RMB.
- Espera-se, assim, que os resultados baseados nesta região possam ser usados com valor acrescentado em outras regiões com uma oferta de hospedagem comercial em fase de desenvolvimento.

### 5.3.2 Amostra

A pesquisa para construção do estudo precisou recorrer às amostras, por não ser possível obter informações de todos os indivíduos desse grupo de MHC em todo o estado do Pará, por questões logísticas, financeiras e temporais do investigador. O recorte da população de MHC existente no mercado caracteriza a amostra probalística (Leite, 2015), pertinente à referida investigação.

A amostra probalística se apresenta quando determinamos os indivíduos ou elementos da população que será investigada (Leite, 2015); na investigação, os 252 hóspedes e os 40 meios de hospedagem comercial, representam um subconjunto do conjunto universal ou da população (Richardson, 2011). A amostra representativa serve de base ao conhecimento estatístico, dentre as quais, amostra aleatória simples, amostra sistemática, amostra estratificada, amostra por conglomerados dentre outras.

Nesse estudo, o critério escolhido foi a técnica de amostra aleatória simples (AAS), que consiste em selecionar um determinado número de unidades amostrais dentro de uma população (Morettin & Bussab, 2013; Levin, 1987). Assim, cada unidade tem a mesma chance de ser escolhida, de ser selecionada para compor parte da amostra (Leite, 2015; Richardson, 2011; Gil, 2008). Esta amostra é utilizada quando há homogeneidade na população definida, como ocorre nesta investigação aplicada à rede hoteleira da RMB.



A seleção da amostra dos MHC foi realizada por meio de um sorteio aleatório em que todos os indivíduos tiveram a mesma probabilidade de ser escolhido, mantendo a condição da AAS.

Diante da escolha, a investigação se processa pela amostra aleatória das empresas hoteleiras da RMB, especificada no Capítulo 2, também representantes do Polo Turístico Belém (Plano Ver-O-Pará/PETPa, 2011; Setur, 2014), constituído pelos municípios Ananindeua, Belém, Benevides, Castanhal, Marituba, Santa Bárbara e Santa Isabel, onde se localizam a maioria dos estabelecimentos de hospedagem do estado, disponibilizado pela Secretaria de Estado de Turismo do Pará (Setur, 2015), conforme mapa de localização da referida região apresentada na Figura 5.2.

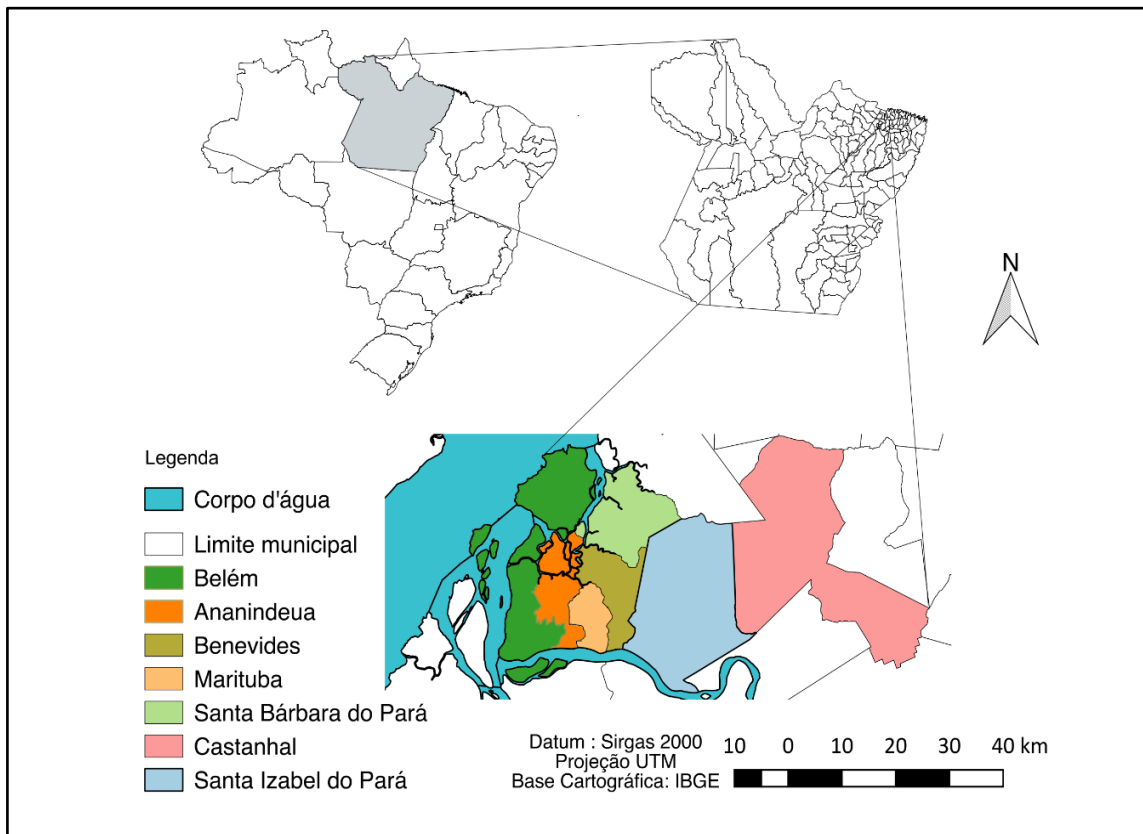


Figura 5.2: Mapa localização da Região Metropolitana de Belém – RMB  
 Fonte: Adaptado por Carvalho, IBGE (2017).

A escolha das empresas ocorreu mediante informações de órgãos de turismo, hotelaria e *sites* que avaliam a experiência de estadia de viajantes e hóspedes. Entre os órgãos, estão: *Convention & Visitors Bureau* (CV&B, 2015), Secretaria de

Estado de Turismo (Setur, 2015) e Coordenadoria Municipal de Turismo (Belemtur, 2015). Entre os *sites*, destacam-se: *Booking* (2015), *Tripadvisor* (2015), *Hotelinsite* (2015), *Decolar* (2015), *Trivago* (2015) e *Hotel Urbano* (2015). A relação nominal e endereço dos MHC investigados está disponibilizada nesta tese (anexo 3).

Os empreendimentos selecionados, conforme o cálculo amostral, concentram-se nos municípios de Ananindeua e Belém e preenchem os requisitos básicos para este fim, bem como perfazem os critérios estabelecidos pelo Ministério do Turismo (Mtur, 2014), órgão que classifica e categoriza a rede hoteleira nacional nas seguintes tipologias: Hotel, *Resort*, Hotel Fazenda, Hotel Histórico, Pousada, *Flat/Apart-Hotel* e Cama & Café (Mintur - SBClass, 2011). Destes, 49 (quarenta e nove) meios de hospedagem atenderam à intenção da pesquisa quanto à infraestrutura, serviços e sustentabilidade (Mtur, 2015; Berezan, 2013; Nascimento, 2007).

A seleção das unidades hoteleiras foi definida dentre a população de 49 meios de hospedagem turísticos (CV&B, 2015), com base no cálculo amostral. Com estes meios de hospedagem realizou-se uma AAS, por meio das equações 1 e 2. O erro amostral admitido neste estudo foi de 7%, segundo as fórmulas estabelecidas por Bonfarine & Bussab (2009). Portanto, uma amostra definida em 40 MHC levará a resultados com 93% de confiança.

Para se chegar ao quantitativo de hóspede pesquisado ( $n=252$ ), foi desenvolvido um plano de amostras, através do cálculo amostral, em que:

$n_0$  - cálculo do tamanho da amostra

$n$  - tamanho da amostra

$\epsilon_0$  - erro amostral

Em seguida, foram estabelecidos dois estágios: o primeiro estágio definiu o número mínimo de entrevistados, considerando um erro amostral de 7%. Em conformidade à equação 1, chegou-se a um total de 204 entrevistas.

**Equação 1**

$$n_0 = \frac{1}{\varepsilon_0^2}$$

$$\frac{1}{(0,07)^2} = \frac{1}{0,0049} = 204,08$$

No segundo estágio, a partir da equação 2, definiu-se o número de meios de hospedagem a serem pesquisados, tomando por base uma população de 49 hotéis na RMB, o que resultou em um número de 40 unidades a serem investigadas.

**Equação 2**

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$$

$$\frac{49 \times 204,08}{49 + 204,08} = \frac{9.999,92}{253,08} = 39,51 \approx 40$$

A partir desses números, em média, seriam entrevistados (n=5) hóspedes em cada hotel, entretanto, o cálculo final do número de hóspedes foi de (n=6,3) multiplicado por (n=40) que resulta em 252 inquiridos, identificados no item 5.3.4 – Recolha dos dados (Tabela 5.2).

Tanto os MHC como as unidades amostrais aos quais os hóspedes foram entrevistados tiveram o número obtido conforme a equação 2.

Na sequência, encontram-se os 40 meios de hospedagem comercial (MHC) da amostra que acederam colaborar e responder ao questionário. Os empreendimentos são identificados na Tabela 5.1, com os respectivos nomes, tipologia do empreendimento, número de unidades habitacionais (UH's) e a localização dos MHC na RMB.

Tabela 5.1 – Meios de hospedagem comercial do estudo

| Nº | Nome                      | Tipologia  | UH's | Localização     |
|----|---------------------------|------------|------|-----------------|
| 01 | Hotel Ipê                 | Hotel      | 69   | Belém           |
| 02 | Hotel Sagres              | Hotel      | 285  | Belém           |
| 03 | Hotel Transbrasil         | Hotel      | 49   | Belém           |
| 04 | Hotel Grão-Pará           | Hotel      | 162  | Belém           |
| 05 | Hotel Vila Rica           | Hotel      | 108  | Belém           |
| 06 | Hotel Gold Mar            | Hotel      | 50   | Belém           |
| 07 | Zoghbi Apart              | Flat/Apart | 52   | Belém           |
| 08 | Soft Inn Belém B. Campos  | Hotel      | 258  | Belém           |
| 09 | Tulip Inn Hangar          | Hotel      | 132  | Belém           |
| 10 | Ibis Belém Aeroporto      | Hotel      | 128  | Belém           |
| 11 | Hotel Danúbio             | Hotel      | 32   | Belém           |
| 12 | Itaoca Belém Hotel        | Hotel      | 36   | Belém           |
| 13 | Ibis Budget Belém         | Hotel      | 208  | Belém           |
| 14 | Golden Tulip Belém        | Hotel      | 127  | Belém           |
| 15 | Hotel Ferrador            | Hotel      | 58   | Belém           |
| 16 | Hotel Novo Avenida        | Hotel      | 46   | Belém           |
| 17 | Holiday Inn Express       | Hotel      | 156  | Ananindeua      |
| 18 | Radisson Hotel Belém      | Hotel      | 153  | Belém           |
| 19 | Gran Mercure Hotel Belém  | Hotel      | 173  | Belém           |
| 20 | Soft Inn Hangar           | Hotel      | 273  | Belém           |
| 21 | Tulip Inn Belém B. Campos | Hotel      | 90   | Belém           |
| 22 | Tulip Inn Belém Nazaré    | Hotel      | 100  | Belém           |
| 23 | Zaia Apart                | Flat/Apart | 16   | Ananindeua      |
| 24 | Hotel Le Massília         | Pousada    | 20   | Belém           |
| 25 | Hotel Portas da Amazônia  | Pousada    | 09   | Belém           |
| 26 | Hotel Muiraquitã          | Hotel      | 17   | Belém           |
| 27 | Atrium Quinta das Pedras  | Hotel      | 59   | Belém           |
| 28 | Hotel Princesa Louçã      | Hotel      | 361  | Belém           |
| 29 | Hotel Manacá              | Hotel      | 19   | Belém           |
| 30 | Belém Soft Hotel          | Hotel      | 130  | Belém           |
| 31 | Hotel Ver - O - Peso      | Hotel      | 38   | Belém           |
| 32 | Hotel Farol               | Hotel      | 35   | Mosqueiro/Belém |
| 33 | Machado's Plaza Hotel     | Hotel      | 36   | Belém           |
| 34 | G1 Hotel                  | Hotel      | 37   | Belém           |
| 35 | Parque dos Igarapês       | Pousada    | 21   | Belém           |
| 36 | Hotel Riviera D'Amazônia  | Hotel      | 82   | Ananindeua      |
| 37 | Hotel Beira Rio           | Hotel      | 90   | Belém           |
| 38 | Hotel Regente             | Hotel      | 216  | Belém           |
| 39 | Miriti Ecopousada         | Pousada    | 10   | Belém           |
| 40 | Hotel Real                | Hotel      | 30   | Belém           |

Fonte: Elaboração própria.

No Capítulo 4, quando da elaboração do modelo, foram explicitadas as respectivas variáveis latentes. Nesse capítulo, foi estabelecido o critério da amostra e, a partir daqui, foi necessário estabelecer os critérios de recolha dos dados por instrumento adequado, o formulário de inquérito por questionário.

O questionário como técnica de investigação ajuda o pesquisador a conhecer opiniões, descrever sentimentos, expectativas (Richardson, 2011) e situações vivenciais similares às encontradas nos MHC da RMB, por isso o inquérito por questionário é a técnica adequada para obter as informações dos hóspedes neste estudo.

Apesar de o questionário prever limitações de uso à questão da objetividade das respostas, dentre outras, pelo fato de os itens terem significados distintos para cada sujeito pesquisado (Leite, 2015; Gil, 2008), é possível perceber muitas vantagens. Nas considerações desses autores, o questionário: consegue atingir grande número de pessoas; implica menores gastos com treinamento de investigadores; resguarda o anonimato; dá liberdade para as pessoas responderem quando julgarem mais conveniente; preserva o pesquisador da influência de opiniões dos entrevistados; e pode abranger extensa área geográfica.

É responsabilidade do investigador determinar o número de perguntas, o tamanho, a natureza e conteúdo suficientes para traduzir os objetivos da pesquisa e responder aos questionamentos do trabalho (Leite, 2015). As perguntas podem ser classificadas por categorias, nos NO, NT e NE. Nesta investigação, optou-se pelas perguntas fechadas, em que coube ao entrevistado escolher as alternativas de resposta fixas e preestabelecidas (Richardson, 2011). Assim, o respondente pode eleger a alternativa que se adequa às suas possibilidades ou características, conforme o apresentado neste estudo.

O inquérito por questionário do nível de satisfação do hóspede desta investigação (Anexo 1), é posicionado na mesma ordem para todos os entrevistados para garantir a representatividade das respostas. Apresenta um conjunto de 46 variáveis originadas da revisão da literatura referentes à hospitalidade comercial, planeamento, recursos humanos e marketing de serviços, e demais conteúdos distribuídos na composição dos itens NE, NT e NO, apresentados no Capítulo 3.

Para validar o instrumento questionário, o primeiro estágio decorre da aplicação do pré-teste.

### 5.3.3 Pré-teste

A fase do pré-teste consiste na aplicação de um questionário, em versão preliminar, para uma amostra de indivíduos com a intenção de identificar “perguntas-problema”

que venham alterar, modificar ou até excluir a redação da versão final do instrumento (Richardson, 2011). A opinião dos participantes nesta fase desempenha papel decisivo no equilíbrio entre a pergunta e o entendimento que o respondente tem sobre a questão (Vieira, 2008), para evitar problemas de interpretação no momento de responder ao questionário.

O pré-teste como instrumento de recolha de dados tem por objetivo certificar a validade e a precisão das perguntas (Gil, 2008), para evitar possível viés na investigação. Esta etapa serviu para readequar as medidas das perguntas do questionário e adaptá-las aos objetivos da investigação.

A Figura 5.3 desta subseção descreve, passo a passo, o processo de envio do instrumento de pesquisa para um pré-teste que levou à configuração final do questionário implementado na recolha dos dados.

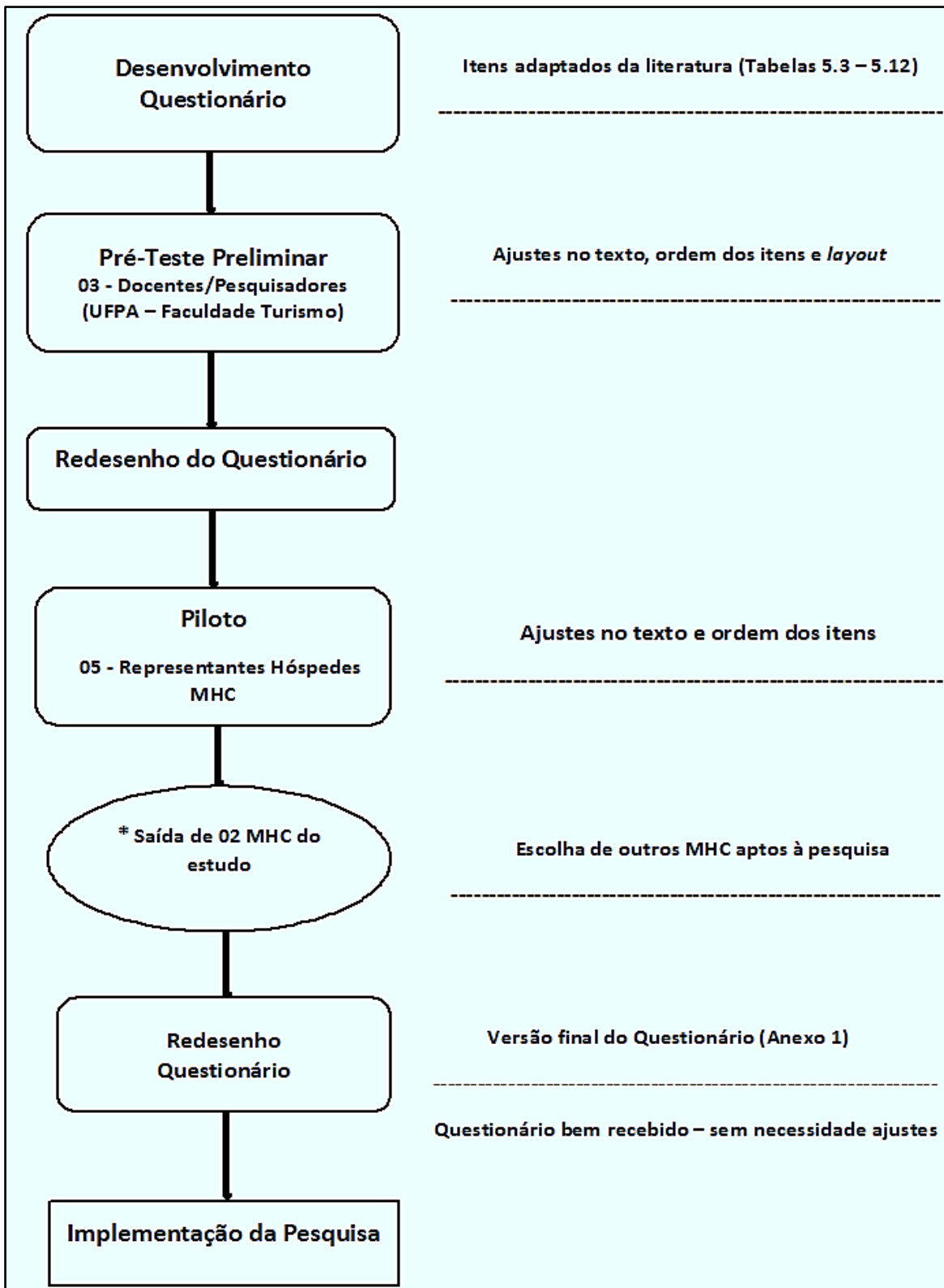


Figura 5.3: Visão geral do processo de Pré-teste  
 Fonte: Adaptado de Vieira (2008).

O momento inicial desta etapa é denominado “pré-teste preliminar” (Vieira, 2008). Teve a colaboração de três docentes/pesquisadores membros da faculdade de Turismo, da Universidade Federal do Pará, Brasil. Os docentes apresentaram contributos essenciais para o aperfeiçoamento do instrumento de coleta de dados, dentre os quais, questões relativas à redação do texto, à sequência da ordem dos itens distribuídos no questionário e à apresentação do *layout* do documento.

Na etapa seguinte, após reestruturar o questionário a partir das orientações destes especialistas, foi realizado um estudo piloto a partir de visitas efetivadas na rede hoteleira da Região Metropolitana de Belém (RMB), para obter informações precisas sobre a formulação dos itens de cada pergunta do questionário. O pré-teste foi realizado mediante aplicação de 05 questionários a distintos hóspedes dos Meios de Hospedagem Comercial (MHC), tanto das empresas de gestão independente e/ou familiar quanto as de cadeia (grupo/rede). O objetivo desta fase foi conferir a reação dos investigados a cada uma das questões, observar a dificuldade em interpretar e responder a cada uma das perguntas e observar o melhor horário para efetivar a pesquisa no MHC.

O resultado apontou necessidade de alterar algumas perguntas, assim como a ordem de colocação no referido instrumento. Por exemplo, os construtos nível estratégico (NE), nível tático (NT) e nível operacional (NO) tiveram ordens de precedência invertidas para nível operacional (NO), nível tático (NT) e nível estratégico (NE), com a intenção de facilitar o preenchimento do questionário de verificação da satisfação do hóspede.

Em período subsequente ao teste piloto, foi pertinente retirar do processo de seleção da amostra dois estabelecimentos de hospedagem, por não cumprirem os requisitos mínimos exigidos para participar da pesquisa, de acordo com o Sistema Brasileiro de Classificação - SBClass (Anexo 2). Os empreendimentos considerados de gestão familiar com até três unidades habitacionais (UH's), não se enquadraram nas exigências de planeamento dos serviços em nível operacional (NO), nível tático (NT) e nível estratégico (NE) da gestão do negócio.



Finalmente, o redesenho do questionário com os devidos ajustes pode ser visualizado no anexo 1. O documento da investigação na versão final foi aprovado pelos respondentes sem necessidade de ajustes adicionais, passando assim, à próxima etapa, a recolha dos dados.

#### 5.3.4 Recolha dos dados

A efetivação da recolha dos dados, primeiramente, teve apresentação gráfica do questionário em papel com informações e instruções (Gil, 2008), ao preenchimento dos dados sobre o tema da pesquisa, a identificação do autor, o curso, objetivo do trabalho e o reforço sobre o sigilo das informações. Correspondeu ao contato prévio do pesquisador com o MHC. Momento no qual foram explicados aos gestores ou representantes do MHC os objetivos do estudo, bem como o consentimento informado para realizar a pesquisa. Paralelamente, houve comunicação por meio virtual (e-mail) e por telefone com o representante de cada estabelecimento, para esclarecer a importância da investigação e o futuro uso dos resultados associados ao escrutínio empírico no planeamento da empresa. Após o aceite, houve a aplicação do pré-teste para verificar se havia necessidade de qualquer ajuste no questionário ou algo que dificultasse o entendimento do documento pelo usuário.

O pré-teste foi realizado com a participação de cinco hóspedes de diferentes MHC que fizeram sugestões para melhor fluidez nas respostas das perguntas do questionário. A abordagem aos respondentes ocorreu nas áreas sociais do MHC (*lobby* de entrada, bar, restaurante, piscina, entre outras), em horários e momentos oportunos. Os questionários foram entregues pessoalmente pelo pesquisador a cada hóspede, que, de forma livre e esclarecida, aceitou participar do estudo. A recolha dos questionários deu-se nas instituições hoteleiras, no período de julho de 2015 a fevereiro de 2016.

O preenchimento do formulário de inquérito por questionário feito pelo hóspede ocorreu nas dependências dos MHC, segundo as tipologias definidas pelo Ministério do turismo (Mtur, 2014). Destas, em apenas três na Região Metropolitana

de Belém atenderam às expectativas da pesquisa: *Flat/Apart* (n=2), Hotel (n=34) e Pousada (n=4), conforme determina o Sistema Brasileiro de Classificação, na Seção III, dos tipos e categorias (anexo 2).

A quantidade média de cinco questionários que deveria ser aplicada a cada MHC, segundo o cálculo amostral, foi readequada em observância à tipologia e ao número de unidades habitacionais (UH's) do estabelecimento. O investigador atento a tais especificidades optou em redistribuir, sem prejuízo ao estudo, o número de formulários aplicados. Assim, a média de questionários aplicados foi entre seis e oito, por unidade hoteleira, totalizando 252 observações.

O instrumento questionário apresentado no anexo 1, foi alvo de um pré-teste junto a uma pequena amostra de hóspedes, com o objetivo de aferir se havia compatibilidade com a linguagem apresentada no texto e a redundância de questões. Essa amostra foi construída por cinco indivíduos que se prontificaram para emitir a suas percepções, dúvidas e possíveis questões consideradas necessárias. Mediante tais opiniões, procedeu-se então as modificações, basicamente, quanto à reformulação de algumas questões do instrumento.

Para facilitar a compreensão do respondente, no momento do preenchimento do questionário de verificação do nível de satisfação do hóspede na hospitalidade comercial, como anunciado, inverteu-se a ordem de sequência dos itens dos níveis de serviço em relação à apresentada no Capítulo 3. Procedeu-se a mudança na ordem das questões em nível operacional (NO), nível (NT) e nível estratégico (NE).

A partir da próxima seção, será discutida a organização do formulário questionário com a nova estruturação das questões e respectivas variáveis do estudo.

### 5.3.5 Organização do Questionário

O instrumento de avaliação denominado questionário é destinado a medir alguns dos construtos que necessariamente devem refletir a teoria ou as teorias na (s) qual (is) o pesquisador se tem baseado para analisar e responder o problema de pesquisa (Richardson, 2011). Neste item, são contemplados os objetivos: i) Investigar os fatores correspondentes ao nível de satisfação do hóspede, correlacionando-os com as características do planejamento ao nível operacional (NO), ao nível tático (NT) e ao nível estratégico (NE); ii) Criar, a partir dos fatores latentes, o Índice Normalizado de Satisfação do Hóspede (INSH), por grupo, segundo as variáveis de controlo género, idade e escolaridade, como base para um Modelo de Medida de Satisfação do Hóspede (MMSH); e, iii) Proporcionar, a partir do MMSH, contributo teórico e prático que favoreça a ampliação da literatura académica e científica sobre a satisfação do hóspede, bem como da prática empresarial, no contexto da hospitalidade comercial.

O questionário se estrutura mediante a revisão da literatura e traduz-se em aplicar os objetivos do estudo em questões práticas, que irão proporcionar os dados necessários para esclarecer a questão de pesquisa (Leite, 2015). Por essa razão, as perguntas elaboradas na intenção de obter a avaliação do hóspede durante hospedagem nos MHC são capitais na construção do instrumento de investigação.

Neste estudo, perguntas fechadas são a forma escolhida de apresentar o conjunto de alternativas disponíveis de respostas às questões solicitadas ao inquirido (Anexo 1). A obtenção de informação sobre as questões se dá em relação a ideias das quais as pessoas têm conhecimento (Dencker & Viá, 2002) ou vivência, neste caso, na experiência de hospedagem. Em investigações referentes à atividade turística, Tabares (1986) sugere iniciar pelas perguntas do tipo sociodemográfico.

A primeira fase do questionário de avaliação do hóspede apresenta informações sociodemográficas referentes aos itens formulados. O item I - Informações sobre o hóspede (género, idade e grau de escolaridade/habilitações literárias) corresponde

às variáveis de controlo; item II - Informações referentes ao empreendimento de hospedagem e como o hóspede ficou ciente da existência dos serviços oferecidos no estabelecimento hoteleiro. Nesse item, estão incluídas opções da divulgação da empresa pelos meios de comunicação de massa (tv, rádio, revistas *etc.*) e tecnologias de informação (correio eletrônico e redes sociais).

Na segunda fase do formulário, item III – Níveis de satisfação percebido pelo hóspede: nível operacional (NO), nível tático (NT) e nível estratégico (NE), abordam-se os componentes envolvidos na oferta dos serviços do MHC, relacionados aos construtos (questões) das variáveis mensuráveis:

- **Nível operacional NO:** Q1 A – Recepção e Q1 B -Governança; Q2 – Alimentos & Bebidas; Q3 – Comercial/*Marketing*; Q4 – Eficiência atividades administrativas; Q5 – Recursos humanos da empresa; e, Q6 – Manutenção/ Engenharia.
- **Nível tático NT:** Q7 – Recursos humanos de serviços.
- **Nível estratégico NE:** Q8 – Tomada decisão estratégica e Q9 – Outros aspetos.

Com esses nove construtos relacionados pretendeu-se verificar sua confiabilidade (ver item 6.2, p 154), segundo a opinião do hóspede, em cada um desses níveis e variáveis. A influência da prestação dos serviços como fator de satisfação na opinião de Veal (2011), é avaliada pela compreensão do comportamento individual das respostas emitidas pelos respondentes e será especificado a seguir.

No nível operacional (NO), a questão **Q1 A** se refere à avaliação do serviço de hospitalidade do estabelecimento quanto aos aspectos da **Hospedagem - Recepção**. O setor deve atender às necessidades de alojamento e abrigo das pessoas que estão em trânsito ou temporariamente longe de seus domicílios (Petrocchi, 2006).

Na hospedagem, a recepção é considerada o “coração” do hotel (Castelli, 2003). Representa a atividade fim de qualquer estabelecimento de hospitalidade comercial. É também o momento em que ocorre o primeiro contato do cliente com

a empresa. Deste modo, o profissional da linha de frente, da recepção e da governança precisa estar bem treinado para executar o atendimento inicial com o intuito de produzir impacto positivo na experiência do ritual de chegada do hóspede e durante sua permanência no alojamento (Hayes & Ninemeier, 2005; Castelli, 2006). Neste ritual, as relações entre hospedeiro e clientes são mutuamente benéficas (Teng, 2011; Lashley, 2008), desde o agendamento da reserva, atendimento (Check in e Check out) - acolhida dos funcionários; funcionamento da recepção e portaria social e disponibilidade de telefonia e *internet* (Sena, 2008). A Tabela 5.2 expõe os itens (variáveis) da **Q1 A** específicos do NO Hospedagem – **Recepção**.

Tabela 5.2 – Variáveis Q1 A – NO / Hospedagem – Recepção

---

**Constructo Q1 A - Recepção**

---

Q1Aitem1 - Agendamento de Reservas

Q1Aitem2 - Atendimento - *Check in* e *Check out* – Acolhida dos funcionários

Q1Aitem3 - Funcionamento da Recepção e Portaria Social

Q1Aitem4 - Disponibilidade de telefonia e *internet*

---

Fonte: Elaboração própria.

A questão **Q1 B - Governança**, disponível na Tabela 5.3, complementa os itens inseridos no grupo hospedagem. A camararia, na figura profissional da camareira (Tebar, 2007; Petrocchi, 2006), responsabiliza-se pela execução de tarefas afetas à área privativa do hóspede e cuida desde a arrumação e limpeza das UH's ao enxoval (cama, mesa e banho). Essa profissional também executa limpeza de áreas sociais e externas (jardins, calçadas, estacionamento, quadra de esportes outras). Recebe apoio da lavanderia quanto ao recebimento, lavagem, secagem, estocagem e entrega das roupas do empreendimento (Castelli, 2006; Cândido & Vieira, 2003b).

Na UH, a ênfase na excelência é prioridade. A área de Governança (Sena, 2008) oferece os serviços de: Camararia – arrumação e limpeza das habitações; Limpeza áreas sociais e externas do estabelecimento; e Lavanderia (recebimento, lavagem e entrega das roupas).

Tabela 5.3 - Variáveis Q1 B - NO / Hospedagem – Governança

---

**Constructo Q1 B - Governança**

---

Q1BItem1 - Camareria – arrumação e limpeza das habitações

Q1BItem2 - Limpeza áreas sociais e externas do estabelecimento

Q1BItem3 - Lavanderia (recebimento, lavagem e entrega das roupas)

---

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 5.4 demonstra a questão **Q2 - Alimentos e bebidas** ainda é parte do grupo NO. É o setor da hotelaria que responde ao imperativo da clientela em suprir necessidades básicas humana: comer e beber. Também oferece outras opções degustativas de consumo em restaurantes, lanchonetes, clubes, eventos, casas de chá e outros (Davies, 2001). Pela dimensão do setor, é área de gestão bastante complexa pelos elevados custos de construção e manutenção, o que eleva as despesas com equipamentos, utensílios e maquinário (Aldrigui, 2007). Se bem planejado e administrado, é fonte de receita segura para o hotel. Um dos principais problemas do setor diz respeito à conservação dos alimentos, pela rápida perecibilidade; logo, devem ser consumidos quase imediatamente à compra. Fazem parte de A&B o restaurante, o bar, a cozinha, o serviço de quarto (*room service*) e o minibar.

Tabela 5.4 - Variáveis Q 2 - NO / Alimentos e Bebidas

---

**Constructo Q2 - Qual o nível de satisfação com os serviços de alimentos e bebidas**

---

Q2Item1 - Atendimento no restaurante

Q2Item2 - Sabor e qualidade de bebidas e petiscos servidos por meio do serviço de bar

Q2Item3 - Qualidade e sabor dos pratos servidos

Q2Item4 - Rapidez no atendimento do serviço de quarto

Q2Item5 - Variedade e qualidade dos itens disponíveis no Minibar / Frigobar

---

Fonte: Elaboração própria.

As áreas **comercial** e **marketing** do estabelecimento hoteleiro encontram-se no construto **Q3** e requerem do gestor e colaboradores dedicação e empenho para lidar cotidianamente com atividades rotineiras dos serviços nas áreas de comunicação e lazer, dentre outras vinculadas à gerência administrativa (Castelli, 2003). O marketing, neste estudo, é tratado no Capítulo 3. A experiência é elemento essencial na oferta de serviço, pois cria vantagem competitiva na organização hoteleira, na qual consumidores e diferentes fornecedores, ou entre fornecedores

e clientes, vivem experiências únicas na relação de troca (Binkhost & Dekker, 2009). Inclui atividades desenvolvidas pela área comunicação, eventos, vendas, atrativos e lazer, vistas na Tabela 5.5.

Tabela 5.5 - Variáveis Q 3 - NO / Área Comercial/Marketing

---

**Constructo Q3 - Como avalia a área Comercial/Marketing**

---

Q3Item1 - Meios de comunicação utilizados para divulgar este hotel (site, folders, mala direta, outros)

Q3Item2 - Divulgação da estrutura disponível no hotel para realizar eventos como congressos, seminários, palestras, casamentos, outros.

Q3Item3 - Atrativos relacionados a atividades culturais e de Lazer, tais como: show musical, exposições, salão de jogos, piscina, academia e passeios guiados

---

Fonte: Elaboração própria.

A questão **Q4** do **NO**, “eficiência das atividades administrativas”, é componente de serviços de hospitalidade que abrange a área de hospedagem do MHC. A Tabela 5.6 apresenta os itens: registro de *Check in* e *Check out* (Castelli, 2006); preço da hospedagem em relação ao nível de conforto oferecido no hotel; preço da hospedagem em relação ao padrão de atendimento oferecido no hotel; disponibilidade de produtos e artigos solicitados ao meio de hospedagem; disponibilidade de acesso a tecnologias de informação, tais como: *wi-fi*; *notebook*, outros. E, também, ambiente seguro e protegido de eventos externos ao hotel; exatidão na demonstração financeira do fechamento de sua conta e a facilidade para aceitar diversas formas de pagamento. Estes itens compõem as etapas da **Q4** desde o atendimento na acolhida da chegada do hóspede, permanência e solicitação de serviços até culminar com a saída (Hayes & Ninemeier, 2005). Representam, em resumo, a prática da hospitalidade comercial no MHC, ao nível operacional.

Tabela 5.6 - Variáveis Q 4 – NO / Eficiência das atividades administrativas

---

**Constructo Q4 - Como avalia o nível dos serviços nas atividades administrativas**

---

Q4Item1 - Registro de Check In

Q4Item2 - Registro de Check Out

Q4Item3 - Preço da hospedagem em relação ao nível de conforto oferecido no hotel

Q4Item4 - Preço da hospedagem em relação ao padrão de atendimento oferecido no hotel

Q4Item5 - Disponibilidade de produtos e artigos solicitados ao meio de hospedagem

Q4Item6 - Disponibilidade de acesso a tecnologias de informação, tais como: *wi fi*; *notebook*; outros

Q4Item7 - Ambiente seguro e protegido de eventos externos ao hotel

Q4Item8 - Exatidão na demonstração financeira do fechamento de sua conta

Q4Item9 - Facilidade para aceitar diversas formas de pagamento

---

Fonte: Elaboração própria.

Os recursos humanos distribuídos nas várias áreas do MHC foram contemplados na questão **Q5**. O hóspede, nessa questão, pode opinar a respeito da eficiência dos funcionários acerca do nível de educação, motivação e presteza dos colaboradores e se as funções são compatíveis na prática hoteleira, Tabela 5.7.

Tabela 5.7 –Variáveis Q 5 - NO / Eficiência dos funcionários

---

**Constructo Q5 - Como avalia a eficiência dos funcionários do MHC**

---

Q5Item1 - Nível de educação adequado

Q5Item2 - Motivação do pessoal no atendimento

Q5Item3 - Presteza na resolução de problemas eventuais

Q5Item4 - Exercício adequado da função

---

Fonte: Elaboração própria.

Manter o padrão de excelência e a qualidade dos serviços é prerrogativa do MHC. Aliado às melhores práticas para atender aos desejos do hóspede, é necessário investir permanentemente nas operações de infraestrutura da organização. A área de Manutenção/Engenharia (Linzmayr, 2011), é responsável em preservar o patrimônio físico do MHC em perfeito estado de pintura, conservação, manutenção dos espaços, além de cuidar de serviços extras como estacionamento, a fim de conservar o bem tangível apto a bem receber o hóspede, conforme o constructo **Q6** (Tabela 5.8).



Tabela 5.8 - Variáveis Q 6 – NO / Manutenção / Engenharia

---

**Constructo Q6 - Qual o nível de satisfação na área de manutenção/engenharia**

---

Q6Item1 - Pintura, decoração e conservação predial

Q6Item2 - Conservação e limpeza de equipamentos e móveis

Q6Item3 - Conforto e espaço disponível em veículos para transporte de pessoas e mercadorias

Q6Item4 - Disponibilidade de estacionamento/garagem

---

Fonte: Elaboração própria.

O parágrafo segue em outro nível de prestação de serviços no MHC, o **nível tático (NT)**. Este nível representa a questão **Q7** do questionário e diz respeito à qualificação profissional dos colaboradores que prestam serviços diretamente na linha de frente do MHC. Os Recursos Humanos são discutidos no Capítulo 3 desta tese. São considerados neste instrumento de avaliação os quesitos: “funcionários treinados para atender bem; facilidade de acesso ao gerente; facilidade de solicitação de serviços e acesso e facilidade de comunicação na indicação de eventos externos ao hotel (espetáculos, feiras, teatro)”. Os itens podem ser vistos na Tabela 5.9.

Tabela 5.9 - Variáveis Q 7 – NT / Nível dos recursos humanos

---

**Constructo Q7 - Como avalia o nível dos recursos humanos**

---

Q7Item1 - Funcionários treinados para atender bem

Q7Item2 - Facilidade de acesso ao gerente

Q7Item3 - Facilidade de solicitação de serviços

Q7Item4 - Facilidade de comunicação na indicação de eventos externos ao hotel  
(espetáculos, feiras, teatro)

---

Fonte: Elaboração própria.

O terceiro é o **nível estratégico (NE)**. Ele corresponde ao construto **Q8** do instrumento, item direcionado ao planejamento das ações futuras do MHC. O Q8 tem como medida o grau de eficácia na tomada de decisão do gestor a ser implementado em planos de ação no NT e executado no NO. Nesta questão, o hóspede percebe se o meio de hospedagem “aparenta ser uma instituição que segue um planejamento estratégico; aparenta ser uma instituição financeiramente saudável e aparenta ser uma instituição com bom clima organizacional”. Para complementar as informações adicionais sobre o nível estratégico, considerou-se o item “como avalia as seguintes questões”, com as perguntas: “interação entre funcionários e hóspedes; atitudes e comportamento humano nas relações com os

funcionários; oferta de produtos e serviços diferenciados e personalizados; utilização de novas tecnologias e recursos de informação e comunicação institucional; arquitetura e conforto das instalações físicas; responsabilidade socioambiental (projetos e campanhas sociais e de sensibilização sobre preservação ambiental, outras) e iniciativas de marketing do estabelecimento (mídia impressa e televisiva, sites, redes sociais outros)”, respetivamente, Tabelas (5.10 e 5.11). O planeamento na perspetiva do MHC é estudado no Capítulo 3.

Tabela 5.10 – Variáveis Q 8 – NE / Eficácia na tomada de decisões estratégicas

---

**Constructo Q8 - Como avalia a eficácia na tomada de decisões estratégicas**

---

Q8Item1 - Aparenta ser uma instituição que segue um planeamento estratégico

Q8Item2 - Aparenta ser uma instituição financeiramente saudável

Q8Item3 - Aparenta ser uma instituição com bom clima organizacional

---

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 5.11 - Variáveis Q 9 – NE / Como avalia as seguintes questões

---

**Constructo Q9 - Como avalia as seguintes questões**

---

Q9Item1 - Interação entre funcionários e hóspedes

Q9Item2 - Atitudes e comportamento humano nas relações com os funcionários

Q9Item3 - Oferta de produtos e serviços diferenciados e personalizados

Q9Item4 - Utilização de novas tecnologias e recursos de informação e comunicação institucional

Q9Item5 - Arquitetura e conforto das instalações físicas

Q9Item6 - Responsabilidade socioambiental (Projetos e campanhas sociais e de sensibilização sobre preservação ambiental, outras)

Q9Item7 - Iniciativas de *marketing* do estabelecimento (Mídia impressa e televisiva, sites, redes sociais outros)

---

Fonte: Elaboração própria.

Em conformidade ao apresentado, a dimensão da amostra, o tipo de variáveis, o seu formato de medida, a construção dos instrumentos de recolha de dados válidos e fiáveis são aspetos considerados no processo de investigação. Conforme descrito no Capítulo Modelo concetual, foi pertinente reduzir o número de variáveis das questões para averiguar as respostas dos hóspedes durante sua permanência no MHC. Foram aceites apenas questionários respondidos por todos os inquiridos; dessa forma, reduziram-se de 46 para 21 variáveis.

Conforme explicado anteriormente, o pesquisador tomou a decisão de alterar a ordem sequencial das perguntas, antes NE, NT e NO para NO, NT e NE. A decisão ocorreu após o teste piloto, ao receber comentários sugerindo tal modificação. Esta mudança teve a intenção de facilitar o respondente quanto à melhor sequência de perguntas no questionário. Os itens do nível operacional na opinião daqueles hóspedes são mais evidentes quando colocados nas primeiras perguntas, haja vista o encontro de serviços ocorrer neste nível de atuação, no momento da chegada do hóspede.

No âmbito das ciências sociais aplicadas ao turismo e à hotelaria, especificamente na área da hospitalidade comercial, os instrumentos de recolha de dados são, muitas vezes, compostos por variáveis componentes ou indicadores que dão origem a variáveis manifestas em suporte às variáveis latentes ou não observáveis diretamente. As variáveis do questionário têm importância na decisão e indicam a forma como devem ser medidas.

Para interpretar as variáveis, Hall (2011) e Santos Curado et. al. (2014) sugerem a escala ordinal do tipo Likert dentre várias, por ser considerada mais adequada ao tipo de investigação na interpretação dos itens respondidos pelos investigados. Aplica-se a estudos quantitativos como este, que investiga a percepção do hóspede nos MHC, através do instrumento de medição questionário.

A escala Likert elaborada para o questionário dessa investigação apresenta cinco categorias ordinais: péssimo, ruim, regular, bom e excelente. E, também foram atribuídos parâmetros que testaram o modelo dos fatores concernentes à experiência de serviços nos estabelecimentos, para assim haver maior confiabilidade nas estatísticas geradas, respeitando sempre os pressupostos de cada categoria aplicada.

Identificadas as questões pertinentes ao questionário, é importante descrever as técnicas utilizadas para chegar aos fatores latentes do estudo.

## 5.4 Delineamento da análise fatorial exploratória

O processo de planeamento da análise fatorial exploratória (AFE) para emergir os fatores latentes deste estudo faz-se em três etapas, conforme indicação dos requisitos básicos fornecidos por Tabachinick & Fidell (2007) e Figueiredo & Silva (2010), adaptado para esta investigação, conforme resumido na Tabela 5.12.

Tabela 5.12: Planeamento das etapas da AFE

| <b>Procedimento</b>   | <b>Atividades</b>  |
|---|--|
| <b>Averiguar a compatibilidade do banco de dados</b>                | Nível de mensuração das variáveis, tamanho da amostra, quantidade de variáveis e o padrão de correlação entre as variáveis |
| <b>Eleger a técnica de extração e o número de fatores extraídos</b> | O tipo de extração: componentes principais   |
| <b>Decidir o tipo de rotação dos fatores</b>                        | Ortogonal: <i>Equamax</i> , <i>Quartimax</i> , <i>Varimax</i>  |

Fonte: Elaboração própria.

Em consonância à técnica AFE, a pesquisa é guiada pela teoria da hospitalidade aplicada aos meios de hospedagem comercial (MHC) e procura transmitir em que medida as variáveis NO, NT e NE são representativas, a fim de conhecer os resultados dos dados via fatores de satisfação do hóspede.

A primeira etapa dos procedimentos demonstrada na Tabela 5.12 está relacionada a verificação da compatibilidade do banco de dados e ao padrão de correlação entre as variáveis. Assim, é preciso mensurar os dados através da AFE, técnica muito utilizada em pesquisas iniciais para revelar determinada realidade pouco conhecida (Tabachinick & Fidell, 2007), como a apresentada nesta investigação.

### 5.4.1 Banco de dados

Neste primeiro momento, a AFE diz respeito à verificação da compatibilidade do tamanho da base de dados. O quantitativo levantado no estudo é 252 (duzentas e cinquenta e duas) observações, perfaz o pressuposto de que o número de casos deva ser superior a 100, caso se pretenda obter resultados mais robustos pela

aplicação da técnica (Hair et al., 2006). O autor ainda informa sobre a importância de verificar a razão entre o número observado de casos e a quantidade de variáveis superar cinco para um ou mais, conforme a amostra apresentada neste estudo.

Os fatores latentes são buscados a partir do processo de redução das variáveis mensuráveis do questionário, nas quais algumas são excluídas e outras não. O grupo de variáveis criado e demonstrado na base teórica será aplicado ao conjunto de fatores. Este conjunto é um processo combinado da análise de fator com a análise de componentes principais.

Ainda nesta fase do planejamento da AFE, é preciso identificar o padrão de correlação entre as variáveis medidas. O teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indica ser essencial que a matriz de correlação exiba a maior parte dos coeficientes razoáveis acima de 0,60 (Fávero, 2009).

A última estatística dessa etapa de planejamento da análise fatorial exploratória é o teste de esfericidade de Bartlett (BTS), que testa a hipótese nula de que as variáveis não são correlacionadas na população (Hair et al., 2006). O BTS compara se as correlações geradas são iguais ou não a zero, por meio da análise do *p-value*. Caso sejam iguais, não há correlação entre os dados e a técnica de AFE é inadequada. É sugerido no BTS o coeficiente  $p < 0,05$  como parâmetro aceitável (Pastana & Gajero, 2008). No presente estudo, as correlações ficaram acima de 0,40 e as communalidades superiores a 0,60, ou seja, são adequadas à técnica.

Observar na sequência a Tabela 5.13, o resumo das informações referentes aos níveis de mensuração: amostra, correlação, KMO e BTS, e as variáveis relacionadas a primeira etapa de planejamento da AFE.

Tabela 5.13: Súmula da 1ª etapa do planeamento das etapas da AFE

| <b>Nível de mensuração</b>                  | <b>Variáveis</b>   |
|---|--|
| <b>Amostra</b>                              | Amostras mínimas de 100 casos; razão entre o número de observações e a quantidade de variáveis igual ou superior a cinco |
| <b>Correlação</b>                           | Maior parte dos coeficientes de correlação deve apresentar valores acima de 0,40   |
| <b>KMO</b>                                  | Quanto maior melhor para o estudo, tendo 0,60 como patamar mínimo de adequabilidade                                      |
| <b>Teste esfericidade de Bartlett (BTS)</b> | Coefficiente $p < 0,05$  |

Fonte: Elaboração própria.

#### 5.4.2 Extração dos fatores: Análise de componentes principais (ACP)

Estabelecidas as componentes desta primeira etapa do planeamento da AFE, a 2ª etapa é determinar a técnica de extração dos fatores. O método análise componentes principais (ACP), em geral, é o preferido na AFE, por procurar produzir combinações lineares de variáveis que captem o máximo possível a variância nas variáveis observadas (Pallant, 2007; Dancey & Reidy, 2006). Especificamente neste estudo, o número de variáveis supera 30 observações; as comunalidades chegam a 0,90, na maioria das variáveis, e ultrapassam os 0,60 razoáveis ao teste.

Na sequência da construção do modelo, é preciso decidir o método de extração que determine a quantidade de fatores a melhor representar o padrão de correlação entre as variáveis observadas (Figueiredo Filho & Silva Júnior, 2010). Os autores reconhecem a importância de os fatores apreenderem o máximo de variância nas variáveis observadas. Dessa maneira, a técnica estatística seleciona um número mínimo de fatores que agregam maior quantidade de variância total explicada, e tal possibilidade se efetiva na ACP (Pallant, 2007).

Em atendimento aos objetivos do estudo, a escolha da ACP adequa-se ao conjunto de dados empíricos. A técnica de ACP serve para explicar a redução das variáveis, na qual utiliza-se toda a carga de variância dos fatores (Garson, 2010).

#### 5.4.3 Teste rotacionado de fatores: Varimax

A última fase do planejamento da AFE trata da “dispersão” do número de fatores, em que se verifica a partir de quando a curva da variância de cada fator se torna horizontal. Este é o método consolidado por Cattell (1978), denominado teste rotacionado dos fatores. O teste deve continuar a rotação até atingir o limite esperado de poder.

Na escolha do tipo de rotação para determinar o número suficiente de fatores, a rotação ortogonal na modalidade **Varimax** é a mais utilizada como método de rotação analítico (Tabachinick & Fidell, 2007), por minimizar o número de variáveis que apresentam altas cargas de variância para cada fator. A *Varimax* foi a escolhida para rotacionar as variáveis do estudo, por simplificar colunas e fornecer contraste máximo entre as variáveis dentro de cada fator, ao conseguir reduzir de 46 para 21 variáveis do questionário.

Finalizadas as etapas de planejamento da técnica multivariada AFE, no próximo item é demonstrado o passo a passo da construção do Índice Normalizado de Satisfação do Hóspede (INSH).

### **5.5 Índice normalizado de satisfação do hóspede (INSH)**

A medida de satisfação do cliente através do Índice de Normalização de Satisfação do Hóspede (INSH), por meio da experiência na indústria hoteleira, mesmo sendo indispensável na avaliação da percepção do hóspede, ainda requer aprofundamento dos estudos na área, conforme levantamentos de Khan et al. (2015) e Binkhorst & Dekker (2009). Esse é um dos motivos pelo qual faz-se necessário investir esforços na criação do INSH em contributo prático aos gestores dos meios de hospedagem, da região metropolitana de Belém.

### 5.5.1 Indicador de satisfação do hóspede

O meio de hospedagem necessita permanentemente conhecer a opinião de seus clientes. O gestor atento às mudanças de perfil e gostos de seus usuários precisa conhecer, perceber e medir o nível de satisfação do hóspede; entretanto, a tarefa não é fácil. Viana (2017) reforça este pensamento ao afirmar que o cliente define a satisfação mediante avaliação sobre produto, bem ou serviço recebido, e se o atendimento corresponde às suas necessidades e expectativas.

No meio de hospedagem comercial, avaliar a opinião do cliente, por meio de determinado modelo, é essencial para saber se o que está sendo ofertado é compatível com o que o consumidor espera receber em termos de serviço.

Chiavelli (2013) refere-se à importância de a organização conhecer a opinião do hóspede quanto da prestação de serviços. Esta deve ter a informação recebida e codificada através de testes de análise. A partir de modelos, o gestor pode identificar as fraquezas e maximizar os pontos fortes dos serviços, podendo criar estratégias organizacionais, dentre elas, de marketing, na qual a experiência da estadia eleva o nível de satisfação do hóspede, na possibilidade de gerar retorno na hospedagem e divulgar a experiência positiva a outras pessoas.

A questão da expectativa do cliente em relação aos serviços é tema recorrente nos estudos referentes à hospitalidade. Satisfação do hóspede também já foi abordada em outros estudos, por exemplo, Ariffin (2013), Kowalski (2013), Camargo (2004) e King (1995) sobre a hospitalidade comercial. A presente tese, além de ter presente tais estudos como impulsionadores, foi além na construção do INSH como contributo teórico e prático à temática escolhida.

O INSH é um indicador de satisfação que considera os escores fatoriais e o peso de cada fator. O peso é calculado considerando a estrutura algébrica desenvolvida por Santana (2007) e Gomes et al. (2016). Algebricamente, o indicador é uma



média ponderada definida através da análise de variância (ANOVA), pela seguinte expressão:

$$INSH_i = \sum_{j=1}^k \left[ \frac{\theta_i}{\sum_{j=1}^k \theta_i} \cdot FP_{ji} \right]$$

Em que:

$INSH_i$  = Índice Normalizado de Satisfação para o Hóspede  $i$

$\theta_i$  = Percentual da variância explicada pelo fator  $j$

$k$  = número de fatores escolhidos

$FP_{ji}$  = é o escore fatorial  $j$  padronizado pelo método Range para o cliente  $i$

O índice é mais um elemento que responde ao problema de pesquisa e ao objetivo de gerar uma medida de satisfação do hóspede, como um modelo de avaliação dos serviços de hospitalidade, que pode ser explorado para realizar análises do estudo sobre a satisfação em meios de hospedagem, tanto na Região Metropolitana de Belém, quanto nas demais regiões em desenvolvimento.

## 5.6 Análise de *Clusters*

A aplicação da técnica Análise de *Cluster*, definida por Pestana & Gageiro (2008), em suporte ao modelo de medida de satisfação do hóspede (MMSH), mostra agrupamentos de dados dos inquiridos da investigação por meio das variáveis de controlo género, faixa de idade e escolaridade (habilitações literárias). Estas se processam em análises de semelhanças e diferenças referentes ao nível de satisfação dos hóspedes dos grupos. Neste estudo, as características das variáveis permitiram formar os subgrupos homogêneos de determinado *cluster*. As variáveis citadas foram as que medem o INSH.

Com os resultados do INSH, foi aplicada a análise de agrupamento ou *Cluster Analysis* como forma de criar grupos distintos de hóspedes, considerando as características intrínsecas da medida de satisfação. Empregou-se a técnica *two step* para se encontrar o número de grupos distintos de hóspedes (Hair et al., 2009). Após definição do número de *clusters*, foi empregada a técnica das *K-médias* para classificar os hóspedes em cada um dos três grupos.

O agrupamento ocorreu segundo o grau de centralização do gênero, idade e escolaridade encontrado nos hóspedes que tiveram pelo menos um pernoite (estadia) no MHC, por meio de uma análise de *clusters* hierárquica com o método *Ward*, a qual utiliza a distância euclidiana quadrada como medida de dissemelhança entre os indivíduos investigados (Mingoti, 2005).

Dessa maneira, pode-se formar agrupamento das variáveis em três *Clusters* igual a três níveis de satisfação, na seguinte conformação: 1º grupo = satisfação inferior (baixo); 2º grupo = satisfação moderada (médio); e 3º grupo = satisfação superior (alto).

A combinação da análise de fator do INSH e de grupos *clusters* foi primordial para a formação do modelo da medida de satisfação do hóspede, analisado e validado detalhadamente no Capítulo 6 – Análise dos resultados.

## 5.7 Conclusão

No processo de execução do estudo, esta fase pautou-se na metodologia do conhecimento científico amparada em métodos e técnicas que remetem à questão problema e aos objetivos. Os parâmetros da investigação envolveram a seleção do local, amostra, pré-teste, recolha dos dados, a organização do questionário e as técnicas e testes utilizados para criação de um modelo.

A componente prática do estudo embasada na abordagem estatística e quantitativa, através da análise fatorial exploratória, do INSH e do aglomerado de

*clusters*, que será abordada no próximo capítulo referente a análise dos resultados, para validação do modelo da medida de satisfação do hóspede (MMSH).



## CAPÍTULO 6 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

O capítulo trata da análise dos dados obtidos no processo de recolha nos meios de hospedagem comercial (MHC), ancorado na revisão da literatura. Para fazer as inferências significativas a respeito dos dados desta pesquisa, realizou-se a análise exploratória e descritiva de alguns aspetos da amostra: género, idade, nível de escolaridade (habilitações literárias), tipologia hoteleira e a fonte de informação pela qual o hóspede conheceu o MHC.

Na composição do Modelo de Medida de Satisfação do Hóspede (MMSH) utilizou-se a estatística multivariada (Johnson & Wichern, 2007), chamada análise fatorial, com o objetivo de gerar fatores de satisfação do hóspede. Tais fatores estão relacionados nas variáveis do planeamento ao nível operacional, ao nível tático e ao nível estratégico.

Na sequência, foi estabelecido o Índice Normalizado de Satisfação do Hóspede (INSH) para medir a satisfação dos clientes a partir de suas experiências ao nível do MHC. E por fim, realizou-se o agrupamento ou conglomerado análise de *clusters* dos clientes baseado no INSH, com o objetivo de criar grupos de hóspedes internamente homogêneos e de elevada diferenciação entre eles (Mingoti, 2005), e que foram utilizados para analisar o grau de satisfação pelas características das variáveis de controlo género, faixa de idade e nível de escolaridade (habilitações literárias).

### 6.1 Análise exploratória e descritiva da amostra

Nessa fase do trabalho são tratados os dados sócio-demográficos referentes as pessoas entrevistadas quanto ao género, faixa etária, escolaridade, tipo de meio de hospedagem e a fonte de informação pela qual soube da existência do empreendimento. Tal análise objetiva demonstrar como as variáveis estão distribuídas e medidas no estudo.

### 6.1.1 Características sociodemográficas

A pesquisa inquiriu uma amostra de 252 indivíduos que se hospedaram em 40 meios de hospedagem (alojamentos turísticos) dos tipos hotel, *flat/apart* e pousada situados no município de Belém, região metropolitana. Do total de entrevistados, 57% são homens e o restante 43% mulheres (Figura 6.1), que passaram pela experiência de pelo menos um pernoite de hospedagem e encontram-se aptos a avaliar os serviços de recepção, bar e restaurante, governança, manutenção, segurança e cortesia dos funcionários (Petrocchi, 2006), para expressar esse julgamento em uma escala de satisfação (Petry et al., 2016).

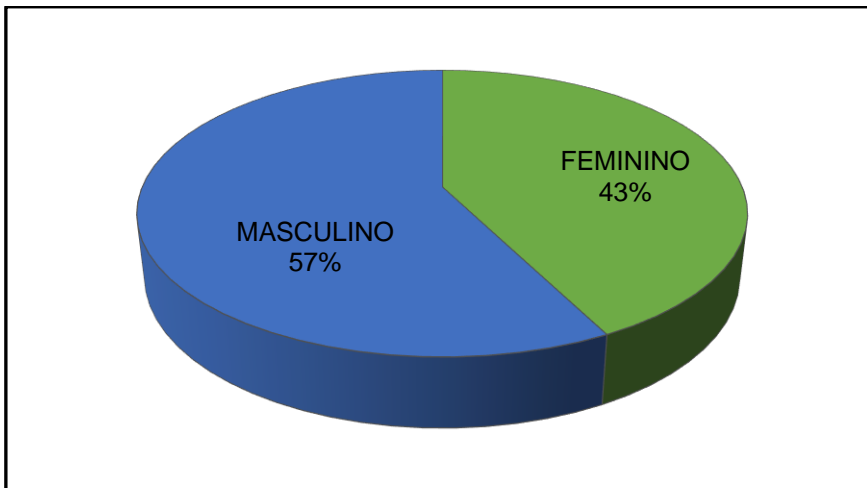


Figura 6.1: Gênero dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Os resultados apresentados no estudo revelam similaridades a outras investigações aplicadas aos MHC. É o caso do trabalho de Ariffin (2013), por exemplo, sobre hóspedes que tiveram pelo menos uma noite de experiência em hotéis na cidade de Kuala Lumpur, capital da Malásia. Os dados indicam percentual de apenas 1% a menos de entrevistados do gênero masculino, correspondente a 57% da população da amostra. No contingente de mulheres houve relação contrária ao mesmo percentual de diferença em relação aos homens, 1% para maior, ou seja, 43% do resultado desta investigação.

Na mesma linha desse estudo, os achados de Wonglorsaichon & Wiriyaikitjar (2013), apuraram resultados análogos de homens com 57,1 % e mulheres com 42,9%, um certo equilíbrio quando comparado aos desta pesquisa.

A Figura 6.2 mostra a distribuição dos inquiridos por intervalos de faixa de idade. A idade média dos respondentes foi de 40 anos, com a idade mínima de 18 anos e a máxima de 84 anos, e desvio padrão de 14 anos. O intervalo de 31 a 50 anos representou 47% do total de indivíduos maduros; de 51 a 70 anos com 31%; de 18 a 30 anos com 20%; e apenas 2% de idosos acima de 71 anos.

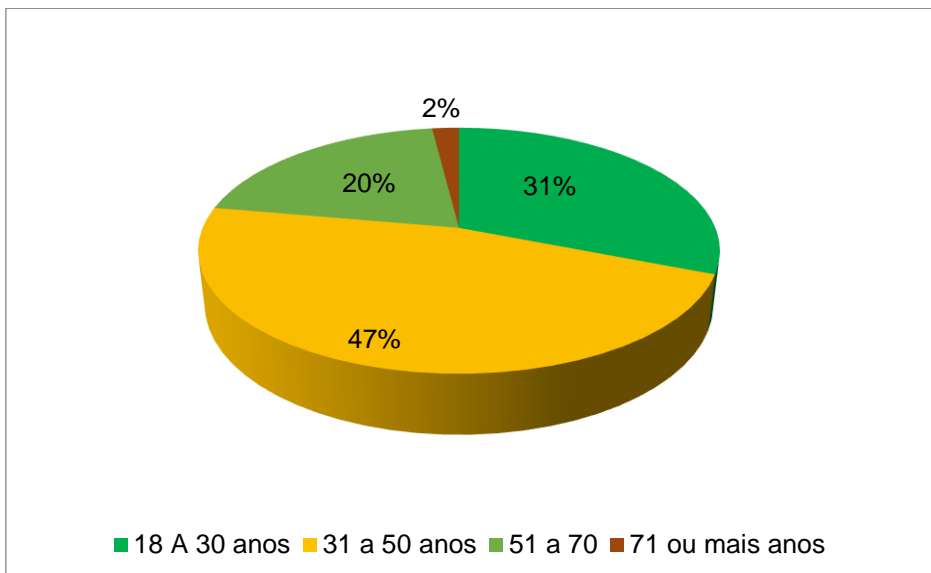


Figura 6.2: Idade dos inquiridos  
Fonte: Elaboração própria

Nesta variável da pesquisa, Wonglorsaichon & Wiriyaikitjar (2013) indicam outras faixas de idades nas quais se distribuem os entrevistados, a maior frequência está no grupo de 35 a 44 anos (32,0%) e o grupo de 25 a 34 anos (30,1%). Cerca de 14% dos respondentes são os grupos dos menores de 25 anos e entre 45 e 54 anos.

A última característica sócio-demográfica apresentada para análise exploratória da amostra, diz respeito a relação entre as variáveis grau de escolaridade (habilitações literárias) por gênero.

Os resultados da Figura 6.3 mostram a variável grau de escolaridade (habilitações literárias) dos pesquisados. Para tal, tem-se o total de 252 entrevistados, dos quais 128 têm nível superior e representam 51%; o nível médio perfaz 29% do total de 74 entrevistados e, por fim, os demais 50 investigados representam 20% com pós-graduação.

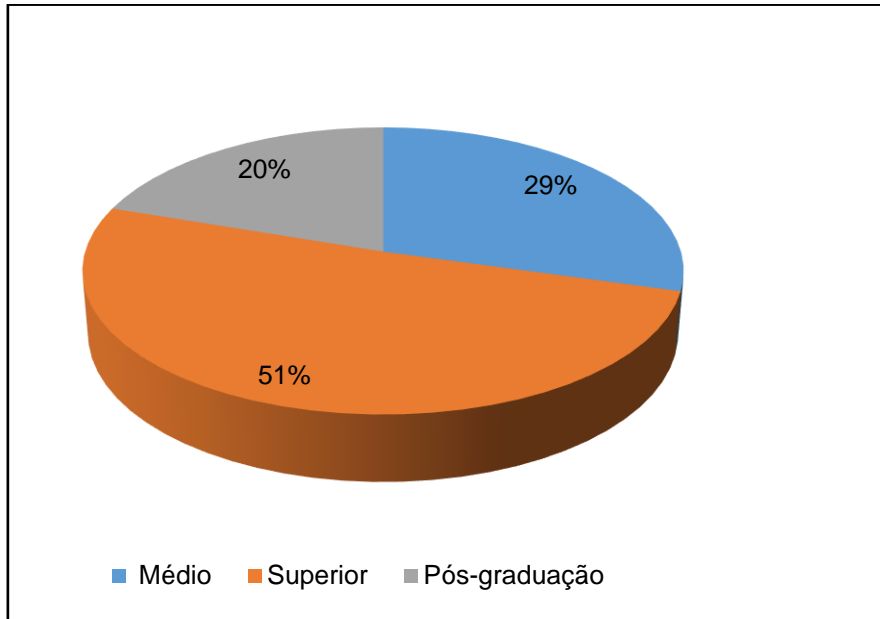


Figura 6.3: Grau de escolaridade (habilitações literárias) dos inquiridos  
Fonte: Elaboração própria

Relacionado a outras investigações em meios de hospedagem comercial, pouco mais da metade dos respondentes (54%) completaram os estudos de graduação, afirma Ariffin (2013). Silva Jesus (2013) inclui ensino básico (15,5%), ensino secundário (17,2%) e ensino superior (67,7%) nos resultados. Ambos os estudos corroboram os achados da investigação quanto ao grau de escolaridade de nível superior. Diante desses resultados, pressupõe-se o grau de escolaridade superior dos inquiridos exercer influência quanto ao nível de exigência ao recebimento dos serviços ofertados nos MHC.

#### 6.1.1.2 Relação entre as variáveis idade por género

Os dados da Tabela 6.1 mostram a relação entre as variáveis faixa de idade e género, em que o resultado do teste Chi-quadrado de *Pearson* apresenta



significância estatística a 5,0%. Com efeito, tem-se que do total de 107 mulheres entrevistadas 84,1% têm idade entre 18 e 50 anos, enquanto homens da mesma faixa de idade representaram 73,1% do total de 145 entrevistados, ou seja, 11,0 pontos percentuais a menos. No entanto, cerca de 25,0% dos homens encontram-se na faixa de 51 a 70 anos e as mulheres com 13,1%.

Tabela 6.1: Distribuição idade por gênero dos inquiridos

| Gênero    | Idade        |              |              |                 | Total  |
|-----------|--------------|--------------|--------------|-----------------|--------|
|           | 18 a 30 anos | 31 a 50 anos | 51 a 70 anos | 71 ou mais anos |        |
| Feminino  | 40           | 50           | 14           | 3               | 107    |
|           | 37.4%        | 46.7%        | 13.1%        | 2.8%            | 100.0% |
| Masculino | 38           | 68           | 37           | 2               | 145    |
|           | 26.2%        | 46.9%        | 25.5%        | 1.4%            | 100.0% |
| Total     | 78           | 118          | 51           | 5               | 252    |
|           | 31.0%        | 46.8%        | 20.2%        | 2.0%            | 100.0% |

Fonte: Elaboração própria

Nota: O teste Chi-quadrado de Pearson alcançou 7,817 e valor de significância 0,05, rejeitando-se a hipótese nula de independência das variáveis.

### 6.1.1.3 Relação entre as variáveis grau de escolaridade por gênero

A Tabela 6.2 mostra a relação entre as variáveis grau de escolaridade e gênero, em que o resultado do teste Chi-quadrado de Pearson apresenta significância estatística a 0,92, não rejeitando a hipótese nula de independência das variáveis. Com efeito, tem-se que do total de 107 mulheres entrevistadas 51,4% concluíram o ensino superior, enquanto homens apresentam 1% percentual a menos no referido grau de escolaridade 50,3%. Entretanto, os homens apresentam 2% pontos percentuais a mais em relação às mulheres na pós-graduação 20,7%, e no grau médio de ensino, o gênero masculino e o feminino apresentaram resultados aproximados 29% e 29,9%, respectivamente.

Tabela 6.2: Distribuição grau de escolaridade por gênero dos inquiridos

| Gênero    | Grau de escolaridade |              |               | Total         |
|-----------|----------------------|--------------|---------------|---------------|
|           | Médio                | Superior     | Pós-graduação |               |
| Feminino  | 32<br>29.9%          | 55<br>51.4%  | 20<br>18.7%   | 107<br>100.0% |
| Masculino | 42<br>29.0%          | 73<br>50.3%  | 30<br>20.7%   | 145<br>100.0% |
| Total     | 74<br>29.4%          | 128<br>50.8% | 50<br>19.8%   | 252<br>100.0% |

Fonte: Elaboração própria

Nota: O teste Chi-quadrado de Pearson alcançou 0,156 e valor de significância 0,92, não rejeitando a hipótese nula de independência das variáveis.

A relação entre o gênero masculino e o feminino não é estatisticamente significativa neste estudo.

#### 6.1.1.4 Relação entre as variáveis grau de escolaridade por idade

Os dados da Tabela 6.3 mostram a relação entre as variáveis grau de escolaridade e idade, em que o resultado do teste Chi-quadrado de Pearson apresenta significância estatística a 0,377, não rejeitando a hipótese nula de independência das variáveis. Com efeito, tem-se que os inquiridos na faixa de 18 a 30 anos (45 pessoas) representam 57,7% da amostra no grau de escolaridade nível superior; A sequência de 47,5% e 47,1% totaliza 80 pesquisados nas idades entre 31 a 50 e 51 a 70 anos, respectivamente. No entanto, a pós-graduação representa 27,5% na faixa de idade 51 a 70, e 5,0 pontos percentuais a mais que na faixa de idade de 31 a 50 anos e 12,8% entre 18 a 30 anos.

O nível médio nas idades entre 18 a 70 anos apresenta percentuais entre 25,0% e 30,0% do total dos pesquisados e duas pessoas representam 40% da faixa etária respondentes entre os idosos de 71 ou mais anos. Observa-se que do total de 252 inquiridos no estudo, 50,8%, ou seja, 128 pessoas, possuem grau de escolaridade superior e podem exercer influência na avaliação final sobre o nível de satisfação obtido no meio de hospedagem de estadia.

Tabela 6.3: Distribuição grau de escolaridade por idade dos inquiridos

| Idade           | Grau de escolaridade |          |               | Total  |
|-----------------|----------------------|----------|---------------|--------|
|                 | Médio                | Superior | Pós-graduação |        |
| 18 a 30 anos    | 23                   | 45       | 10            | 78     |
|                 | 29.5%                | 57.7%    | 12.8%         | 100.0% |
| 31 a 50 anos    | 36                   | 56       | 26            | 118    |
|                 | 30.5%                | 47.5%    | 22.0%         | 100.0% |
| 51 a 70         | 13                   | 24       | 14            | 51     |
|                 | 25.5%                | 47.1%    | 27.5%         | 100.0% |
| 71 ou mais anos | 2                    | 3        | 0             | 5      |
|                 | 40.0%                | 60.0%    | 0.0%          | 100.0% |
| Total           | 74                   | 128      | 50            | 252    |
|                 | 29.4%                | 50.8%    | 19.8%         | 100.0% |

Fonte: Elaboração própria

Nota: O teste Chi-quadrado de Pearson alcançou 6,423 e valor de significância 0,377, não rejeitando a hipótese nula de independência das variáveis.

#### 6.1.1.5 Outras análises exploratórias da investigação

Na recolha de dados também se aferiu os três tipos de meios de hospedagem (Mtur, 2013) que nortearam a investigação no mercado hoteleiro da região metropolitana de Belém, hotel (85%), pousada (10%) e *flat/apart* (5%), como mostra a Figura 6.4.

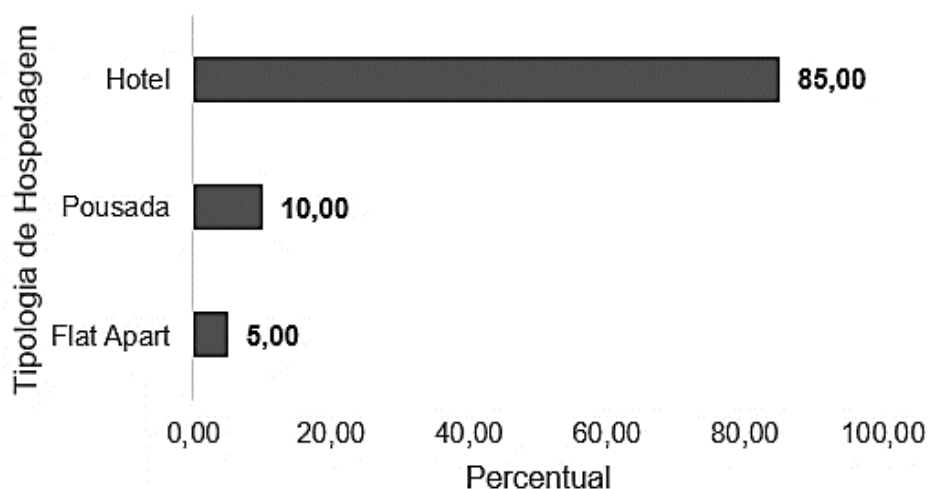


Figura 6.4 - Tipos de hospedagem do estudo

Fonte: Elaboração própria

A tipologia hotel (85%) na rede hoteleira é a mais frequentada pelos clientes dos meios de hospedagem da Região Metropolitana de Belém (RMB). Este percentual corrobora informações do IBGE (2016) referente ao quantitativo e aos tipos de estabelecimento de hospedagem no Brasil, em que demonstra o tipo hotel (47%), maioritariamente, superar os demais em termos de quantidade, as pousadas representam (31,9%) e os *flat/apart* (2%).

Um dos motivos do tipo hotel ser o mais utilizado para a estadia de turistas e viajantes é o crescimento do setor hoteleiro nas últimas décadas, principalmente, devido aos grandes eventos mundiais 2014 (Copa do Mundo de Futebol) e 2016 (Olimpíadas) (Setur, 2016), que geraram fluxo de visitantes a região Amazônica.

O investimento no setor atraiu diversas marcas e bandeiras hoteleiras nacionais e estrangeiras (*Accor, Bristol Hotel & Resorts, Holiday Inn, Stada, Tulip Inn* e outras), que servem de suporte a hospedagem dos visitantes por motivo turístico ou negócios. Os frequentadores se deslocam a região para exercer atividades económicas direcionadas a indústria, comércio e serviços, como também para realizar e/ou participar de eventos, como congressos, feiras, reuniões dentre outras (Setur, 2016). Sendo assim, os MHC da tipologia hotel se sobressaem no mercado hoteleiro em detrimento das pousadas e *flat/apart*, representantes de 15% da demanda hoteleira do polo turístico Belém.

Por fim, buscou-se conhecer qual o meio de comunicação e/ou informação utilizado pelo cliente na escolha do MHC no qual se hospeda. Na Figura 6.5 observar-se que a maioria dos hóspedes obteve informação sobre o meio de hospedagem por *sites* de buscas (65,61%), pelas redes sociais (19,37%) e por agências operadoras turísticas (15,02). A *internet* é o meio de comunicação mais utilizado para o cliente localizar o empreendimento de hospitalidade, segundo Ahmad et al. (2018).

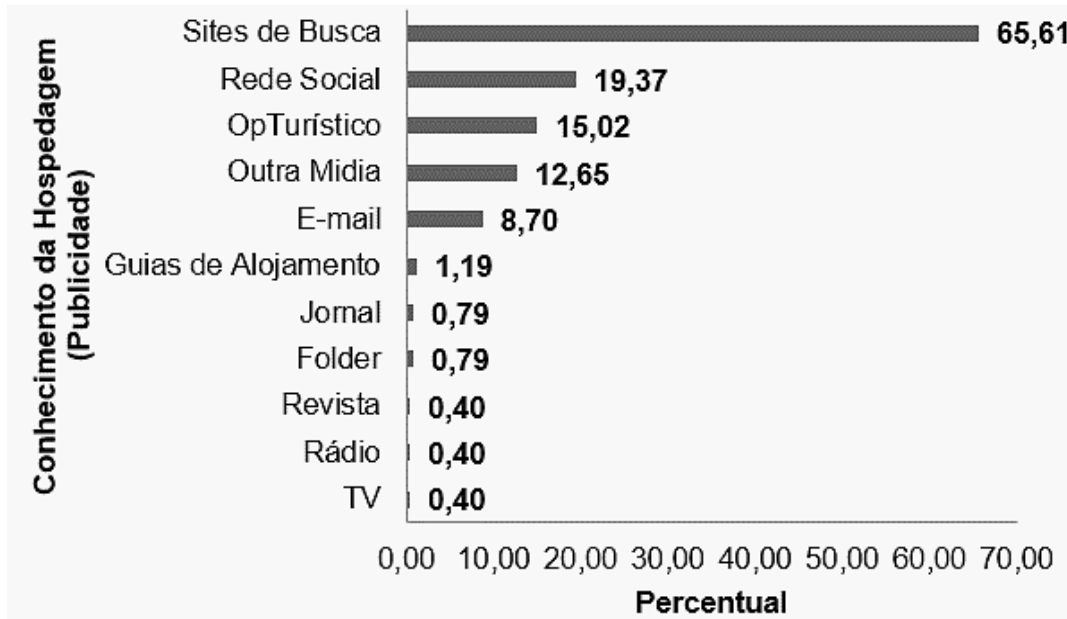


Figura 6.5 - Hóspedes por conhecimento do meio hospedagem (Publicidade)  
 Fonte: Elaboração própria

Percebe-se, também, que cada vez mais os investimentos em marketing são importantes (Gronros & Voima, 2012), na utilização de novas tecnologias de informação e comunicação, para desenvolver estratégias de divulgação e avaliação nos MHC (Cerne et al., 2013). Quanto mais divulgação houver, nomeadamente no uso das tecnologias de comunicação e informação, mais chance de a empresa se tornar mais conhecida e o consumidor encontrar bens e serviços que o agrade e satisfaça suas necessidades.

## 6.2 Análise Exploratória dos Construtos

Diante do referencial teórico analisado, observou-se as componentes relacionadas ao processo de planeamento pelas vertentes do nível operacional, nível tático e nível estratégico distribuídas em nove construtos e 46 variáveis (itens) do questionário. Neste subtítulo do capítulo desenvolve-se a análise estatística das medidas descritivas dos construtos representativos das características de interesse em cada um dos níveis de análise, que expliquem a perceção do hóspede em relação aos serviços recebidos durante a estadia nos MHC.

Para verificar a confiabilidade na estimação do coeficiente das variáveis de cada construto dispostas no questionário, utiliza-se o teste *Alfa de Cronbach* ( $\alpha$ ) (Pestana & Gageiro, 2008), que apresentou nesta investigação valores de consistência interna superiores a 0,700.

A análise  $\alpha$  realizada no estudo está resumida nas Tabelas 6.4 a 6.13. Os valores encontrados variam entre um mínimo de 0,752, *razoável*, para o construto *governança* e um máximo de 0,907, *excelente*, no construto *eficácia na tomada de decisões estratégicas*. Pode-se afirmar que há um bom grau de fiabilidade entre os itens para geração dos construtos.

Os resultados da Tabela 6.4 mostram que na formação do construto *serviço de hospitalidade – (A) Recepção*, os itens empregados em sua elaboração apresentam razoável nível de confiabilidade para representar esse construto, conforme o resultado de  $\alpha$ . Dos itens que conformam o construto, apenas o item relativo a *disponibilidade de telefonia e internet* (Q1AItem4) tem média bom e apresenta casos de indicação de péssimo serviço de hospitalidade/recepção entregue pelo MHC ao hóspede, o que resultou em um alto nível de dispersão.

Tabela 6.4 – Medidas dos serviços de hospitalidade - Recepção

| <b>Construto Q1 A - Recepção</b> | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | $\alpha$ |
|----------------------------------|--------|--------|-------|---------------|----------|
| Q1AItem1                         | 3      | 5      | 4.31  | .496          | 0.777    |
| Q1AItem2                         | 3      | 5      | 4.36  | .550          |          |
| Q1AItem3                         | 2      | 5      | 4.28  | .600          |          |
| Q1AItem4                         | 1      | 5      | 3.62  | .933          |          |

Fonte: Elaboração própria

Os resultados da Tabela 6.5 mostram que na formação do construto *serviços de hospitalidade – (B) Governança*, os itens empregados em sua elaboração apresentam razoável nível de confiabilidade para representar esse construto conforme o resultado de  $\alpha$ . Dos itens que conformam o construto, os itens relativos a *disponibilidade camareria – arrumação e limpeza das habitações* (Q1BItem1) e *limpeza áreas sociais e externas do estabelecimento* (Q1BItem2) tem média bom e

apresenta casos de indicação de serviço ruim de hospitalidade/governança entregue pelo MHC ao hóspede, o que resultou em um alto nível de dispersão.

Tabela 6.5 – Medidas dos serviços de hospitalidade - Governança

| <b>Construto Q1 B - Governança</b> | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | $\alpha$ |
|------------------------------------|--------|--------|-------|---------------|----------|
| Q1BItem1                           | 3      | 5      | 4.08  | .602          | 0.752    |
| Q1BItem2                           | 3      | 5      | 4.18  | .601          |          |
| Q1BItem3                           | 2      | 5      | 4.01  | .667          |          |

Fonte: Elaboração própria

Na formação do construto *grau de satisfação com os serviços alimentos e bebidas* os itens empregados (Tabela 6.6) em sua elaboração apresentam razoável nível de confiabilidade para representar esse construto conforme o resultado de  $\alpha$ . A maior média foi obtida pelo item *qualidade e sabor dos pratos servidos* (Q2Item3) e a menor para *atendimento no restaurante* (Q2Item5), que apresenta a maior dispersão de resultados da amostra e mostra casos de total insatisfação com o item.

Tabela 6.6: Medidas do grau de satisfação serviços de alimentos e bebidas

| <b>Construto Q2 - Qual o grau de satisfação com os serviços de alimentos e bebidas</b> | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | $\alpha$ |
|--|--------|--------|-------|---------------|----------|
| Q2Item1  | 2      | 5      | 4.07  | .617          | 0.796    |
| Q2Item2  | 3      | 5      | 4.19  | .545          |          |
| Q2Item3  | 2      | 5      | 4.26  | .595          |          |
| Q2Item4  | 2      | 5      | 3.87  | .715          |          |
| Q2Item5  | 1      | 5      | 3.35  | .877          |          |

Fonte: Elaboração própria

Os resultados da Tabela 6.7 mostram que na formação do construto *como avalia o serviço na área comercial/marketing*, os itens empregados em sua elaboração apresentam razoável nível de confiabilidade para representar esse construto, conforme o resultado de  $\alpha$ . Dos itens que conformam do construto, os relativos a *meios de comunicação para divulgar hotel* (Q3Item1) e *atrativos e atividades culturais e lazer* (Q3Item3) tem média em torno de 3,5 significando boa satisfação e apresenta casos de indicação de péssimo serviço na área comercial/marketing entregue pelo MHC ao hóspede, o que resultou em um alto nível de dispersão.

Tabela 6.7: Medidas de serviços na área Comercial/Marketing

| <b>Construto Q3 - Como avalia o serviço área Comercial/Marketing</b> | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | $\alpha$ |
|--|--------|--------|-------|---------------|----------|
| Q3Item1  | 2      | 5      | 3.56  | .837          | 0.795    |
| Q3Item2  | 2      | 5      | 3.66  | .870          |          |
| Q3Item3  | 1      | 5      | 3.44  | .896          |          |

Fonte: Elaboração própria

Na formação do construto *serviços nas atividades administrativas* os itens empregados (Tabela 6.8) em sua formação apresentam razoável nível de confiabilidade para representar esse construto conforme, o resultado de  $\alpha$ . Os itens relativos a *disponibilidade de produtos e artigos* (Q4Item5) e à *disponibilidade acesso tecnologia de informação* (Q4Item6) tem média em torno de 3,5 e pode ser considerado bom. Porém, ambos apresentam casos que indicam insatisfação de serviços entregues pelo MHC ao hóspede nas atividades administrativas, o que resultou em um alto nível de dispersão para esses itens.

Tabela 6.8: Medidas de serviços nas atividades administrativas

| <b>Construto Q4 - Como avalia o nível dos serviços nas atividades administrativas</b> | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | $\alpha$ |
|---|--------|--------|-------|---------------|----------|
| Q4Item1   | 1      | 5      | 4.33  | .591          | 0.864    |
| Q4Item2   | 1      | 5      | 4.33  | .605          |          |
| Q4Item3   | 2      | 5      | 4.01  | .604          |          |
| Q4Item4   | 1      | 5      | 4.02  | .642          |          |
| Q4Item5   | 2      | 5      | 3.60  | .783          |          |
| Q4Item6   | 1      | 5      | 3.36  | .921          |          |
| Q4Item7   | 2      | 5      | 4.12  | .722          |          |
| Q4Item8   | 3      | 5      | 4.34  | .574          |          |
| Q4Item9   | 2      | 5      | 4.38  | .604          |          |

Fonte: Elaboração própria

Os resultados da Tabela 6.9 mostram que na formação do construto *eficiência dos funcionários do MHC*, os itens empregados em sua elaboração apresentam bom nível de confiabilidade para representar esse construto, conforme o resultado de  $\alpha$ . Dos itens que conformam o construto, os relativos à *presteza na resolução de problemas eventuais* (Q5Item3) e *exercício adequado da função* (Q5Item4) tem média em torno de 4,1 o que pode ser considerada bom e apresenta casos de



indicação de serviço ruim entregue pelo hotel ao hóspede, o que resultou em um alto nível de dispersão.

Tabela 6.9: Medidas da eficiência dos funcionários do MHC

| <b>Construto Q5 - Como avalia a eficiência dos funcionários do MHC</b> | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | $\alpha$ |
|--|--------|--------|-------|---------------|----------|
| Q5Item1  | 2      | 5      | 4.35  | .589          | 0.889    |
| Q5Item2  | 3      | 5      | 4.19  | .667          |          |
| Q5Item3  | 2      | 5      | 4.10  | .709          |          |
| Q5Item4  | 2      | 5      | 4.09  | .675          |          |

Fonte: Elaboração própria

No construto *área de manutenção/engenharia* (Tabela 6.10), os itens empregados em sua elaboração apresentam bom nível de confiabilidade para representar esse construto conforme o resultado de  $\alpha$ . A maior média foi 4,0 (bom) e os itens que conformam o construto da satisfação na *área de manutenção/engenharia*, apenas o item relativo à *pintura, decoração e conservação predial* (Q6Item1) tem média bom e apresenta casos de indicação de péssimo serviço na *área de manutenção/engenharia* entregue pelo hotel ao hóspede, o que resultou em um alto nível de dispersão.

Tabela 6.10: Medidas de satisfação na área de manutenção/engenharia

| <b>Construto Q6 - Qual o nível de satisfação na área de manutenção/engenharia</b> | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | $\alpha$ |
|---|--------|--------|-------|---------------|----------|
| Q6Item1   | 2      | 5      | 3.72  | .851          | 0.852    |
| Q6Item2   | 2      | 5      | 4.00  | .743          |          |
| Q6Item3   | 1      | 5      | 3.83  | .866          |          |
| Q6Item4   | 1      | 5      | 3.89  | .893          |          |

Fonte: Elaboração própria

Os resultados da Tabela 6.11 mostram que na formação do construto, os itens empregados apresentam bom nível de confiabilidade para representar esse construto, conforme o resultado de  $\alpha$ . O item relativo a *facilidade de comunicação na indicação de eventos externos ao hotel (espetáculos, feiras, teatro)* (Q7Item4) tem média bom e apresenta casos de indicação de péssimo serviço de *manutenção/engenharia* entregue pelo hotel ao hóspede, que apresenta a maior

dispersão de resultados da amostra e mostra casos de total insatisfação com o item.

Tabela 6.11 – Medidas de como avalia o nível dos recursos humanos

| <b>Construto Q7 - Como avalia o nível dos recursos humanos</b> | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | $\alpha$ |
|--|--------|--------|-------|---------------|----------|
| Q7Item1  | 3      | 5      | 4.21  | .671          | 0.807    |
| Q7Item2  | 2      | 5      | 4.15  | .673          |          |
| Q7Item3  | 2      | 5      | 4.04  | .714          |          |
| Q7Item4  | 1      | 5      | 3.66  | .896          |          |

Fonte: Elaboração própria

Na formação do construto *eficácia na tomada de decisões estratégicas* (Tabela 6.12), os itens empregados em sua elaboração apresentam excelente nível de confiabilidade para representar esse construto conforme o resultado de  $\alpha$ . Os itens relativos a *aparenta ser uma instituição que segue um planeamento estratégico* (Q8Item1), *aparenta ser uma instituição financeiramente saudável* (Q8Item2) e *aparenta ser uma instituição com bom clima organizacional* (Q8Item3) tem média bom e desvio padrão em torno de 0,700.

Tabela 6.12: Medidas de avaliação da eficácia na tomada de decisões estratégicas

| <b>Construto Q8 - Como avalia a eficácia na tomada de decisões estratégicas</b> | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | $\alpha$ |
|---|--------|--------|-------|---------------|----------|
| Q8Item1   | 2      | 5      | 3.91  | .750          | 0.907    |
| Q8Item2   | 2      | 5      | 3.99  | .696          |          |
| Q8Item3   | 2      | 5      | 4.08  | .659          |          |

Fonte: Elaboração própria

Os resultados da Tabela 6.13 mostram que na formação do construto *como avalia as seguintes questões*, a confiabilidade pode ser definida como boa os itens relativos a *oferta de produtos e serviços diferenciados e personalizados* (Q9Item3) e *iniciativas de marketing do estabelecimento (mídia impressa e televisiva, sites, redes sociais outros)* (Q9Item7) tem média bom e apresenta casos de indicação de péssimo serviço entregue pelo hotel ao hóspede, o que resultou em um alto nível de dispersão.

Tabela 6.13: Medidas de *como avalia as seguintes questões*

| <b>Construto Q9 - Como avalia as seguintes questões</b> | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | $\alpha$ |
|---|--------|--------|-------|---------------|----------|
| Q9Item1   | 3      | 5      | 4.34  | .699          | 0.888    |
| Q9Item2   | 3      | 5      | 4.27  | .661          |          |
| Q9Item3   | 1      | 5      | 3.56  | .841          |          |
| Q9Item4   | 1      | 5      | 3.38  | .908          |          |
| Q9Item5   | 2      | 5      | 3.88  | .815          |          |
| Q9Item6   | 2      | 5      | 3.40  | .860          |          |
| Q9Item7   | 1      | 5      | 3.50  | .815          |          |

Fonte: Elaboração própria

### 6.3 Análise das variáveis latentes

A média dos indicadores associados foi obtida a partir dos valores para a análise das variáveis latentes, mediante correlação das variáveis de formação de cada fator do estudo. Com base nos itens que conformam cada construto foi obtida a média representativa do construto e, a partir dessa medida, foi calculado o nível de associação linear ou correlação entre os construtos, resumido na Tabela 6.14.

Tabela 6.14: Correlação linear de *Pearson* para os construtos da investigação

|     | Q1A    | Q1B    | Q2     | Q3     | Q4     | Q5     | Q6     | Q7     | Q8     | Q9 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| Q1A | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Q1B | .634** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Q2  | .500** | .601** | 1      |        |        |        |        |        |        |    |
| Q3  | .484** | .432** | .461** | 1      |        |        |        |        |        |    |
| Q4  | .664** | .560** | .603** | .591** | 1      |        |        |        |        |    |
| Q5  | .553** | .576** | .522** | .509** | .706** | 1      |        |        |        |    |
| Q6  | .451** | .462** | .495** | .672** | .659** | .657** | 1      |        |        |    |
| Q7  | .538** | .568** | .560** | .611** | .700** | .741** | .699** | 1      |        |    |
| Q8  | .540** | .553** | .523** | .551** | .679** | .660** | .689** | .718** | 1      |    |
| Q9  | .622** | .573** | .566** | .679** | .735** | .700** | .716** | .780** | .767** | 1  |

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Fonte: Elaboração própria

As correlações entre os construtos são todas positivas e significativas a 1,0%. Em termos de intensidade da correlação elas podem ser classificadas segundo Pastana & Gageiro (2008), como moderado coeficiente (entre 0,400 e 0,690) e alto coeficiente (entre 0,700 e 0,890).

A menor intensidade positiva foi de 0,432 para os construtos Q3Q1B, ou seja, avaliações positivas da área de comunicação e marketing do hotel estão associadas a avaliações positivas dos itens relacionados a governança de forma moderada.

O resultado de Q3Q1B demonstra menor intensidade positiva moderada e relacionada as áreas comunicação e marketing. Mas, também é possível afirmar que na área de governança o setor de camararia exerce influência positiva na qualidade das relações das equipas quanto à manutenção e limpeza geral de quartos (UH's), áreas sociais e externas, e demais atribuições do setor representam importante fator de satisfação para hóspedes e demais colaboradores do MHC com influência direta no clima organizacional, conforme achados de Úbeda-Garcia et al. (2013).

A maior correlação positiva foi de 0,780 e observada para o par Q7Q9, em que avaliações positivas do construto recursos humanos estão altamente associados aos aspectos gerais representativos do ambiente organizacional.

A relação bilateral Q7Q9 positiva de 0,780 pode ser confirmada entre a gestão de pessoas e o bom clima organizacional da equipa. Esse resultado tem apoio nas conclusões de Ariffin e Aziz (2012) sobre os encontros e interações que envolvem pessoas no ambiente organizacional percebido pelo hóspede no contato de serviços do hotel. Na mesma linha de pensamento Crick e Spencer (2011) apresentam resultados similares, na medida em que a organização hoteleira prioriza as atividades o relacionamento humano para atender as necessidades do consumidor para atingir os objetivos da empresa.

### 6.3.1 Construtos latentes pela Análise Fatorial Exploratória (AFE)

O modelo visa responder à questão de pesquisa e aos objetivos do trabalho. O pesquisador precisa se apropriar de métodos e técnicas estatísticas que o ajudem e colaborem para gerar medidas necessárias na criação dos fatores latentes. Os

fatores latentes são buscados a partir do processo de redução das variáveis de medida do questionário, conforme demonstrado, nas quais algumas são excluídas e outras não. O grupo de variáveis criado e demonstrado na base teórica dos capítulos 2 e 3 será aplicado ao conjunto de fatores. Este conjunto é um processo combinado da análise fatorial exploratória (AFE) com a análise de componentes principais.

O processo de aplicação da AFE aos dados da pesquisa requereu que se desenvolvesse estudo exploratório dos itens o que, em parte, foi desenvolvido na seção anterior do conjunto de resultados da pesquisa item 6.2. Um dos pressupostos básicos para aplicação da AFE aos dados é que os itens se apresentem distribuídos normalmente (Hair et al., 2009).

A Tabela 6.15 resume a medida da assimetria e curtose (achatamento) da distribuição que mede aproximação ou dispersão dos valores pela medida de tendência central (Medri, 2011), relativa à normalidade na distribuição dos itens do questionário.

A tabela apresenta o valor de  $Z_{\text{assimetria}}$  e  $Z_{\text{curtose}}$  para cada um dos 46 itens do questionário que formam a pesquisa. Aplicada a lógica do teste, concluiu-se que 50% dos itens, em negrito, não apresentavam distribuição normal. Detetou-se frequência mais achatada que a normal, portanto, se qualifica como leptocúrtica Medri (2011).

Tabela 6.15 – Valor de assimetria e curtose original e o valor em Z para assimetria e curtose

| Item     | Assimetria | Curtose | Zassimetria | Zcurtose | Item    | Assimetria | Curtose | Zassimetria | Zcurtose |
|----------|------------|---------|-------------|----------|---------|------------|---------|-------------|----------|
| Q1AItem1 | 0.446      | -0.865  | 2.890       | -2.803   | Q4Item9 | -0.532     | -0.008  | -3.448      | -0.026   |
| Q1AItem2 | -0.067     | -0.812  | -0.434      | -2.631   | Q5Item1 | -0.395     | 0.020   | -2.560      | 0.065    |
| Q1AItem3 | -0.302     | 0.028   | -1.957      | 0.091    | Q5Item2 | -0.226     | -0.775  | -1.465      | -2.511   |
| Q1AItem4 | -0.126     | -0.466  | -0.817      | -1.510   | Q5Item3 | -0.273     | -0.526  | -1.769      | -1.704   |
| Q1BItem1 | -0.031     | -0.234  | -0.201      | -0.758   | Q5Item4 | -0.190     | -0.532  | -1.231      | -1.724   |
| Q1BItem2 | -0.087     | -0.373  | -0.564      | -1.209   | Q6Item1 | -0.210     | -0.569  | -1.361      | -1.844   |
| Q1BItem3 | -0.413     | 0.509   | -2.677      | 1.649    | Q6Item2 | -0.342     | -0.216  | -2.216      | -0.700   |
| Q2Item1  | -0.141     | 0.035   | -0.914      | 0.113    | Q6Item3 | -0.561     | 0.204   | -3.636      | 0.661    |
| Q2Item2  | 0.096      | -0.035  | 0.622       | -0.113   | Q6Item4 | -0.689     | 0.363   | -4.465      | 1.176    |
| Q2Item3  | -0.272     | 0.074   | -1.763      | 0.240    | Q7Item1 | -0.260     | -0.795  | -1.685      | -2.576   |
| Q2Item4  | -0.131     | -0.318  | -0.849      | -1.030   | Q7Item2 | -0.341     | -0.179  | -2.210      | -0.580   |
| Q2Item5  | -0.207     | -0.324  | -1.342      | -1.050   | Q7Item3 | -0.191     | -0.612  | -1.238      | -1.983   |
| Q3Item1  | -0.082     | -0.537  | -0.531      | -1.740   | Q7Item4 | -0.183     | -0.546  | -1.186      | -1.769   |
| Q3Item2  | -0.153     | -0.632  | -0.992      | -2.048   | Q8Item1 | -0.239     | -0.318  | -1.549      | -1.030   |
| Q3Item3  | 0.007      | -0.592  | 0.045       | -1.918   | Q8Item2 | -0.128     | -0.499  | -0.830      | -1.617   |
| Q4Item1  | -0.713     | 2.825   | -4.621      | 9.154    | Q8Item3 | -0.245     | -0.086  | -1.588      | -0.279   |
| Q4Item2  | -0.738     | 2.527   | -4.783      | 8.188    | Q9Item1 | -0.583     | -0.805  | -3.778      | -2.608   |
| Q4Item3  | -0.112     | 0.129   | -0.726      | 0.418    | Q9Item2 | -0.358     | -0.759  | -2.320      | -2.459   |
| Q4Item4  | -0.466     | 1.481   | -3.020      | 4.799    | Q9Item3 | -0.210     | -0.116  | -1.361      | -0.376   |
| Q4Item5  | 0.022      | -0.432  | 0.143       | -1.400   | Q9Item4 | -0.036     | -0.699  | -0.233      | -2.265   |
| Q4Item6  | 0.039      | -0.610  | 0.253       | -1.977   | Q9Item5 | -0.122     | -0.780  | -0.791      | -2.527   |
| Q4Item7  | -0.254     | -0.844  | -1.646      | -2.735   | Q9Item6 | 0.081      | -0.621  | 0.525       | -2.012   |
| Q4Item8  | -0.196     | -0.686  | -1.270      | -2.223   | Q9Item7 | -0.055     | -0.254  | -0.356      | -0.823   |

Fonte: Elaboração própria

Os testes de adequacidade das variáveis do banco de dados da pesquisa de satisfação dos hóspedes à aplicação da AFE foram realizados inicialmente com 23 itens ou variáveis que apresentaram distribuição normal. Vale ressaltar que dentre estes foram observados dois itens com valor de comunalidade abaixo de 0,600, o que levou a eliminação desses do conjunto de variáveis. Assim, o número final de 21 variáveis com distribuição normal torna-se apropriado à criação dos fatores latentes do estudo.

Outros testes importantes apresentados pelo *software* SPSS 23 é o Esfericidade de Bartlett (BET), que avalia a hipótese de a matriz de correlações das variáveis ser igual a matriz identidade, em conjunto à medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), disponíveis na Tabela 6.16. O valor da estatística BET foi 3.368,55 com significância estatística de 1,00%, o que levou a rejeição desta hipótese. Os valores obtidos para a medida de adequação da amostra KMO ficaram acima de 0,600 com o valor máximo de 0,920, o que sustenta a aplicação da técnica estatística multivariada e garante a extração dos fatores e o cálculo dos escores fatoriais, de acordo com Fávero (2008).

Tabela 6.16 - Teste de KMO e Bartlett aos dados

|  |                     |           |
|--|---------------------|-----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem |                     | 0,920     |
| Teste de esfericidade de Bartlett                    | Aprox. Qui-quadrado | 3.368,557 |
|  | Grau liberdade (GI) | 261       |
|  | Sig.                | 0,01      |

Fonte: Elaboração própria

Para demonstrar os resultados dos autovalores iniciais e as somas de rotação de carregamentos ao quadrado, foi aplicado o critério *Varimax* para cada um dos 21 itens que compõem o conjunto de variáveis da investigação, após verificação da normalidade nos itens, conforme mostra a Tabela 6.17. Seis componentes ou fatores latentes foram extraídos considerando o critério da porcentagem de variância, conforme Favero (2008), em que o número de fatores necessários seja

a quantidade necessária da variância explicada definida em pelo menos 70,0% da variância total.

Os seis fatores juntos representam 72,57% da variância total do conjunto de dados após rotação. A aplicação do critério de rotação melhorou na interpretação dos primeiros fatores, em que o primeiro fator respondeu por 15,36% da variância total rotacionada. A contribuição de cada componente na formação da variância total está resumida na Tabela 6.17.

Tabela 6.17 - Variância total explicada

| Componente | Autovalores iniciais |                |              | Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado |                |              |
|------------|----------------------|----------------|--------------|---|----------------|--------------|
|            | Total                | % de variância | % cumulativa | Total   | % de variância | % cumulativa |
| 1          | 9.467                | 45.080         | 45.080       | 3.226   | 15.363         | 15.363       |
| 2          | 1.697                | 8.079          | 53.160       | 2.957   | 14.081         | 29.443       |
| 3          | 1.284                | 6.112          | 59.272       | 2.689   | 12.805         | 42.249       |
| 4          | 1.204                | 5.735          | 65.007       | 2.311   | 11.003         | 53.251       |
| 5          | .824                 | 3.922          | 68.929       | 2.088   | 9.943          | 63.194       |
| 6          | .765                 | 3.645          | 72.574       | 1.970   | 9.380          | 72.574       |
| 7          | .685                 | 3.260          | 75.834       |   |                |              |
| 8          | .598                 | 2.847          | 78.681       |   |                |              |
| 9          | .568                 | 2.705          | 81.386       |   |                |              |
| 10         | .508                 | 2.417          | 83.803       |   |                |              |
| 11         | .472                 | 2.245          | 86.048       |   |                |              |
| 12         | .411                 | 1.957          | 88.006       |   |                |              |
| 13         | .401                 | 1.908          | 89.913       |   |                |              |
| 14         | .366                 | 1.741          | 91.654       |   |                |              |
| 15         | .328                 | 1.563          | 93.217       |   |                |              |
| 16         | .305                 | 1.452          | 94.669       |   |                |              |
| 17         | .292                 | 1.393          | 96.061       |   |                |              |
| 18         | .280                 | 1.335          | 97.396       |   |                |              |
| 19         | .218                 | 1.040          | 98.436       |   |                |              |
| 20         | .192                 | .915           | 99.351       |   |                |              |
| 21         | .136                 | .649           | 100.000      |   |                |              |

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 6.18 são apresentadas as cargas fatoriais para cada uma das seis componentes principais (F1, F2, F3, F4, F5 e F6), extraídas da rotação ortogonal. Na última coluna se apresenta o valor da comunalidade, que é a parcela da variância de cada item (variável) explicada pelos seis componentes. Na penúltima linha foram inseridas as somas dos resultados dos autovalores rotacionados pelo método Varimax. Esse valor indica quanto cada componente explica da variância



total e foi calculado somando-se os autovalores apresentados na tabela, cuja soma é igual a 21 variáveis, denominado de traço da matriz fatorial.

As porcentagens expressas na última linha da Tabela 6.18 resultaram da divisão entre o autovalor e o traço da matriz fatorial. Ele reflete a importância de cada fator pelo percentual do traço em que o primeiro explica 15,4% da variância, o segundo 14,1%, o terceiro 12,8%, o quarto 11,0%, o quinto 9,9% e o sexto 9,4%.

Tabela 6.18: Matriz cargas fatoriais ( $\beta$ ) - rotação ortogonal método *varimax* e comunalidade

| Itens                         | F1          | F2          | F3          | F4          | F5          | F6          | Comunalidade |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Q8Item1                       | <b>.785</b> | .310        | .175        | .138        | .239        | .084        | .825         |
| Q8Item2                       | <b>.783</b> | .245        | .206        | .214        | .222        | .157        | .836         |
| Q8Item3                       | <b>.756</b> | .139        | .271        | .143        | .254        | .195        | .788         |
| Q3Item3                       | .101        | <b>.781</b> | .070        | .078        | .089        | .201        | .680         |
| Q3Item1                       | .192        | <b>.681</b> | .261        | .201        | .262        | -.063       | .681         |
| Q9Item3                       | .372        | <b>.594</b> | .191        | .363        | .145        | .079        | .687         |
| Q9Item7                       | .492        | <b>.589</b> | .117        | .208        | .079        | .074        | .657         |
| Q7Item4                       | .356        | <b>.577</b> | .087        | .177        | .344        | .149        | .639         |
| Q1BItem1                      | .220        | .138        | <b>.762</b> | .202        | .117        | -.013       | .702         |
| Q1BItem2                      | .352        | .040        | <b>.717</b> | .127        | .143        | .085        | .683         |
| Q2Item1                       | .109        | .202        | <b>.652</b> | .139        | .005        | .436        | .688         |
| Q2Item4                       | .024        | .200        | <b>.649</b> | .257        | .311        | .228        | .677         |
| Q4Item6                       | .148        | .243        | .138        | <b>.820</b> | .147        | .131        | .810         |
| Q1AItem4                      | .222        | .111        | .263        | <b>.792</b> | .111        | .051        | .772         |
| Q4Item5                       | .317        | .362        | .338        | <b>.479</b> | .068        | .144        | .601         |
| Q2Item5                       | -.008       | .380        | .362        | <b>.452</b> | .270        | .271        | .627         |
| Q5Item3                       | .241        | .196        | .205        | .181        | <b>.828</b> | .025        | .858         |
| Q5Item4                       | .460        | .219        | .204        | .086        | <b>.699</b> | .117        | .812         |
| Q6Item1                       | .455        | .345        | .111        | .187        | <b>.509</b> | .126        | .648         |
| Q2Item2                       | .145        | .124        | .094        | .133        | -.001       | <b>.867</b> | .814         |
| Q2Item3                       | .138        | .079        | .175        | .062        | .138        | <b>.823</b> | .756         |
| Soma de quadrado do autovalor | 3.226       | 2.957       | 2.689       | 2.311       | 2.088       | 1.970       |              |
| Percentual do traço (%)       | 15.4        | 14.1        | 12.8        | 11.0        | 9.9         | 9.4         |              |

Fonte: Elaboração própria

O grau de esfericidade do processo fatorial foi de 72,6% e resulta da soma dos fatores extraídos considerando-se o traço da matriz fatorial. Esse resultado mostra que as seis variáveis latentes podem substituir as 21 variáveis iniciais, sem perda

de qualidade das informações (Gomes et al., 2016), relativas a opinião do hóspede sobre a satisfação diante das experiências vividas durante sua hospedagem.

O valor da variância total pode ser decomposto em três fatores, um específico, outro comum e outro aleatório. A parcela de maior interesse neste trabalho foi a de **fator comum**, ou seja, aquela que mede a proporção da variância explicada pelos fatores extraídos. E, o parâmetro utilizado para medir a comunalidade de cada variável foi de no mínimo 0,600, conforme Mingoti (2005).

As cargas fatoriais mostram o nível e o sentido da correlação entre o fator e as variáveis ou itens da pesquisa e mostra a importância de algumas poucas variáveis na representação da variável latente obtida. Cada um dos seis fatores extraídos recebeu uma denominação considerando o padrão de correlação entre os itens de resposta da pesquisa e o fator latente, de acordo com a relevância dos itens e o grau da comunalidade.

### 6.3.2 Fatores de satisfação do hóspede

Na composição de cada fator e para desenvolver os elementos agregados a cada um deles, é necessário distribuir as atividades de gestão e operação da organização, a partir das variáveis consideradas relevantes neste estudo, seja em relação ao contato direto do colaborador da linha de frente (funcionário) com os consumidores (hóspedes, clientes e visitantes), seja em relação às áreas mais afastadas do consumidor. A execução do trabalho decorre das áreas descritas nos MHC da RMB do Capítulo 5, segundo a tipologia, o número de UH's e a localização do empreendimento, que influencia na maior ou menor oferta de serviços. Daí considerar os seis fatores fundamentais para melhorar o desempenho do funcionário na entrega do serviço ao hóspede (Ariffin et al., 2018).

A Figura 6.6 representa a experiência do hóspede referente ao recebimento dos serviços quanto ao nível de satisfação no MHC, revelada através dos seis fatores latentes que emergiram da AFE, assim nomeados, Fator 1 – Estratégia

organizacional (**EO**); Fator 2 – Comunicação & Marketing (**C&M**) ; Fator 3 – Limpeza & Atendimento (**L&A**); Fator 4 – Tecnologia & Produtos (**T&P**); Fator 5 – Recursos Humanos (**RH**) e Fator 6 – Alimentos & Bebidas (**A&B**). Os fatores de satisfação criados, a partir dos serviços prestados aos hóspedes nos MHC são discutidos na sequência do trabalho.

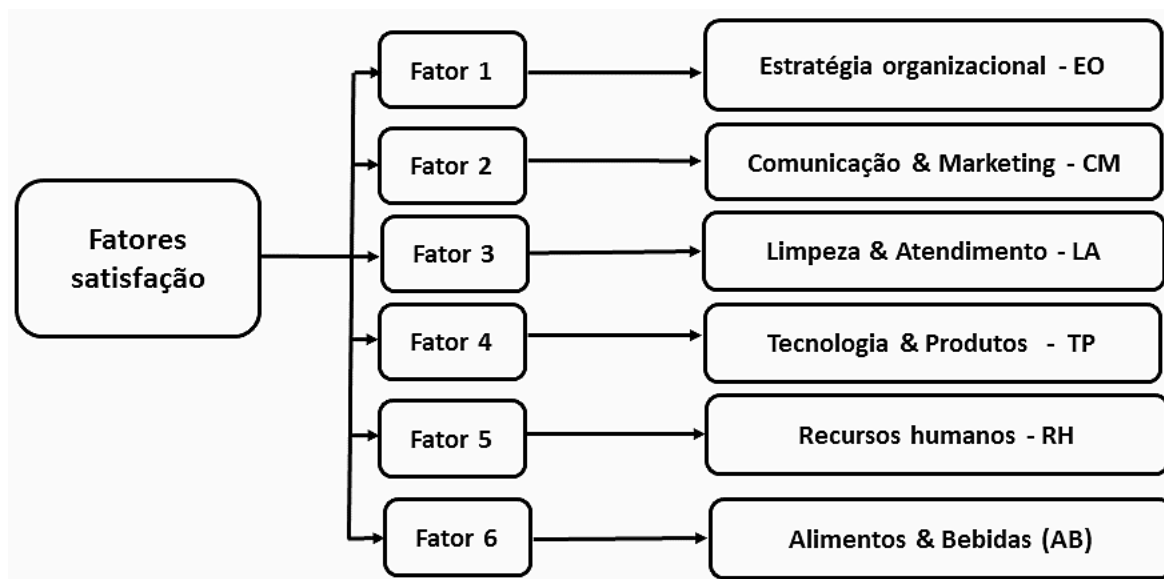


Figura 6.6 – Fatores latentes da satisfação  
 Fonte: Elaboração própria

### 6.3.2.1 Fator 1 (F1) - Estratégia Organizacional (EO)

Esse fator na Tabela 6.18 apresentada explica sozinho 15,4% da variância total do conjunto de itens e está moderadamente correlacionado positivamente aos itens - **Q8Item1** *aparenta ser uma instituição que segue o planeamento estratégico*, **Q8Item2** *aparenta ser uma instituição financeiramente saudável* e **Q8Item3** *aparenta ser uma instituição com um bom clima organizacional*. Esses itens refletem na percepção do hóspede aspetos relacionados a gestão estratégica da empresa. Envolve etapas do planeamento em nível estratégico, tático e operacional, com a utilização da infraestrutura hoteleira, recursos humanos e materiais, aplicação de tecnologia da informação e comunicação para oferta de serviços segundo Nieves e Segarra-Cipres (2015) e Nebel e Ghei (2007). O objetivo

é satisfazer as necessidades do cliente/hóspede em estadia confortável, tranquila e segura, e foi denominado de *Estratégia Organizacional (EO)*.

O F1 traduz as variáveis do nível estratégico (NE) da organização. Harrington & Ottenbacher (2011) confirmam as atividades de gestão estratégica de hospitalidade comercial se caracterizam pela tomada de decisão essencial à aplicação dos recursos que visam à prestação de serviços com qualidade (AbuKhalifeh & Mat Som, 2013). O gestor precisa desenvolver planos de ação em práticas de operação na oferta de serviços voltados para áreas importantes de recursos humanos, finanças, marketing, lazer, meio ambiente e responsabilidade social (Fraj, Matute, & Melero, 2015; Chou, 2014), como estratégia de negócio.

EO revela alto grau de importância para explicar a Q8Item1 relacionada ao nível de satisfação do hóspede e do planejamento estratégico quanto aos serviços ofertados nos MHC, apresenta carga fatorial (78,50%). Esse percentual demonstra a força do fator quanto ao entendimento de planejar o negócio atento aos impactos em toda a empresa nas atividades de serviço voltadas à experiência do hóspede (Ottenbacher & Harrington, 2010), a partir do contato entre os profissionais colaboradores e gerentes (geral ou de área) do MHC. A gestão de envolvimento na relação direta entre os parceiros do negócio na produção de serviço deve primar a eficiência como princípio elementar para produzir satisfação, atender às expectativas e necessidades do cliente que depende do planejamento estratégico e elevado padrão de excelência nas atividades hoteleiras (Crick & Spencer, 2011).

O F1 nessa questão tem relevância nos resultados por observar a gestão do MHC como elemento chave para o desempenho organizacional. Os achados de Nieves e Segarra-Cipres (2015) sugerem que os responsáveis por elaborar o planejamento global estratégico do hotel devem ser possuidores de altos níveis de conhecimento, habilidades e capacidades na introdução de novas técnicas e inovações gerenciais, de maneira a conduzir e socializar o conhecimento em toda a organização, com reflexos no cliente. Tal afirmativa vai ao encontro da Q8Item1 que considerou

relevante ao sucesso do MHC, na opinião do hóspede, aparentar ser uma instituição que segue o planejamento estratégico.

Esse fator tem forte correspondência também com custos, receitas e despesas da empresa. No processo de gestão da hospitalidade comercial (HC), o item planejamento do F1 objetiva estabelecer diretrizes e normas a fim de alcançar as metas semestrais e anuais previstas (Fraj, Matute, & Melero, 2015). Assim, repercutirão em decisões de longo prazo e afetarão a vida financeira do negócio, conforme apontou o Capítulo 3.

O hóspede consegue identificar pela experiência de hospedagem, conforme assertiva Q8Item2, se o estabelecimento aparenta ser instituição com “boa saúde financeira”. A percepção dele no MHC indica ter observado durante o período de estadia situações nas quais o leva a concluir aquele estabelecimento consegue manter em dias as finanças e pagamento de fornecedores e empregados dentre outras. As evidências tangíveis podem ser visualizadas, dentre outras, pelas condições físicas do prédio, como pintura, conservação de paredes e pisos, limpeza de áreas sociais e de serviços (Petrocchi, 2006), que são indicativos da boa gestão financeira do negócio.

Nessa trajetória, as contribuições de Aldrigui (2007) e Petrocchi (2006) ratificam o desempenho dos prestadores na entrega do serviço no F 1 - Q8Item3 - sobre finanças ter elevado percentual 78,30%. O referido fator indica alto grau de importância para explicar aspectos intangíveis corroborado no modelo sistêmico de Kowalski (2013) e relacionado a hospitalidade no momento de saída do hóspede, na fase final de hospedagem, o fechamento da conta.

A eficiência do colaborador no momento final da solicitação de pagamento das despesas também é avaliada pelo hóspede no quesito *exatidão financeira* nos momentos da verdade (Aldrigui, 2007). O cliente analisa os dados registrados na fatura, se os itens e valores estão corretamente registrados, se as opções e a forma de pagamento (em dinheiro, cartão, faturamento via empresa etc.) estão bem

especificadas para estabelecer critério de valor do serviço recebido. Em caso positivo, será indício de que o MHC oferece aos hóspedes modalidades e facilidades quanto ao pagamento da conta, além de favorecer a imagem de aparentar ser “saudável” financeiramente. Dessa maneira, o colaborador exerce com eficiência os registros das despesas do hóspede, conseqüentemente, obtém satisfatória avaliação de desempenho do usuário.

A assertiva leva a outra constatação, de que os custos do MHC devem ser considerados como ponto chave nas estratégias de planejamento dos recursos financeiros ao equilíbrio entre receita e despesa geral do hotel (Aldrigui, 2007; Hayes & Ninemeier, 2005), na fixação dos preços de produtos e serviços, contas de luz, água, impostos, pagamento de funcionários, aluguel. Independe de o empreendimento obter lucro ou não, os custos permanecem e as despesas diárias também. Por isso, o planejamento de despesas e custos, por meio do controle dos gastos do MHC é fator chave de sucesso (Emilian et al., 2009), na corrida pela permanência no mercado e pela manutenção da atividade.

Um das questões mais preocupantes para o gestor é equacionar os gastos com as despesas e poder conferir ganhos financeiros. O gestor deve minimizar custos para maximizar os lucros e, assim, obter receita efetiva via recursos disponíveis à aquisição de máquinas, equipamentos e imóveis, realização de obras, aquisição de participações acionárias de empresas, empréstimos para investimento necessários à sobrevivência da organização (Hayes & Ninemeier, 2005). Não poderá esquecer que a questão financeira no MHC influenciará na inter-relação de sua equipa e no clima organizacional.

Adicionada a análise de resultados constata-se a maioria dos entrevistados ter nível superior (Item 6.1.1- características sociodemográficas), por conseguinte, deve ter emprego ou fonte de renda que sustente os custos de viagem, alimentação e hospedagem. Logo, tem poder aquisitivo para pagar diárias em hotéis, conforme demonstra a Figura (6.4, p. 153) tipos de meios de hospedagem do estudo, com 85% de preferência. A tipologia hotel preferida é considerada tradicional, por vezes

apresenta valores mais altos se comparados aos demais tipos de meios de hospedagem (Nebel & Ghei, 2007), mas ainda é preferência dos clientes. O hóspede que opta por hotel é exigente, tanto na avaliação dos serviços recebidos quanto no ato de pagar as despesas ao término do ciclo de hospedagem.

No nível da gestão do planejamento estratégico, a empresa deve estabelecer objetivos e metas quantificáveis a curto, médio e longo prazos para desenvolver com qualidade e excelência as atividades hoteleiras e atingir os fins organizacionais (Alano et al., 2013). O responsável pelas decisões estratégicas do MHC precisa estabelecer política e planos de ação que estimulem colaboradores a melhorar *performance* nos momentos de oportunidade com o hóspede, Grönroos (2011). Critérios de valorização do talento humano, incentivos pessoais e financeiros, benefícios sociais, possibilidade de ascensão profissional, são alguns exemplos.

O colaborador motivado ou não reflete na execução do trabalho sentimentos e emoções que serão captados pelos outros, sendo sua postura profissional julgada diante de colegas de trabalho e de clientes. Saber lidar com o próximo é necessário para estabelecer bom relacionamento no convívio diário no MHC, o que se manifesta positivamente para o bom clima organizacional (Úbeda-Garcia et al., 2013).

Nesta investigação, o clima organizacional na Q8Item3, com 75,60%, destacou-se como importante fator no trabalho, porque reforçou a relação harmoniosa entre as equipas do MHC ao planejar, organizar e executar as operações de serviços (Chou, 2014). Na pesquisa de Costa (2017), o clima organizacional destaca o papel de a gestão determinar os padrões ideais em medidas de incentivo como reconhecimento e promoções, satisfação com o salário e clima entre funcionários.

Na empresa hoteleira a melhor definição aplicada à clima organizacional vem de Luz (2003, p.11), indica o “grau de satisfação dos funcionários da empresa, relacionados a aspetos da cultura ou realidade aparente da organização como missão, valorização profissional, modelo de gestão, política de recursos humanos

e processos de comunicação”. É também uma forma de avaliar o ritmo das mudanças na empresa e a velocidade dos trabalhos desempenhados pelos colaboradores, em direção ao cliente. Ariffin (2013, p. 173) amplia esse conceito, ao arguir que “o comportamento do hospedeiro é baseado em seu sincero desejo de agradar e cuidar de seu convidado e não uma tentativa deliberada de impressionar”.

O relacionamento interpessoal entre funcionários e chefia podem ser indicador do bom “clima organizacional. Mas o autor reitera, a organização deve observar e analisar possíveis desvios e ajustá-los aos processos administrativos nas devidas correções da direção da empresa. As equipas deverão buscar de forma racional, madura e negociada, ou seja, o ponto de equilíbrio que satisfaça as partes na resolução de conflitos. Assim, evita futuros problemas não apenas entre os colaboradores, mas, sobretudo, no serviço prestado ao cliente do MHC.

O resultado do estudo ratifica que o estilo de liderança influencia positivamente na satisfação interna do ambiente, na relação entre os parceiros organizacionais e na visão do cliente quando recebe o serviço. O “espírito” de equipa movido pela boa convivência no MHC propicia segurança psicológica e emocional (Baer & Frese, 2003) que, em troca, estabelece relações seguras em que ações proativas e inovadoras são refletidas nas ações empreendidas para o cliente.

Segundo Baer e Frese (2003), o aspeto antagônico do clima organizacional pode manifestar-se quando há limitada sensibilidade dos responsáveis pela empresa ou do gestor em se imaginar no lugar do empregado quando surgem situações adversas, por exemplo, chegar atrasado eventualmente ao trabalho, absentéismo, questões de saúde pessoal ou familiar. Estes são problemas que podem facilmente ser solucionados com diálogo, comunicação e bom senso entre as partes.

Em outro sentido sustenta-se que a falta de recursos financeiros no MHC é fator preponderante na ausência de investimento, na aplicação do desenvolvimento profissional dos recursos humanos, o que poderá ter impacte negativo no ambiente



do clima organizacional da empresa (Chou, 2014). Quando o MHC aparentar seguir um planejamento estratégico, aparentar ser saudável financeiramente e aparentar ter um bom clima organizacional, será indicativo de que o MHC renova as práticas de gestão estratégica interligado ao nível estratégico (NE) com objetivo de atrair, acolher e manter o cliente (Lashley, 2008), mediante a forte correlação entre esses itens do fator, segundo os achados neste estudo.

### 6.3.2.2 Fator 2 (F2) – Comunicação & Marketing (C&M)

A participação C&M na variância total foi de 14,1%, a segunda maior entre os seis fatores. Os itens com maior nível de correlação moderada foram **Q3Item3** - *atrativos relacionados às atividades de cultura e lazer*, **Q3Item1** - *meios de comunicação para divulgar esta empresa*, **Q9Item3** - *oferta de produtos diferenciados e personalizados*, **Q9Item7** - *iniciativas de marketing do estabelecimento* e **Q7Item4** - *facilidade de comunicação de eventos externos ao hotel* e pode ser denominado de *Comunicação & Marketing* desenvolvida pelo hotel nos níveis operacional (NO), tático (NT) e estratégico (NE) de serviços percebidos pelos hóspedes no período de hospedagem.

A essência do F2 está associada a forte correlação entre os itens Q3Item3, Q3Item1, Q9Item3, Q9Item7 e Q7Item4, na qual a investigação ratifica ser a comunicação fator diferencial na prática gerencial como elemento positivo à competitividade do negócio (Tavitiyaman et al., 2011), tal qual exposto anteriormente na reflexão sobre marketing discutida no Capítulo 3 – item 3.3.3.1, relacionada diretamente as reflexões contidas na percepção do hóspede no MHC.

A Q3Item3 *atrativos relacionados às atividades de cultura e lazer*, apresenta alta variância (.781) para explicar a relação entre os demais componentes do fator, através das opções de lazer e recreação naqueles MHC na oferta de equipamentos como salão de jogos, piscina, academia, espaço para eventos culturais, *shows* musicais, exposições de arte etc (Davies, 2003). Além destes, passeios guiados na cidade ou pelos rios da região, se bem divulgados pelos colaboradores podem

contribuir para incrementar as vendas de outros espaços, e não apenas da hospedagem ou alimentos e bebidas. De outro modo, as mensagens difundidas entre emissor e receptor em âmbito interno e externo provocam resultados que influenciarão na experiência da hospedagem e na opinião dos usuários dos serviços no final da estadia (Zeithaml et al., 2011).

O argumento do citado autor corrobora a assertiva Q3Item1 - *meios de comunicação para divulgar esta empresa*, dentre eles, as redes sociais, os sites da internet, folders, mala direta e outros, na divulgação do MHC. Entretanto, existe a possibilidade de haver fragilidade na comunicação quando não há comprometimento no repasse da informação de maneira clara e objetiva. Assim, evitar mensagens repassadas com atraso ou deturpadas ao longo do percurso da comunicação, pode gerar percepção negativa durante a prestação do serviço.

Os itens Q9Item3 - *oferta de produtos diferenciados e personalizados*, Q9Item7 - *iniciativas de marketing do estabelecimento* e Q7Item4 - *facilidade de comunicação de eventos externos ao hotel*, além de estarem fortemente relacionados aos itens anteriores, reiteram a importância do marketing como ferramenta de poder ao NO e ao NT, por inserir o recurso humano e favorecer a comunicação e a divulgação dos produtos, bens e serviços no âmbito organizacional dos MHC.

Em razão da maioria dos empreendimentos deste estudo inserir-se na tipologia Hotel, localizar-se em área urbana e predominar o hóspede de negócios, os estabelecimentos oferecem, conforme anunciado na Q3Item3, diversificada oferta cultural e equipamentos de lazer à demanda, por isso, os gerentes buscam planejar o negócio hoteleiro na lógica de ampliar as vendas, reduzir custos e despesas, para aumentar o lucro e permanecer no mercado hoteleiro de maneira sustentável.

Também na perspectiva de melhorar a *performance* do hotel, as iniciativas de marketing Q9Item7 busca atrair distintos eventos para sensibilizar o hóspede a permanecer mais tempo nas dependências do MHC (Zeithaml et al., 2011), com apoio dos colaboradores, alta gerência e os operacionais da linha de frente, no

sentido de oportunizar o cliente a usufruir o máximo de serviços dentro do estabelecimento. Significa desenhar táticas de serviços adequadas às instalações do hotel (Powers, 2004), em atendimento às necessidades dos usuários.

A experiência percebida pelo cliente através do *feedback* ao longo da estadia no MHC, torna-se essencial no processo de planejamento das futuras ações da oferta dos serviços (Hjalager, 2010; Lugosi, 2013). A divulgação, comunicação e marketing uma vez bem gerenciados, reforçam a vantagem competitiva e a cocriação (Grönroos & Voima, 2012), em que a participação integrada dos atores do negócio em saber ouvir, respeitar e valorizar a opinião do consumidor na relação de troca, reforça os achados de Binkhost & Dekker (2009).

#### 6.3.2.3 Fator 3 (F3) – Limpeza & Atendimento (L&A)

O Fator 3 recebeu a denominação de Limpeza & Atendimento (L&A). L&A explicou 12,8% da variância total do conjunto, e os itens que mais se correlacionam positivamente com o fator foram as questões o **Q1BItem1** - *camareira-arrumação e limpeza das habitações*, **Q1BItem2** - *limpeza áreas sociais e externas do estabelecimento*, **Q2Item1** - *atendimento no restaurante* e **Q2Item4** - *rapidez no atendimento do serviço de quarto*, em que todas as correlações foram moderadas diante dessas características do hotel.

Este fator é constituído por duas variáveis da área de governança (Q1BItem1 e Q1BItem2) e duas da área de alimentos e bebidas (Q2Item1 e Q2Item4), ambas do NO de serviços na hospitalidade comercial.

Constatou-se na área de governança as variáveis *camareria* (.762) e *limpeza das áreas sociais e externas do estabelecimento* (.717) foram altamente correlacionadas no fator. As maiores cargas fatoriais para esse item revelaram a importância da limpeza e conservação interna e externamente à unidade habitacional (UH) onde o hóspede permanece parte da estadia. Os achados ratificam ao NO as informações de Castelli (2006) e Hayes e Ninemeier (2005)

sobre a forte correlação entre as variáveis da L&A. O fator de satisfação está contido na subárea governança do hotel. É responsável em propiciar higiene, limpeza e manutenção das instalações físicas do MHC (Sena, 2008; Tebar, 2007).

A camararia, na figura profissional da camareira, responsabiliza-se pela execução de tarefas afetas à área privativa do hóspede e cuida desde a arrumação e limpeza das UH's ao enxoval (cama, mesa e banho), na Q1BItem1. Mesmo diante de a correlação ter indicado moderada relação entre limpeza e atendimento, é relevante a importância desse setor. Não se pode relegar a influência exercida pelo profissional quando o resultado da arrumação da UH é avaliado pelo hóspede. Por ser o momento de descanso e privacidade ele interage com a habitação, os sentidos são aguçados e percebe aspectos sobre higiene, conforto, e sensação de limpeza.

As atividades não se limitam a UH, a camararia na Q1BItem2 executa limpeza de áreas sociais e externas (jardins, calçadas, estacionamento, quadra de esportes outras). Recebe apoio da lavanderia (Castelli, 2006; Cândido & Vieira, 2003b) quanto ao recebimento, lavagem, secagem, estocagem e entrega das roupas do empreendimento. Deve conservar os ambientes internos e externos do MHC impecável em atenção ao conforto, higiene, decoração, funcionamento de equipamentos, rede *internet wi fi* e demais itens (climatização, banheiro, *amenities*) é essencial para assegurar a permanência do hóspede com a certeza de qualidade.

Esses itens caracterizam a governança no F3 nas áreas privativas e áreas externas. Dessa maneira, quando são apresentadas as dependências do MHC em conformidade com critérios de higienização e limpeza, refletem eficiência e profissionalismo da governança, além de acrescentar valor ao serviço e deixar na memória do hóspede experiência memorável (Pine & Gilmore, 1999; Pizam & Shani, 2009; Teng, 2011).

O valor da Q2Item1 *atendimento no restaurante* (.652) traduz-se no resultado apresentado por Teng (2011), em seu estudo sobre aspectos culturais de hóspedes

estrangeiros. O autor argumenta a necessidade de o anfitrião buscar descobrir os hábitos alimentares dos hóspedes, suas preferências de gostos para assegurar comida saborosa aceitável ao paladar do cliente no atendimento acolhedor, que trará experiência única de hospitalidade. Na Amazônia a gastronomia local representa atrativo cultural dos melhores aos visitantes e é reconhecida pela população da região, pelo forte apelo turístico (SEBRAE, 2003).

Em contrapartida, a *Rapidez no atendimento do serviço de quarto*, Q2Item4, apresenta o menor valor de variância (0.649) dentro do Fator 3. É serviço importante do setor A&B solicitado pelo hóspede no interior da UH em pedidos de lanches rápidos e bebidas diversas, demonstrado nos trabalhos de Castelli (2006) e Cândido & Vieira (2003). Porém, o serviço de quarto é item opcional em grande parte dos MHC da RMB.

#### 6.3.2.4 Fator 4 (F4) –Tecnologia & Produtos (T&P)

T&P participa com 11,0% da variância e comporta itens do NO e NE. Os itens são: **Q4Item6** - *disponibilidade de acesso a tecnologias de informação* que tem forte correlação com este F4; **Q1Item4** - *disponibilidade de telefone e internet* com moderada correlação; **Q4Item5** - *disponibilidade de produtos e artigos solicitados ao meio de hospedagem*; e **Q2Item5** - *variedade e qualidade dos itens oferecidos no frigobar*. Os dois últimos itens apresentam baixa correlação com o fator. Essa configuração de itens e sua importância elevada na correlação com F4 fez com que ele recebesse a denominação *Tecnologia & Produtos (T&P)*.

A rede de comunicação global ofertada nos empreendimentos de hospitalidade comercial oportuniza gestores, colaboradores e clientes a melhor interagir nas áreas do hotel através das tecnologias disponível nos meios de hospedagem estudados, é o caso dos itens Q4Item6 e Q1Item4 altamente correlacionados entre si. A tecnologia da informação e comunicação (TI's) na percepção de Buhalis (2008), transformou a maneira de gerir os negócios no âmbito da indústria da hospitalidade e turismo.

Os estudos de Ip et al. (2011) afirmam que a tecnologia influencia nas atividades hoteleiras. Dentre os meios de comunicação globais disponibilizados nos MHC da investigação estão os equipamentos convencionais como o telefone e a televisão. Outros equipamentos mais recentes, como computadores, rede de acesso à internet sem fio (*wi fi*) com alta velocidade em todos os ambientes (Santos, 2013), e outras tecnologias de apoio à comunicação fazem a diferença para o hóspede. Por conseguinte, auxiliam na formulação de gestão estratégica de sustentação do negócio. As novas tecnologias quando implantadas e usadas corretamente são ferramentas de auxílio no MHC e beneficia melhor o relacionamento entre setores, stakeholders, prestadores de serviço e clientes.

Porém, essas variáveis foram escolhidas pelo usuário para demonstrar certo descontentamento e alvo de constantes reclamações na prestação dos serviços de telefonia e *internet*. A crítica procede pela baixa qualidade de conexão da *internet*, tanto no interior quanto áreas externas dos alojamentos, refletida na dificuldade de acesso a rede sem fio (*wi fi*) em diversas atividades, desde as rotineiras de registro de entrada e saída de clientes, compras e almoxarifado e outras de controlo do hotel. A situação agrava-se quando se considera a baixa qualidade da prestação de serviço via *internet* ao hóspede para uso em comunicação diversa, estudo ou trabalho.

O T&P na questão Q4Item5 - *disponibilidade de produtos e artigos solicitados ao meio de hospedagem* (.479) e Q2Item5 - *variedade e qualidade dos itens oferecidos no frigobar* (.452) têm baixa representatividade, mas se correlacionam. Os produtos sabonete, shampoo, pente, secador de cabelos, roupão de banho e outros, considerados (*amenities*), representam alguns itens diferenciais dos concorrentes para suprir necessidades básicas do hóspede ao disponibilizar uso na UH. O mesmo ocorre quanto aos produtos disponíveis à venda no frigobar (água, sumo, chocolate, cerveja, vinho). Tais produtos em alguns MHC não são mais oferecidos e fica a critério do hóspede abastecer a geladeira (frigorífico) conforme a necessidade. Oferecer itens diversos na UH integra o NO de gestão de serviços,

relacionados tanto nas atividades administrativas quanto nos serviços oferecidos na área de A&B, conforme estudos de Hayes & Ninemeier (2005) e Sena (2008).

#### 6.3.2.5 Fator 5 (F5) – Recursos humanos (RH)

O Fator 5 explica 9,9% da variância total do conjunto de dados e está fortemente correlacionado com o item **Q5Item3** - *presteza na resolução de problemas eventuais*. Com os itens **Q5Item4** - *exercício adequado da função* e **Q6Item1** - *pintura e conservação predial* a correlação é baixa, principalmente o último item. Neste sentido o Fator 5 recebeu a denominação de *Recursos Humanos*.

A literatura sobre gestão de recursos humanos (RH) é vasta e corrobora os itens Q5Item3 e Q5Item4 deste fator, em que saber resolver questões banais e complexas exige do empregado qualificação que deve iniciar, primeiramente, com a atualização de aprendizagem ao nível gerencial e no local de trabalho (Li Li et al., 2013), por constituir componente chave tanto na formação dos líderes quanto dos colaboradores operacionais. Ainda nessa perspectiva, a conclusão de Úbeda – Garcia et al. (2013) reforça a ideia de que a formação acadêmica tem impacto positivo na eficácia profissional e, conseqüente, sucesso no desempenho da função gerencial em empreendimentos de hospitalidade comercial.

Os hóspedes percebem, ao longo da estadia, quando as habilidades e competências do gestor influenciam na oferta de bens e serviços criativos, inovadores, geradores de avaliação positiva aos clientes pela qualidade apresentada. Em reforço ao estudo anterior, Ariffin (2013) desenvolveu pesquisa com hóspedes para oferecer ao cliente alto grau de hospitalidade. Dessa maneira, satisfazer as aspirações do consumidor cada vez mais exigente e conhecedor de seus direitos é o que se espera de uma organização de hospitalidade comercial que investe em recursos humanos (Young-Thelin & Boluk, 2012) de nível e qualificação superiores, pois, assim, o hotel demonstra estar atento as novidades do mercado em escala nacional e global, na busca das melhores práticas dirigidas as tarefas diárias, desde o contato inicial, ao momento final do pagamento da conta.

A prática da gestão exige cada vez mais dos dirigentes amplo conhecimento e capacidade na tomada de decisão para resolver questões distintas em graus e dificuldades diferentes. Requer destes, esforços e políticas de valorização do profissional da empresa nos vários níveis organizacionais. Deve-se atenção especial aos que executam tarefas diretas na linha de frente com o cliente, pois suas práticas tornam-se essenciais na percepção da qualidade da experiência do hóspede. Ažić (2017, p 105) corrobora na opinião “funcionários satisfeitos, leais e produtivos” influenciam a satisfação do cliente durante a entrega do serviço, observação pertinente aos itens Q5Item3 e Q5Item4 da investigação.

É fato que para a hospitalidade comercial funcionar a contento, ela precisa ser sustentada em bases materiais e humanas. O fator humano é a base de serviços. Na organização ao NT é imprescindível no sucesso de qualquer organização envolvida na prestação de serviços com qualidade (Young-Thelin & Boluk, 2012), na hotelaria não é diferente. O planejamento de RH é essencial para os colaboradores refletirem a respeito do esforço da administração controlar os custos do trabalho (Powers, 2004).

Formalmente o setor de RH precisa seguir as determinações legais na contratação do funcionário, assim como qualificar e treinar o corpo profissional, afim de obter os ganhos económicos em forma de lucro. Dependendo do tamanho do empreendimento, há necessidade de pessoas qualificadas com habilidades para assumir responsabilidades advindas das atribuições do volume de serviço do setor, (Ariffin, 2013; Petrocchi, 2006). Atrelado a isto, valorizar o ser humano oferecendo benefícios e reconhecimento (Young-Thelin & Boluk, 2012), motiva-os a produzir mais e melhor, os ganhos revestem-se em serviço cortês, gentileza e consequente fidelização dos hóspedes.

Nas organizações turísticas, particularmente, no setor de alojamentos o enlace do “encontro” se materializa no momento da prestação do serviço, na “hora da verdade”. Momento no qual há o encontro do cliente com a organização de maneira



efetiva e passa a obter a real impressão sobre a qualidade do serviço (Albrecht, 1988).

Na visão de Grönroos (2011), é a inter-relação do cliente com o colaborador da organização todas as vezes que entra em contato com algum setor da empresa, são momentos de oportunidades, no qual o fornecedor da prestação dos serviços tem o poder de demonstrar as habilidades necessárias de satisfazer as necessidades e superar as expectativas do hóspede, a partir de então, gerar relação de confiança tão necessária à sobrevivência do negócio. Portanto, no nível tático de gestão, as operações hoteleiras constituem-se em “pontes” entre as dimensões estratégicas e as operacionais. Nesse sentido, atender demandas externas amplia oportunidades de negócios na conquista de novos cliente e fornecedores.

Questões de imprevisibilidade de demanda e a sazonalidade no turismo afetam diretamente a hotelaria (Yang & Cherry, 2008). Particularmente, no caso brasileiro, há escassez de mão de obra qualificada no setor. Diante dessa realidade, no contexto organizacional é importante recrutar, permanentemente, novos funcionários devido a rotatividade (turnover) de profissionais que saem do quadro do hotel. As práticas mais comuns de recrutamento são no ambiente interno (indicação amigos ou parentes dos empregados, transferidos para outro cargo) e ambiente externo (busca de funcionários fora da organização) requeridos pela Gerência de Recursos Humanos.

O objetivo do RH é manter o quantitativo de trabalhadores aptos ao exercício da função nos distintos seguimentos da hospitalidade. Portanto, a Seleção de Pessoal no cenário hoteleiro deve eleger o (s) melhor (es), mais capacitado a exercer a função para qual foi selecionado e demonstrar conhecimento, habilidade e satisfação no que realiza (Chow et al., 2007). Logo, na percepção de Cândido e Vieira (2003a), a etapa de admissão do funcionário dar-se-á após a seleção ante recrutamento dos candidatos com perfil adequado à função solicitada, admitidos em caráter de experiência e observado desempenho durante os vários testes.

Atrelado ao período, o novo colaborador participa de processo de capacitação e treinamento essenciais ao conhecimento e aprimoramento de técnicas funcionais de trabalho, obtidas ao longo da vivência em atividades rotineiras que favorecem o desenvolvimento profissional entre membros da organização (Sobaih, 2011), mas, prioritariamente, aqueles em contato direto com os clientes/hóspedes.

Observa-se nos meios de hospedagem investigados que a maioria dos gestores enfatizam, prioritariamente, admissão/demissão de funcionários. Por conseguinte, outras etapas de acompanhamento do colaborador antes e durante a vida profissional também são consideradas ao longo do processo. A preocupação maior está na fraca qualificação e requalificação disponibilizada ao profissional da hotelaria que ao longo da trajetória na empresa não lhe é fornecida a devida oportunidade de preparação às melhores práticas e enfrentamento dos desafios em novos modelos e técnicas de trabalho exigidos pelo mercado e pela concorrência.

O item Q6item1 – *pintura, decoração e conservação predial* a correlação é baixa, contudo pode ser explicado pela necessidade de absorver mão de obra apta a realizar tarefas de manutenção predial que causarão impacto na experiência do hóspede. Alguns empreendimentos da investigação demonstraram ser relapsos quanto à decoração e a conservação física do patrimônio. O efeito visual da fachada do prédio no momento da chegada do cliente, pode influenciar positiva ou negativamente a percepção e avaliação geral ao longo da estadia. Este fator perpassa itens do NT, mas inclui os demais NO e NE no contexto geral da organização.

#### 6.3.2.6 Fator 6 (F6) – Alimentos & Bebidas (A&B)

O Fator 6 explica 9,4% da variância total do conjunto de itens da pesquisa e tem forte correlação com os itens **Q2Item2** - *sabor e qualidade de bebidas e petiscos servidos por meio do serviço de bar* e **Q2Item3** - *qualidade e sabor dos pratos servidos*. Essas características preponderantes no Fator 6 induziram a denominá-lo de *Alimentos & Bebidas (A&B)*.

As questões Q2Item2 e Q2Item3 são as maiores variâncias relacionadas aos fatores do estudo. Estes itens ratificam trabalhos direcionados A&B por ser considerada área vital na gestão hoteleira. O setor é complexo pelos elevados custos de construção do espaço físico e manutenção, o que eleva as despesas com aquisição de equipamentos, utensílios e maquinário (Hayes & Ninemeier, 2005). A exemplo, o pequeno almoço com qualidade e variedade de doces, frutas frescas, sucos naturais, café de qualidade e doces. Entretanto, vários estabelecimentos do estudo estão a trocar o variado *buffet* do pequeno almoço por máquinas *self service* ou retiram esse serviço, para reduzir custos em época de crise.

O levantamento demonstra ser importante os planeadores hoteleiros valorizarem a área de A&B como fonte complementar de receita do empreendimento. Os gestores para manterem a clientela fiel à marca por meio da venda de alimentação no restaurante, café da manhã, lanches, almoço e jantar, segundo Powers & Barrows (2004), devem priorizar a contratação de profissionais experientes e capazes de atender a demanda por alimentos. A área também se sobressai ao disponibilizar eventos que agregam a venda *buffet* de alimentos, *coffee break*, sobremesa e outros alimentos aumentam as receitas ao MHC em função de reter o cliente no espaço do alojamento para consumir mais os serviços de A&B agregados à hospedagem.

Por fim, o sabor e a qualidade das comidas e bebidas servidos no bar e no restaurante demonstram haver alto grau de eficiência de tais serviços, ratifica assim as correlações apresentadas anteriormente no Fator 3, de que os recursos humanos estão aptos a desempenhar com qualidade os serviços ao hóspede.

A partir dos resultados da AFE, observou-se que os seis fatores exercem influência significativa e positiva (Ariffin et al., 2018), nas operações de serviço dos MHC.

Há indicação da necessidade permanente de a gestão do negócio realizar o planeamento da empresa atento às solicitações dos clientes externos e internos ao negócio (Matute & Melero, 2015). Além do mais as ferramentas de comunicação e marketing (Ariffin, 2013; Grönroos, 2012), especificamente, são apontadas como

elementos fundamentais que colaboram no processo de divulgar e comunicar-se com os hóspedes e comunidade a respeito das possibilidades de o MHC possuir serviços diferenciados (Zeithaml et al., 2011), disponíveis a clientela.

As operações de serviço desenvolvidas ao longo dos vários setores dos meios de hospedagem comercial necessitam das atividades mais operacionais, dentre elas, áreas de camararia (Castelli, 2006) e alimentos e bebidas (Sena, 2008). Ambas compõem a estrutura do MHC, e são responsáveis por preservar a limpeza, organização das áreas internas e externas, além de oferecer alimentação e bebidas tanto a clientes como aos demais consumidores.

Não obstante o estudo traduzir o F6 para o setor de A&B, este ainda é subutilizado pelos hoteleiros como fonte de receita para os MHC. Na HC é setor estratégico ao manter contato direto com os hóspedes e pode imprimir percepção positiva ou negativa, a depender do tratamento recebido e dos desejos realizados nos momentos ao longo de experiência na estadia pelo hóspede.

Gerir um negócio no ramo hoteleiro exige superar desafios na gestão do negócio. Corresponde capacidade de interagir com outros aspetos que implicam depender da atuação de setores fora do ambiente de hospitalidade, mas que influenciam no desempenho da atividade com reflexos no cliente (Ip et al., 2011). As tecnologias de comunicação e informação estão presentes na vida diária das pessoas e empresas. Entretanto, o setor de telefonia necessita investir nas operadoras desses serviços a nível regional e nacional para melhorar a oferta às empresas, pois a falta de qualidade dos serviços oferecidos por elas repercute no MHC, e em consequência, na avaliação final do usuário.

Atrelado a todos os fatores elencados anteriormente, pode-se dizer os recursos humanos são peça – chave em todas as etapas de atuação do negócio, desde pensar nas estratégias normativas de planejamento transformados em planos de ação até a execução do trabalho, a nível operacional. Apesar do fator RH ser a base de qualquer organização, sem qualificação, treinamento e valorização (Úbeda

– Garcia et al., 2013), não há possibilidade de atender com qualidade os exigentes clientes na atualidade. Esta constatação de Ažić (2017) permite aos gestores dos MHC uma maior amplitude e abertura no processo de seleção e contratação de pessoas e profissionais que demonstrem interesse e atitude para exercer tarefas diretamente em contato com o cliente, portanto, o hóspede vivencia e percebe a produção, lealdade e a satisfação do colaborador na entrega do serviço.

Pode-se afirmar ainda baseado nesse estudo, o bom desempenho dos meios de hospedagem estudados depende da qualidade profissional de empreendedores, de gestores, de colaboradores e como os serviços são repassados ao cliente. É precisamente no momento da execução que deve haver a excelência para atender a necessidade na busca da satisfação do hóspede. Nesta linha, a correlação entre os fatores identificados pode indicar que quanto mais conhecimento estratégico, maior o desenvolvimento das operações com resultados positivos tanto para empresa quanto para o usuário.

Na sequência discute-se o Índice Normalizado de Satisfação do Hóspede (INSH), a partir dos seis fatores latentes, como medida de satisfação do hóspede no MHC.

#### **6.4 Índice Normalizado de Satisfação do Hóspede (INSH)**

Uma vez descritos os procedimentos metodológicos utilizados para o tratamento dos dados inerentes às variáveis escolhidas para retratar os vários níveis abordados no meio de hospedagem comercial da RMB, foi possível calcular para cada um dos 252 hóspedes, o Índice Normalizado de Satisfação do Hóspede (INSH).

Foi por meio da análise dos resultados via análise fatorial exploratória (AFE), pelos fatores latentes, que se desenvolveu o INSH, que expressa a medida de satisfação do hóspede, calculado com base na combinação linear dos fatores latentes obtidos e ponderados pela participação da variância de cada fator. Os testes de adequabilidade das variáveis do banco de dados da pesquisa de satisfação dos

hóspedes aplicados na análise fatorial foram realizados e os resultados favoráveis a utilização desta técnica estatística multivariada. De posse dos seis fatores latentes foi calculado e, posteriormente, criado o INSH pelas variáveis de controlo tomado como uma medida da satisfação dos hóspedes neste trabalho.

Os primeiros modelos de índice de satisfação direcionados ao cliente datam da década de 1980 (Fitzsimmons, 2010), com objetivo de orientar os setores económicos e as empresas a desenvolver melhores resultados na ampliação da satisfação do cliente.

Os modelos de satisfação do cliente colaboram no entendimento da relação entre fornecedor e consumidor. O índice ajuda as organizações a medir o desempenho dos serviços prestados, sobretudo, se o percentual de reclamação for reduzido melhora a imagem perante os concorrentes do mercado (Fornell, 1996). Por conseguinte, gera fidelidade do comprador e aumenta o lucro (Machado, 2013). Essas premissas são consideradas na elaboração do INSH do presente estudo.

O tópico seguinte apresenta as estatísticas INSH como contributo prático ao estudo mediante as informações sobre o hóspede, embasadas nas variáveis de controlo género, idade e grau de escolaridade.

#### 6.4.1 Estatísticas do INSH

As principais estatísticas foram resumidas na Tabela 6.19, medidas descritivas do INSH, em que o menor valor do INSH foi 0,292 e o maior 0,660 com uma média de 0,493 e desvio padrão de 0,072, apresentando coeficiente de variação de Pearson da ordem de 14,6% o que mostra o elevado grau de homogeneidade do INSH. O valor da mediana foi de 0,492 e mostra que 50% dos hóspedes entrevistados registraram INSH de até este valor.

Tabela 6.19: Medidas descritivas do INSH

| INSH1                                    |                 | Estatística | Erro Padrão |
|--|-----------------|-------------|-------------|
| Média                                    |                 | .493        | .0045       |
| 95% Intervalo de Confiança<br>para Média | Limite inferior | .484        |             |
|  | Limite superior | .502        |             |
| 5% da média aparada                      |                 | .493        |             |
| Mediana                                  |                 | .492        |             |
| Variância                                |                 | .005        |             |
| Desvio Padrão                            |                 | .072        |             |
| Mínimo                                   |                 | <b>.292</b> |             |
| Máximo                                   |                 | <b>.660</b> |             |
| Amplitude                                |                 | .369        |             |
| Amplitude interquartile                  |                 | .091        |             |
| Assimetria                               |                 | -.008       | .153        |
| Curtose                                  |                 | -.270       | .306        |

Fonte: Elaboração própria

Em termos de análise gráfica de normalidade apresenta-se a Q-Q Normal da variável INSH1 (Figura 6.7) mostra a coincidência elevada de pontos sobre a reta indicando que INSH apresenta forte evidência de ter distribuição normal como apresentado em Favero (2009).

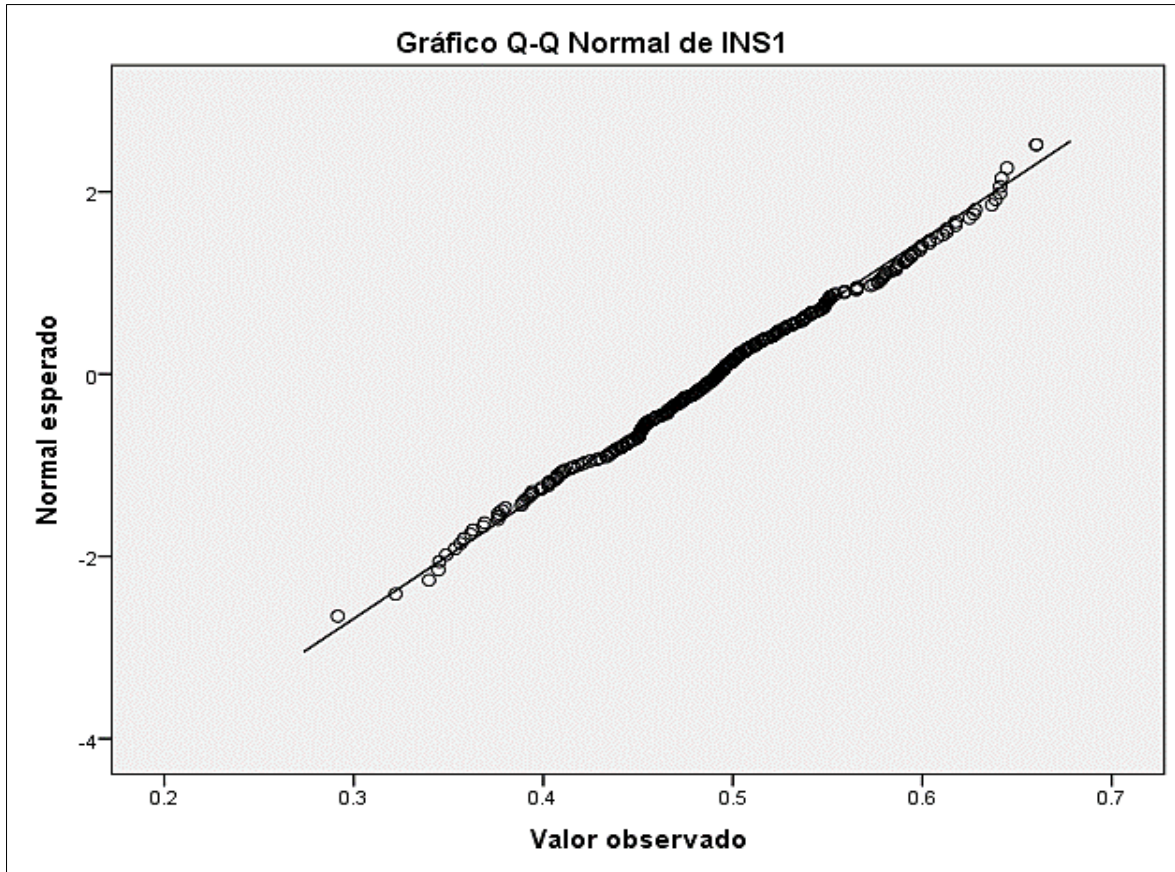


Figura 6.7: Q-Q Normal da variável INSH1  
 Fonte: Elaboração própria

A figura acima demonstra a medida do afastamento lateral da distribuição da curva normal próxima de zero. Indica que os valores de INSH se distribuíram de forma simétrica em torno da média e da medida da curtose, que mostra ser a distribuição pontiaguda conhecida como leptocúrtica (Hair et al., 2009).

A visualização da Figura 6.8 mostra o gráfico diagrama de “Ramos e Folhas” para a variável INSH, em que se percebe a distribuição simétrica dos ramos e folhas, com concentração maior de valores em torno da média e nas extremidades pequena quantidade de valores diferenciados.





INSH de pelo menos 0,541 representam 25,0% da amostra total e 50,0% das observações apresentaram INSH superior a 0,492.

Tabela 6.21 – Percentis do INSH

| Medida                        | Percentis |      |      |      |      |      |      |
|-------------------------------|-----------|------|------|------|------|------|------|
|                               | 5         | 10   | 25   | 50   | 75   | 90   | 95   |
| Média Ponderada (Definição 1) | .368      | .395 | .450 | .492 | .541 | .593 | .617 |
| Teste de Tukey                |           |      | .450 | .492 | .541 |      |      |

Fonte: Elaboração própria

#### 6.4.2 Validação do INSH - ANOVA

Becker (2015) define a Análise de Variância (ANOVA) como sendo um método estatístico de comparações simultâneas, que testa a diferença entre duas ou mais médias, de distintas populações.

A ANOVA é o método escolhido para realizar a estatística do Índice de Normalização de Satisfação do Hóspede (INSH) da presente investigação, por categorias de análise, para verificar se há diferença entre género, idade e escolaridade dos hóspedes.

##### 6.4.2.1 ANOVA - INSH - categoria género

As categorias género dos hóspedes e a média do INSH por categoria em grupos, são apresentadas na Tabela 6.22, em que todas as médias por categoria são superiores a média geral da pesquisa. O resultado da ANOVA para testar a hipótese nula de igualdade de médias do INSH das categorias mostra que há evidência a 55,0% de significância para aceitar a hipótese nula de que os géneros não possuem diferenças estatísticas significativas.

Tabela 6.22 – ANOVA – INSH - grupos da categoria gênero

|              | Soma dos Quadrados | gl  | Quadrado Médio | F    | Sig. |
|--------------|--------------------|-----|----------------|------|------|
| Entre grupos | .002               | 1   | .002           | .364 | .547 |
| Nos grupos   | 1.306              | 250 | .005           |      |      |
| Total        | 1.308              | 251 |                |      |      |

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 6.23 mostra a média do INSH por gênero dos hóspedes pesquisados, em que a média do gênero feminino é superior ao do masculino, porém de acordo com o resultado de teste de médias do INSH por gênero  $F = 0.497$  e  $M = 0.491$ , não se rejeita a hipótese nula de que as médias do intervalo de confiança são iguais a 5,0% de significância estatística, conforme resultado da ANOVA apresentado na tabela.

Tabela 6.23 – ANOVA - INSH média e intervalo de confiança categoria gênero

| Gênero       | N   | Média | Desvio Padrão | Erro Padrão | Intervalo de confiança de 95% |                 | Mínimo | Máximo |
|--------------|-----|-------|---------------|-------------|-------------------------------|-----------------|--------|--------|
|              |     |       |               |             | Limite inferior               | Limite superior |        |        |
| Feminino (F) | 107 | 0.497 | 0.074         | 0.007       | 0.483                         | 0.511           | 0.340  | 0.660  |
| Masculino(M) | 145 | 0.491 | 0.071         | 0.006       | 0.480                         | 0.503           | 0.292  | 0.660  |
| Total        | 252 | 0.494 | 0.072         | 0.005       | 0.485                         | 0.503           | 0.292  | 0.660  |

Fonte: Elaboração própria

Ainda nessa tabela o resultado pode ser observado pelo intervalo de confiança de 95,0% para os gêneros, em que há área de sobreposição entre o INSH dos gêneros nos intervalos entre  $F = 0.483$  e  $M = 0.480$ , ou seja, tem valores próximos entre gêneros, o que garante a interseção das áreas.

O gênero é importante variável na gestão organizacional (Yacouel & Fleischer, 2012; Yelkur & Chakrabarty, 2006), quando se trabalha a questão da satisfação do cliente. Nesse estudo é interessante frisar, ao se trata do fator gênero, os homens representam maior número quando relacionado às mulheres, bem como os resultados achados por Paludo et al. (2016) e Lima-Filho et al. (2012). Lorenzi-

Cioldi (1994) exemplifica as características masculinas, como geralmente não manifestar emoções, pois desempenham papéis tipicamente voltados à realização dos objetivos específicos, além de focalizar em atingir metas e agir por conta do interesse pessoal. O gênero feminino na opinião do autor se caracteriza pela sensibilidade, compreensão, flexibilidade, relações familiares, além de agir em função das emoções e valorizar a qualidade das pessoas.

Tais argumentos sobre gêneros reforçam a literatura referente a diferenças entre sexos ao descrever homens como indivíduos auto orientados enquanto as mulheres recebem maior influência do meio social, diz Lorenzi-Cioldi (1994). No entanto, Poeschl et al. (2003) contradizem essa declaração ao discutirem as características básicas de gêneros na sociedade. Os autores afirmam, o sexo geralmente não exerce influência na diferença entre gêneros, apenas contribui na discussão. Essa evidência se coaduna aos resultados da presente investigação quando relacionado estatisticamente a média 0.497 de mulheres em relação aos homens 0.491, ou seja, de acordo com o INSH de 5% não há diferença entre ambos. Destaca-se na área de alojamentos turísticos, apesar de algumas cadeias de hotéis ter preferência pelo público alvo do mercado feminino, por ser o segmento global de crescimento mais rápido que no momento, ao contratar um serviço ou fazer a compra prestam mais atenção aos detalhes do que os homens; tal fato não invalida a importância do gênero masculino no contexto de consumo no mercado, sugere Ballestas et al. (2012).

#### 6.4.2.2 – ANOVA - INSH – categoria classes idade

As categorias de faixa de idade dos hóspedes e a média do INSH por *grupos* são apresentadas na Tabela 6.24, em que todas as médias por categoria são superiores a média geral da pesquisa. O resultado da ANOVA para testar a hipótese nula de igualdade de médias do INSH das categorias, mostra que há evidência estatística a 1,0% de significância para rejeitar a hipótese nula e não rejeitar que pelo menos um dos pares de classe de idade são diferentes. O estudo ainda mostra haver

diferença significativa quanto a satisfação de .008 entre os mais jovens e os mais idosos da pesquisa.

Tabela 6.24 - ANOVA – INSH - grupos de categoria idade

|              | Soma dos Quadrados | gl  | Quadrado Médio | F     | Sig. |
|--------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|
| Entre Grupos | .061               | 3   | .020           | 4.048 | .008 |
| Nos grupos   | 1.247              | 248 | .005           |       |      |
| Total        | 1.308              | 251 |                |       |      |

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 6.25 indica a classe com maior média de INSH foi a de 71 anos ou mais 0,591. Indica que os hóspedes com mais idade foram os que se mostraram mais satisfeitos com o atendimento recebido no período de hospedagem no hotel.

Tabela 6.25 – ANOVA – INSH - categoria classes de idade

|              | N   | Média | Desvio Padrão | Erro Padrão | Intervalo de confiança de 95% |                 | Mínimo | Máximo |
|--------------|-----|-------|---------------|-------------|-------------------------------|-----------------|--------|--------|
|              |     |       |               |             | Limite inferior               | Limite superior |        |        |
| 18 a 30 anos | 78  | .482  | .077          | .009        | .465                          | .499            | .322   | .641   |
| 31 a 50 anos | 118 | .494  | .068          | .006        | .481                          | .506            | .292   | .660   |
| 51 a 70      | 51  | .502  | .068          | .010        | .483                          | .521            | .345   | .660   |
| 71 ou mais   | 5   | .591  | .068          | .030        | .506                          | .675            | .479   | .645   |
| Total        | 252 | .494  | .072          | .005        | .485                          | .503            | .292   | .660   |

Fonte: Elaboração própria

Essa afirmação é corroborada por Vargas & Tacques (2010) ao indicar nos resultados que os entrevistados do hotel estavam satisfeitos com os serviços após a realização do *check out*. Entretanto, os autores apontam que usuários da hospedagem observaram e sugeriram a necessidade de melhorias nas acomodações, especialmente nos banheiros.

Em contrapartida, as investigações de Machado (2007) e Farias & Santos (1998) indicam alguns hotéis, que sob orientação de hospedeiros ou gestores do negócio realizam periodicamente treinamento e orientações aos colaboradores, no sentido ao atendimento necessário à satisfação dos hóspedes, prioritariamente, da terceira

idade. Esta demanda geralmente busca estabelecimentos grandes que oferecem serviços diferenciados e estrutura de lazer e recreação, afirmam os autores. Por serem hóspedes de faixa etária acima de 70 anos precisam de atenção, cuidado e sensibilidade no trato, desde o atendimento inicial aos momentos finais da estadia. Na outra extremidade observa-se que os mais jovens, na faixa etária de 18 a 30 anos, apresentam valor médio do INSH abaixo da média geral 0,482. Essa constatação empírica pode ser confrontada com os estudos de Santos et al. (2010) que encontrou resultado semelhante. O baixo índice atribuído a essa faixa de idade, segundo os autores, pode ter relação a insatisfação do cliente com problemas referentes atendimento abaixo do esperado, como falhas de comunicação de não avisar o hóspede no ato do *Check in* o horário do café da manhã; o funcionário não saber informar a UH do hóspede no ato do *Check In* mediante reserva confirmada; serviço de *internet* lento ou desconectado ao acesso da rede privada (*wi fi*). São várias as possibilidades, dentre outros motivos que podem colaborar para o descontentamento do hóspede, como a falta de manutenção de pintura, decoração equipamentos ou móveis (Teng, 2011).

O INSH médias 0,494 e 0,502 corresponde as idades de 31 - 50 e 51 - 70, respectivamente. Essas médias representam o maior quantitativo (n=169) de hóspedes satisfeitos com os serviços recebidos nos MHC investigados.

Os dados resumidos na Tabela 6.26 mostram haver diferenças significativas a 5,0% de probabilidade entre as classes de idade de 18 a 30 anos e a de 71 ou mais anos; de 31 a 50 anos e a de 71 anos ou mais; de 51 a 70 anos com a classe de 71 anos ou mais. Nos demais casos têm-se níveis de significância superiores aos 5,0% estabelecidos.

Tabela 6.26 – INSH - categoria classes idade – comparações múltiplas – Bonferroni

| (I) IDADE2      |                 | Diferença média (I-J) | Erro Padrão | Sig.  | Intervalo de confiança 5% |                 |
|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------|-------|---------------------------|-----------------|
|                 |                 |                       |             |       | Limite inferior           | Limite superior |
| 18 a 30 anos    | 31 a 50 anos    | -0.012                | 0.010       | 1.000 | -0.026                    | 0.003           |
|                 | 51 a 70         | -.0197                | 0.013       | 0.736 | -0.038                    | -0.002          |
|                 | 71 ou mais anos | -.108*                | 0.033       | 0.006 | -0.155                    | -0.062          |
| 31 a 50 anos    | 18 A 30 anos    | 0.012                 | 0.010       | 1.000 | -0.003                    | 0.026           |
|                 | 51 a 70         | -0.008                | 0.012       | 1.000 | -0.025                    | 0.009           |
|                 | 71 ou mais anos | -.096*                | 0.032       | 0.018 | -0.143                    | -0.051          |
| 51 a 70 anos''' | 18 A 30 anos    | .0197                 | 0.013       | 0.736 | 0.002                     | 0.038           |
|                 | 31 a 50 anos    | 0.008                 | 0.012       | 1.000 | -0.009                    | 0.025           |
|                 | 71 ou mais anos | -.088*                | 0.033       | 0.048 | -0.136                    | -0.042          |
| 71 ou mais anos | 18 A 30 anos    | .108*                 | 0.033       | 0.006 | 0.062                     | 0.155           |
|                 | 31 a 50 anos    | .096*                 | 0.032       | 0.018 | 0.051                     | 0.143           |
|                 | 51 a 70         | .088*                 | 0.033       | 0.048 | 0.042                     | 0.136           |

Fonte: Elaboração própria

\*A diferença média é significativa no nível 0.95.

A literatura indica que esse estudo está em consonância aos resultados de Cetin & Walls (2016). Para estes a experiência geral de hospedagem é uma combinação de dimensões físicas e interação social, de cunho emocional, que influenciam a percepção do cliente. No estudo em questão, o gestor deve identificar ao planejar as atividades do MHC as características da demanda, inclusive, quanto à faixa etária e como ela vivencia suas experiências em tais dimensões.

Tal constatação sugere criar serviços compatíveis de lazer e recreação adequados à tipologia do MHC direcionadas a cada grupo, em que possa haver interação sem deixar de valorizar as especificidades de cada idade com a utilização dos equipamentos oferecidos pelo hotel. Estas incluem o ambiente físico (Cetin & Walls, 2016), atividades mais ativas como salas de *internet*, shows, dança, esportes, passeios guiados e eventos diversos para a faixa etária dos jovens. Aliadas as atividades de cunho privativo aos mais velhos, como as exposições, jogos em grupo, reuniões e outras. Atividades que motivam a clientela por serem atrativas ou lúdicas, além de favorecer a utilização de outros serviços e equipamentos que satisfaça a experiência global do hóspede.

O resultado gráfico das médias é apresentado na Figura 6.9 mostra uma curva de trajetória crescente, porém, com angulações menores entre as três primeiras classes de idade indicando haver diferença de valores de média do INSH.

Interessante os dados achados na investigação, os quais os números apresentam significância nas primeira, segunda e terceira faixas de idade, de 18 a 70 anos. Elas concentram o maior número de inquiridos no trabalho. Logo, é representativo o contingente no resultado global do estudo, em conformidade aos achados de Silva Jesus (2013), que apesar de iniciar com inquiridos de até 19 anos e a partir de 60 anos, representa cabalmente os resultados discutidos no presente estudo. No entanto, a classe de 71 anos ou mais é a que apresenta diferença significativa das demais categorias de idade e responde pelo menor número de entrevistados.

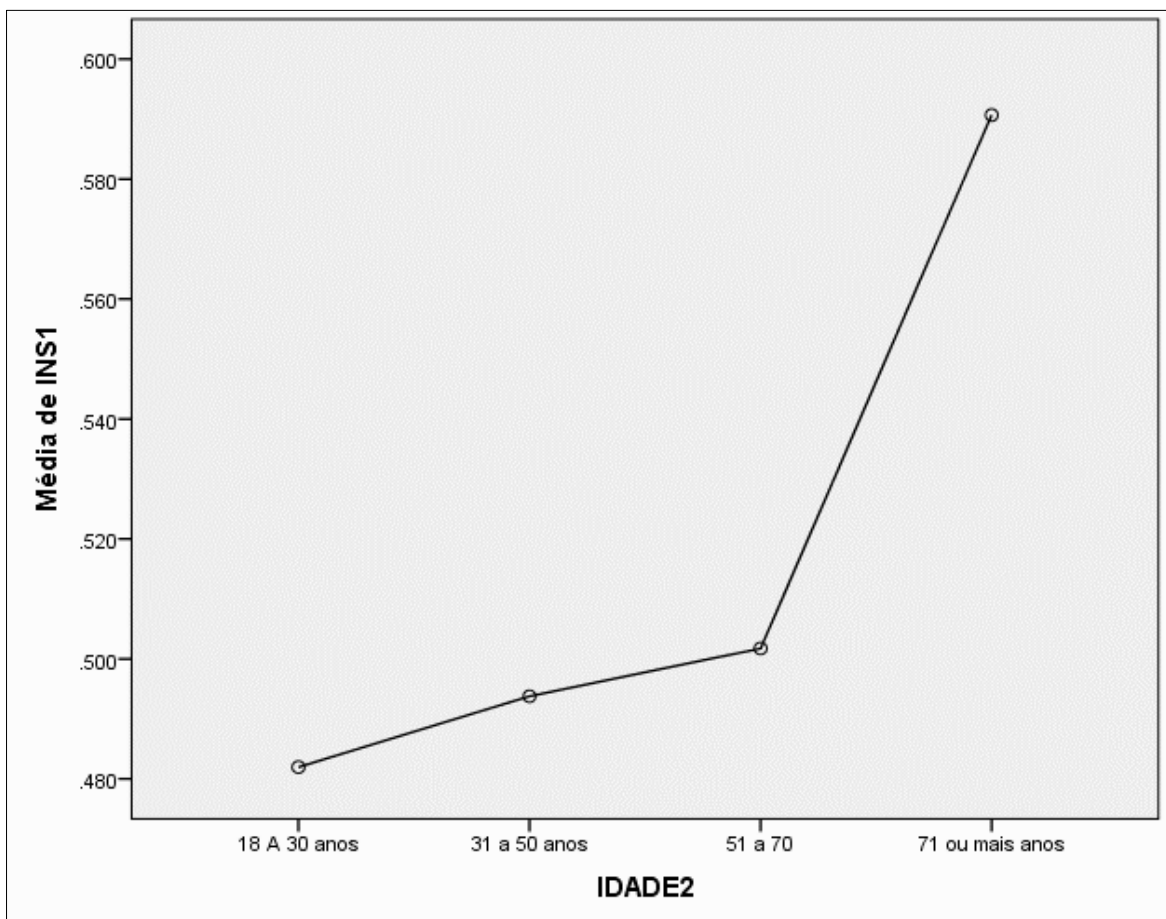


Figura 6.9: Médias do INSH por classe de idade  
Fonte: Elaboração própria



A diferença de idade apresentada entre as quatro faixas é significativa quando comparadas as médias do INSH nas demais idades, especialmente, no grupo de 71 ou mais anos. Essa evidência leva a crer a necessidade de investir no planeamento a nível normativo das operações, assim como adequar as instalações, equipamentos e pessoal dos MHC a atender com excelência a crescente população nacional e internacional do segmento de turismo da 3ª idade, explicado por Cetin & Walls (2016) para a experiência de satisfação na hospedagem com hóspedes acima de 60 anos.

#### 6.4.2.3 – ANOVA – INSH – categoria escolaridade (habilitações literárias)

A maior média de satisfação dos hóspedes na categoria escolaridade (habilitações literárias) foi para aqueles com o curso superior completo ou incompleto, seguido pelos que têm a pós-graduação, e por fim, o nível educacional médio. ANOVA no resultado da Tabela 6.27, mostra evidência estatística a 5,0% para rejeitar a hipótese nula de que a média do INSH, segundo a escolaridade, é a mesma entre os três níveis.

Tabela 6.27: ANOVA – INSH – categoria escolaridade

| Escolaridade  | N   | Média       | Desvio Padrão | Erro Padrão | Intervalo de confiança de 95% para média |                 | Mínimo | Máximo |
|---------------|-----|-------------|---------------|-------------|--|-----------------|--------|--------|
|               |     |             |               |             | Limite inferior                          | Limite superior |        |        |
| Médio         | 74  | .472        | .078          | .009        | .454                                     | .490            | .292   | .660   |
| Superior      | 128 | .502        | .071          | .006        | .490                                     | .515            | .345   | .660   |
| Pós-graduação | 50  | .501        | .055          | .007        | .486                                     | .517            | .392   | .628   |
| Total         | 252 | <b>.493</b> | .072          | .004        | .484                                     | .502            | .292   | .660   |

Fonte: Elaboração própria

O trabalho de Haery e Farahmand (2013) realizado com clientes de bancos aplica-se perfeitamente a este estudo por desenvolverem a pesquisa em empresa de atividade produtiva similar a hoteleira, na busca de satisfazer as necessidades dos clientes com excelência, na prestação de serviços. O resultado do trabalho

apresenta clientes com elevado nível de escolaridade, dos quais 75% tem o nível superior e apresentam títulos de mestre e doutor.

Devido ao elevado grau de exigência desse público no encontro de serviço embasado nas experiências comportamentais e cognitivas da estadia, nomeadamente, exige-se da organização criar estratégias de marketing e novos serviços consoante as interações, estilo de vida, processo mental de convencimento aplicadas ao público demandante, de maneira mais ágil e eficiente, afirmam Yi e Gong (2013).

Outro fato que deve ser dado atenção são os aspetos humanos que envolvem os prestadores de serviço quanto a experiência sensorial. Lindstrom (2005) citado por Haery e Farahmand (2013) contribui à discussão ao afirmar que estas podem afetar sentimentos, emoções e também motivar o comportamento de compra dos clientes na experiência humana (Teng, 2011). Sendo assim, investir em treinamento e na valorização das pessoas tanto a nível gerencial quanto operacional (Prayag & Hosany, 2015; Meliou & Maroudas, 2011), significa vantagem competitiva e permanência no mercado, algo também buscado diariamente pelas organizações de hospitalidade comercial.

Neste caso, ao nível de significância de 5,0% há diferença estatística entre as médias do INSH das categorias Médio e Superior, e com significância de 10,0% (Tabela 6.28), há diferença entre as médias da categoria nível Médio e Pós-graduação.

Tabela 6.28: ANOVA – INSH – grupos da categoria escolaridade

|              | Soma dos Quadrados | gl  | Quadrado Médio | F     | Sig. |
|--------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|
| Entre Grupos | .047               | 2   | .024           | 4.644 | .010 |
| Nos grupos   | 1.261              | 249 | .005           |       |      |
| Total        | 1.308              | 251 |                |       |      |

Fonte: Elaboração própria

O intervalo do INSH da escolaridade média entre grupos difere do intervalo da classe superior, porém não difere da média dos respondentes com pós-graduação por conta da interseção entre os intervalos de grupos. A diferença média dos respondentes com o nível educacional superior e pós-graduação é maior que a observada para o nível médio.

Rejeitada a hipótese de médias do INSH igual entre as categorias educacionais, avaliaram-se os resultados da comparação múltipla de pares de categorias educacionais (Tabela 6.29).

Tabela 6.29 – ANOVA – INSH – categoria escolaridade – comparações múltiplas – Bonferroni

| (I) ESCOLAR1  | (J) ESCOLAR1  | Diferença média (I-J) | Erro Padrão | Sig.  | Intervalo de Confiança 5% |                 |
|---------------|---------------|-----------------------|-------------|-------|---------------------------|-----------------|
|               |               |                       |             |       | Limite inferior           | Limite superior |
| Médio         | Superior      | -0.030*               | 0.010       | 0.012 | -0.041                    | -0.020          |
|               | Pós-graduação | -0.030                | 0.013       | 0.073 | -0.043                    | -0.016          |
| Superior      | Médio         | 0.030177*             | 0.010       | 0.012 | 0.020                     | 0.041           |
|               | Pós-graduação | 0.001                 | 0.012       | 1.000 | -0.011                    | 0.013           |
| Pós-graduação | Médio         | 0.030                 | 0.013       | 0.073 | 0.016                     | 0.043           |
|               | Superior      | -0.001                | 0.012       | 1.000 | -0.013                    | 0.011           |

Fonte: Elaboração própria

\* A diferença média é significativa no nível 0.95.

A Figura 6.10 compara as médias do INSH por classe de escolaridade, onde se pode perceber o elevado nível de angulação da reta quando se compara a categoria nível médio com a de nível superior o que evidencia a diferença entre as categorias de escolaridade. Porém, a reta entre a média da categoria superior e a de pós-graduação é quase paralela ao eixo das abscissas indicando haver pouca diferença entre as médias dessas duas categorias.

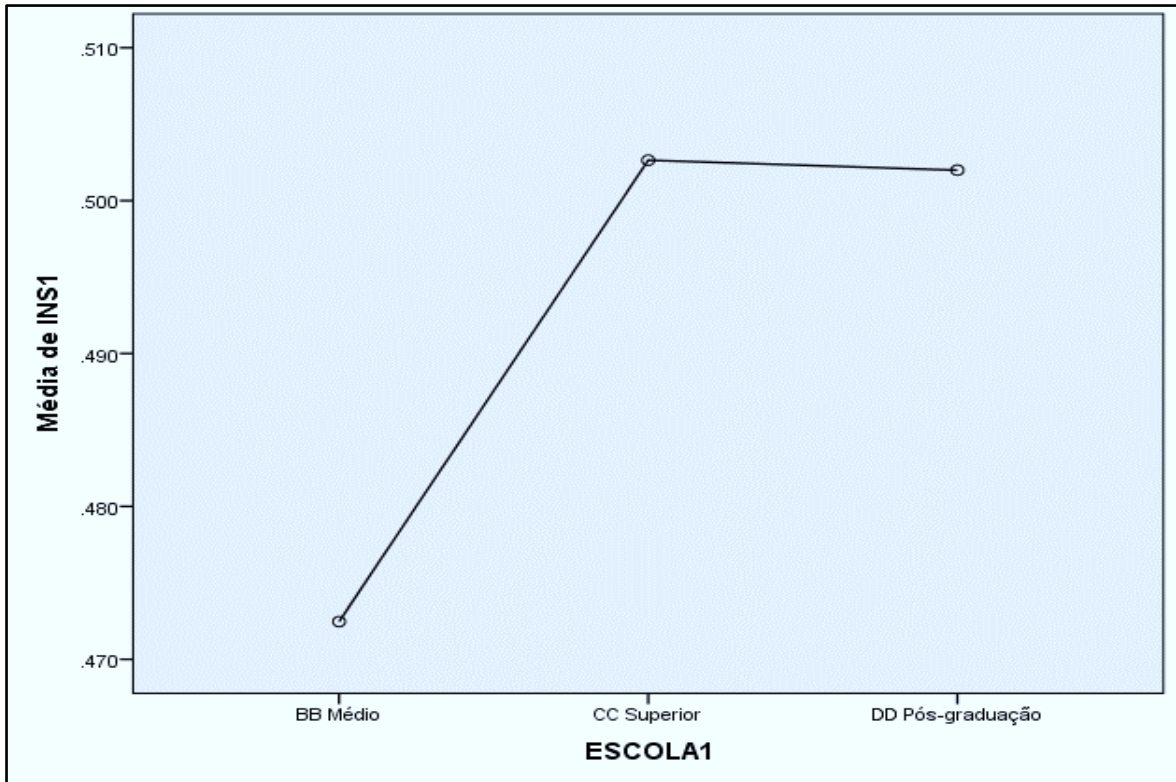


Figura 6.10 - Médias do INSH por classe de escolaridade

Fonte: Elaboração própria

Os resultados dessa diferença de angulação entre as classes de escolaridade nível médio relacionada aos níveis superior e pós-graduação pode ser explicada, em parte, pelos dados de Haery e Farahmand (2013) que mostram o alto nível de exigência destes últimos quando do recebimento dos serviços, enquanto o nível médio pressupõe menos crítico ao aceitar os serviços dos MHC sem muitas exigências ou contestações. Outro fator concorrente de exigência dos possuidores de grau de escolaridade superior, diz respeito ao preço da hospedagem e quanto o cliente está disposto a pagar pela UH, Zephan (2018). *A priori*, preços mais altos simbolizam maior qualidade do serviço em retribuição ao investimento do dinheiro, do contrário, o cliente procura o concorrente.

A partir dos resultados desta investigação pode-se deduzir que os seis fatores da hospitalidade comercial estão significativamente e positivamente correlacionados com a satisfação dos hóspedes (Ariffin et al., 2018), na Região Metropolitana de Belém. A análise exploratória realizada na primeira parte descreve os dados do

estudo sobre género, idade, nível de escolaridade (habilitações literárias), tipologia hoteleira e fonte de publicidade do empreendimento.

O INSH do hóspede explica o comportamento das categorias género, idade e escolaridade (habilitações literárias), por intermédio da experiência de hospedagem de cada um dos clientes da rede hoteleira da RMB.

A correlação das medidas descritivas do INSH mostra elevado grau de homogeneidade do fator. De tal maneira que na análise de distribuição do índice há normalidade após a verificação dos testes realizados entre as categorias.

A primeira validação do INSH trata da categoria *género* ao evidenciar não haver diferença entre mulheres e homens participantes do estudo. Mesmo se considerar alguns estabelecimentos hoteleiros investir em marketing, preferencialmente, às mulheres, na tentativa de atrair ampla gama do público feminino, na aceção de serem mais detalhistas nas escolhas e nos gastos das compras (Ballestas et al., 2012), os gestores também não devem desviar foco semelhante ao género masculino, ambos são importantes no contexto de mercado do MHC.

Quanto à categoria *Idade* dos hóspedes, a análise de variância torna evidente haver diferenças entre as faixas etárias dos clientes. Os hóspedes no geral ficaram satisfeitos com a experiência da hospedagem (Vargas & Tacques, 2010), na hotelaria investigada. O teste revela os mais satisfeitos na faixa de 71 ou mais anos, no entanto, as classes de idade de 18 a 30 anos demonstram maior descontentamento. O resultado do baixo nível de satisfação de jovens, pode ter explicação em atendimento sofrível abaixo das expetativas na experiência no recebimento de serviços durante a estadia. Este resultado se reveste pela combinação de perceções entre dimensões tangíveis (Parasuraman et al., 1985) e psicológicas (Cetin & Wall, 2016), conforme citado, seja pelo impacte visual da fachada e pintura do prédio do hotel; a decoração desconectada da realidade local e/ou regional; falta de limpeza em algumas áreas internas e externas da UH; dificuldade de acesso a *internet* no interior do quarto; demora na execução de

conserto pelo setor de manutenção. De outro lado, pode ser difícil a comunicação e interação com os profissionais da gerência, da linha de frente (receção ou camararia), são alguns.

Diante desses e demais achados percebidos pelo hóspede do MHC, a gestão deve reforçar ações aplicadas aos recursos humanos, por serem contato direto com o cliente nos momentos decisivos (Kowalski, 2013; King, 1995), na entrega dos serviços. O treinamento dos colaboradores é prioritário e realizado periodicamente. Outra situação refere-se à manutenção preventiva de equipamentos e instalações físicas (Linzmayr, 2011). O esforço da MHC em solucionar cada situação imprevista que surge afeta, nomeadamente na percepção do hóspede.

A terceira dimensão da percepção se ateve a avaliação dos hóspedes pelo nível de escolaridade (habilitações literárias). Dentre as três categorias, o nível superior demonstra estar mais satisfeito diante do resultado da experiência de consumo em relação aos demais níveis escolares. Não existe evidência de que os três níveis estejam igualmente contentes na hospedagem pesquisada. Constata-se o nível médio diferenciar-se em relação aos demais níveis, superior e pós-graduação.

O nível superior e pós-graduação demonstram alto nível de exigência do cliente ao solicitar serviços no MHC. São mais exigentes e críticos, conhecedores de seus direitos. Sabem antecipadamente o que esperar do alojamento hoteleiro. Basta pequeno deslize da empresa na experiência de consumo para emergir outras necessidades latentes (Aquino et al., 2015). Esse cliente quer atendimento personalizado ao longo da permanência de hospedagem e caso não sinta o empenho do MHC na realização das necessidades, o impacte causado pela frustração repercutirá na avaliação final.

### **6.5 Análise de Agrupamento/*Clusters***

Diante do resultado do Índice de Normalizado de Satisfação do Hóspede (INSH) para os usuários dos MHC, resolveu-se criar grupos de indivíduos que se

agregaram de acordo com o valor da medida de satisfação dos hóspedes, em que internamente aos grupos tem-se o maior grau de homogeneidade possível e, entre os grupos, a maior heterogeneidade Pestana e Gageiro (2008).

Para realizar o agrupamento pela técnica análise de *clusters* é necessário compreender seu enquadramento como técnica estatística exploratória na seleção de subgrupos homogêneos de dados. Pestana & Gageiro (2008) sugerem, primeiramente, selecionar as variáveis que farão parte na identificação dos subgrupos através do INSH escolhidas pelas variáveis de controlo género, idade e escolaridade (habilitações literárias).

Diversos são os critérios para a seleção de modelos na razão de verossimilhança. Segundo Littell et al. (2002), o critério de informação Bayesiano (BIC) proposto por Schwarz (1978), pressupõe a existência de um “modelo verdadeiro” que explica a relação entre variável dependente INSH e as variáveis de controlo (género, idade e escolaridade). O critério estatístico maximiza a probabilidade de se identificar o verdadeiro modelo de agrupamento dentre os avaliados. O menor valor do critério BIC para determinado número de observações é considerado o de melhor ajuste.

O número de agrupamentos foi obtido a partir da utilização da técnica de agrupamento em dois passos (*Two Step*) disponível no *software* estatístico SPSS 23, em que a variável do INSH foi o critério. O resultado sugere que agregar os dados em três *clusters* de inquiridos é de excelente qualidade, sendo estes formados por um grande grupo e dois grupos menores, conforme apresentado na Figura 6.11, do item 6.5.1, sumarização do modelo de agrupamento.

### 6.5.1 A sumarização do modelo de agrupamento

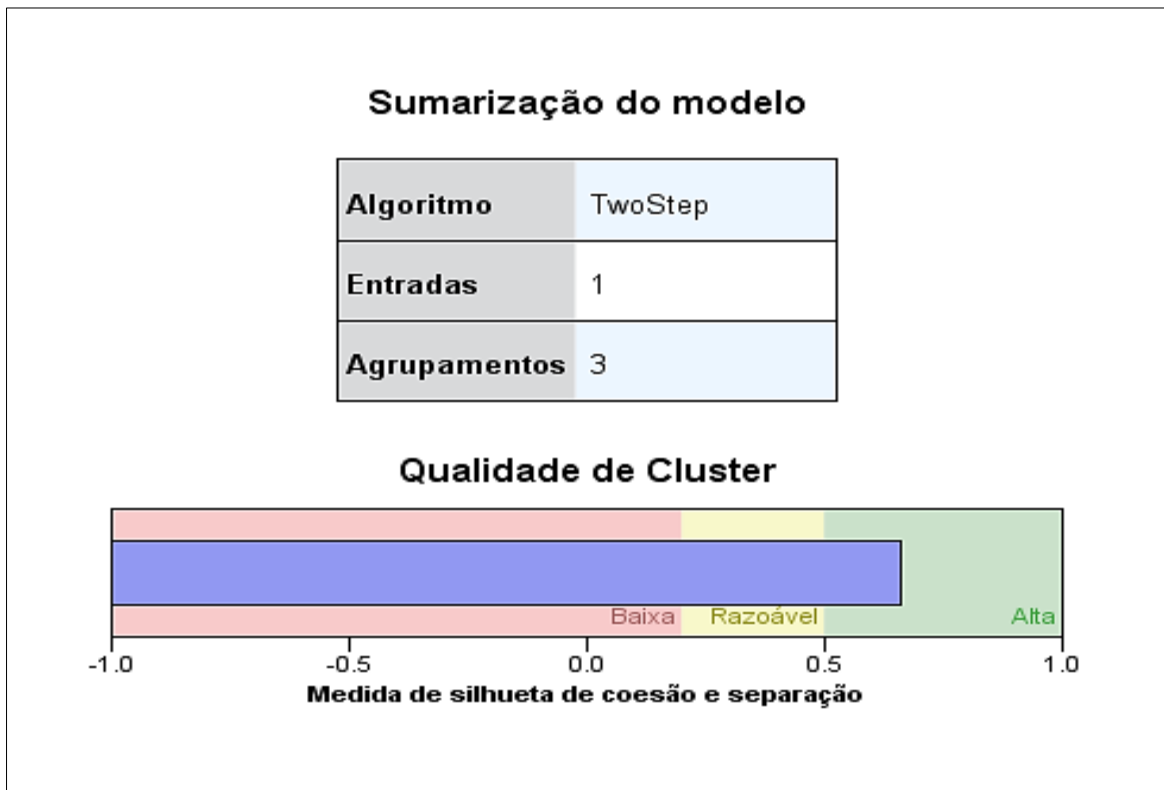


Figura 6.11: Modelo de definição do número de *clusters*

Fonte: Elaboração própria

Definido o número de três grupos de *clusters*, da sumarização do modelo de agrupamento, nas classes grau baixo (0,0 - 0,3), grau médio/razoável (0,3 - 0,5) e grau alto (0,5 - 1,0), foi utilizada a técnica das *K-médias* para classificar os hóspedes em cada um dos grupos.

Os intervalos de domínio para cada *cluster* estão apresentados na Tabela 6.30. Os resultados das estatísticas descritivas do INSH mostram que a maior frequência de indivíduos, 130, foi alocada em um grau de satisfação médio, com média de 0,484 e desvio padrão de 0,025. No *cluster* denominado de grau alto de satisfação foram classificados 72 indivíduos com média de 0,581 e desvio padrão de 0,034. Os indivíduos classificados com baixo grau de satisfação foram 50, com satisfação média do grupo de 0,391 e desvio padrão de 0,032.



Tabela 6.30: Estatísticas descritivas do INSH - *clusters*

| Classe | N   | Média | Desvio Padrão | Intervalo de confiança de 95% para média |                 | Mínimo | Máximo |
|--------|-----|-------|---------------|--|-----------------|--------|--------|
|        |     |       |               | Limite inferior                          | Limite superior |        |        |
| Médio  | 130 | .484  | .025          | .480                                     | .488            | .441   | .530   |
| Alto   | 72  | .581  | .034          | .573                                     | .589            | .531   | .660   |
| Baixo  | 50  | .391  | .032          | .382                                     | .400            | .290   | .440   |
| Total  | 252 | .493  | .072          | .484                                     | .502            | .290   | .660   |

Fonte: Elaboração própria

Como forma de avaliar se as médias dos grupos de *clusters* são estatisticamente iguais, foi desenvolvida a Análise de Variância (ANOVA) cujo resultado é apresentado na Tabela 6.31, em que o valor da significância leva a rejeição da hipótese nula de que as médias são iguais e não rejeita a hipótese de que pelo menos uma delas é diferente de zero.

Tabela 6.31: ANOVA - grupos de *clusters*

|              | Soma dos Quadrados | gl  | Quadrado Médio | F       | Sig. |
|--------------|--------------------|-----|----------------|---------|------|
| Entre Grupos | 1.088              | 2   | .544           | 615.488 | .000 |
| Nos grupos   | .220               | 249 | .001           |         |      |
| Total        | 1.308              | 252 |                |         |      |

Fonte: Elaboração própria

Os resultados da comparação da média do INSH, tomados os grupos de *clusters* dois a dois, mostram haver diferenças significativas entre as médias dos *clusters*, conforme pode ser observado nos resultados da coluna quatro da Tabela 6.32, em que o nível de significância estatística é inferior ao nível de 1,0%. Assim como os intervalos de confiança a 5,0% não apresentam área de sombreamento entre os casos de *clusters*, de acordo com as duas últimas colunas da tabela. Isso mostra que o processo de formação dos *clusters* foi eficiente em segregar cada um deles como se propõem a técnica estatística.

Tabela 6.32: Média do INSH por *cluster* – comparações múltiplas - Bonferroni

| (I) Número de caso de cluster |       | Diferença média (I-J) | Erro Padrão | Sig.  | Intervalo de confiança 5% |                 |
|-------------------------------|-------|-----------------------|-------------|-------|---------------------------|-----------------|
|                               |       |                       |             |       | Limite inferior           | Limite superior |
| Médio                         | Alto  | -.096*                | 0.004       | 0.000 | -0.101                    | -0.092          |
|                               | Baixo | .093*                 | 0.005       | 0.000 | 0.088                     | 0.098           |
| Alto                          | Médio | .096*                 | 0.004       | 0.000 | 0.092                     | 0.101           |
|                               | Baixo | .190*                 | 0.005       | 0.000 | 0.185                     | 0.196           |
| Baixo                         | Médio | -.093*                | 0.005       | 0.000 | -0.098                    | -0.088          |
|                               | Alto  | -.190*                | 0.005       | 0.000 | -0.196                    | -0.185          |

Fonte: Elaboração própria

### 6.5.2 Cruzamento do género por número de casos de *clusters*

Definido o número de *clusters* e feita a classificação dos hóspedes em cada um dos grupos, segundo o valor do INSH, é importante observar a distribuição dos indivíduos considerando a característica sócio-demográfica género, apresentada na Tabela 6.33.

Tabela 6.33: Tabulação cruzada género e número de caso de *clusters*

| Género    | Situação                              | Número de caso de <i>cluster</i> |       |       | Total |
|-----------|---------------------------------------|----------------------------------|-------|-------|-------|
|           |                                       | Baixo                            | Médio | Alto  |       |
| Feminino  | Casos                                 | 18                               | 54    | 35    | 107   |
|           | % em género                           | 16.8                             | 50.5  | 32.7  | 100.0 |
|           | % em Número de caso de <i>cluster</i> | 40.0                             | 40.9  | 46.7  | 42.5  |
| Masculino | Casos                                 | 27                               | 78    | 40    | 145   |
|           | % em género                           | 18.6                             | 53.8  | 27.6  | 100.0 |
|           | % em Número de caso de <i>cluster</i> | 60.0                             | 59.1  | 53.3  | 57.5  |
| Total     | Casos                                 | 45                               | 132   | 75    | 252   |
|           | % em género                           | 17.9                             | 52.4  | 29.8  | 100.0 |
|           | % em Número de caso de <i>cluster</i> | 100.0                            | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Fonte: Elaboração própria

No entanto, quando se avalia se existe evidência de dependência entre a variável género e o número de casos de *clusters* com base no teste Chi-quadrado de Pearson apresentado na Tabela 6.34, o resultado mostra que não há significância estatística a 5,0% de probabilidade para rejeitar a hipótese nula de independência

entre as variáveis. Daí não ser possível analisar a distribuição dos *clusters* segundo o género.

Tabela 6.34: Testes Chi-quadrado de Pearson– género por número de casos de *clusters*

| Testes                       | Valor             | gl | Significância Assintótica (Bilateral) |
|------------------------------|-------------------|----|---------------------------------------|
| Chi-quadrado de Pearson      | .785 <sup>a</sup> | 2  | .675                                  |
| Razão de verossimilhança     | .782              | 2  | .676                                  |
| Associação Linear por Linear | .025              | 1  | .876                                  |
| Nº de Casos Válidos          | 252               |    |                                       |

a. 0 células (0.0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 19.11.  
Fonte: Elaboração própria

### 6.5.3 Cruzamento das idades por número de casos de *clusters*

A interpretação dos dados da Tabela 6.35 foi possível em decorrência do resultado obtido pelo teste Chi-quadrado que valida a hipótese de dependência entre as variáveis idade e número de casos de *clusters*, por rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis a uma significância estatística de 5,0%. Diante desse resultado foi possível avaliar o comportamento do grau de satisfação dos hóspedes segundo a faixa de idade.

Tabela 6.35: Testes Chi-quadrado – Idade por número de casos de *clusters*

| Teste                        | Valor               | gl | Significância Assintótica (Bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|---------------------------------------|
| Chi-quadrado de Pearson      | 13.473 <sup>a</sup> | 6  | .036                                  |
| Razão de verossimilhança     | 13.832              | 6  | .032                                  |
| Associação Linear por Linear | .197                | 1  | .657                                  |
| Nº de Casos Válidos          | 252                 |    |                                       |

a.Três células (25.0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é .89.  
Fonte: Elaboração própria

A distribuição de casos entre as faixas de idade e o grau de satisfação do hóspede, de acordo com o número de casos de *clusters*, conforme a Tabela 6.36, mostra que a maior frequência de casos se encontra no grupo de hóspedes classificados como

médio (52,4%), seguido pelos que conformam o grupo alto (29,8%) e o com baixo índice de satisfação (17,9%).

No grupo com maior número percentual de hóspedes em casos de clusters, o médio destaca-se com maior parcela de respondentes na faixa de idade de 31 a 50 anos (47,0%), enquanto, a menor frequência de inquiridos desse grupo é formada por clientes na faixa de 51 a 70 anos (20,5%). Os resultados indicam que a maior parcela de usuários classificados com índice de satisfação médio é formada por jovens adultos e adultos de meia idade, ou seja, de 18 a 50 anos.

Tabela 6.36: Tabulação cruzada Idade por número de casos de *clusters*

| Idade           | Situação                               | Número de casos de <i>clusters</i> |       |       | Total |
|-----------------|--|------------------------------------|-------|-------|-------|
|                 |  | Baixo                              | Médio | Alto  |       |
| 18 a 30 anos    | Casos                                  | 16                                 | 43    | 19    | 78    |
|                 | % em Idade                             | 20.5                               | 55.1  | 24.4  | 100.0 |
|                 | % em Número de caso de <i>clusters</i> | 35.6                               | 32.6  | 25.3  | 31.0  |
| 31 a 50 anos    | Casos                                  | 19                                 | 62    | 37    | 118   |
|                 | % em Idade                             | 16.1                               | 52.5  | 31.4  | 100.0 |
|                 | % em Número de caso de <i>clusters</i> | 42.2                               | 47.0  | 49.3  | 46.8  |
| 51 a 70         | Casos                                  | 10                                 | 27    | 14    | 51    |
|                 | % em Idade                             | 19.6                               | 52.9  | 27.5  | 100.0 |
|                 | % em Número de caso de <i>clusters</i> | 22.2                               | 20.5  | 18.7  | 20.2  |
| 71 ou mais anos | Casos                                  | 0                                  | 0     | 5     | 5     |
|                 | % em Idade                             | 0.0                                | 0.0   | 100.0 | 100.0 |
|                 | % em Número de caso de <i>clusters</i> | 0.0                                | 0.0   | 6.7   | 2.0   |
| Total           | Casos                                  | 45                                 | 132   | 75    | 252   |
|                 | % em Idade                             | 17.9                               | 52.4  | 29.8  | 100.0 |

Fonte: Elaboração própria

Ainda nesta tabela quanto ao percentual em idade por número de casos, foi identificada a faixa de idade entre 31 a 50 anos com maior frequência de hóspedes (n=118). Grande parte destes investigados (n=62) foi classificada no *cluster* de

médio grau de satisfação, no total de 52,5%. Nessa mesma faixa etária (n=37) foram classificados no *cluster* de alto grau de satisfação (31,4%) e com baixo grau de satisfação (16,1%).

A segunda faixa com maior número de entrevistados foi a de 18 a 30 anos com (n=78), em que houve predomínio de médio grau de satisfação entre os casos desse grupo com 55,1%, seguido de alto grau de satisfação de 24,4%.

O terceiro grupo formado pela faixa etária de 51 a 70 anos, em (n=51) casos, também obteve médio grau de satisfação com 52,9% e o grupo de alto grau (27,5%). O baixo grau de satisfação desta faixa de idade gravita em torno de 20% dos entrevistados. Porém, apenas na faixa de 71 ou mais anos (n=5) casos prevalece o alto grau de satisfação, em 100,0% das idades.

Os idosos de 71 anos ou mais demonstram alto grau de satisfação ao longo da estadia. O resultado encontrado demonstra ser relevante para este estudo, contudo, não se pode generalizar tendo em conta que o número de participantes nessa faixa etária é pequeno, apenas (n=5).

Os números apresentados na Tabela 6.36 revelaram ser a maioria dos hóspedes composta de pessoas adultas, com disponibilidade para viajar e pernoitar em distintos meios de hospedagem comercial. O segmento de MHC deve ser composto por estudantes, empresários, funcionários públicos, autônomos e de outras áreas profissionais que se deslocam à região para realizar atividades acadêmicas, negócios profissionais, turismo e/ou tratamento de saúde.

Nesse sentido, a investigação de Ballestas et al. (2012) corrobora os dados achados nesta pesquisa quando reforça a preocupação do empreendedor em dedicar estratégias de marketing direcionadas aos grupos de faixas etárias investigados. Diante dos desafios impostos às organizações hoteleiras no sentido de construir negócio pautado na experiência e na percepção do cliente, busca-se ofertar serviços competitivos.

6.5.4 Cruzamento da escolaridade por número de casos de *clusters*

A interpretação dos dados da Tabela 6.37 só pode ser realizada devido ao fato de existir relação de dependência entre as variáveis escolaridade e número de caso de *clusters*, conforme resultado do teste Chi-quadrado, em que se rejeita a hipótese de independência das variáveis a uma significância estatística de 10,0%.

Tabela 6.37 – Testes Chi-quadrado – escolaridade por número de casos de *cluster*

| Testes                       | Valor              | gl | Significância Assintótica (Bilateral) |
|------------------------------|--------------------|----|---------------------------------------|
| Chi-quadrado de Pearson      | 8.608 <sup>a</sup> | 4  | .072                                  |
| Razão de verossimilhança     | 8.813              | 4  | .066                                  |
| Associação Linear por Linear | .963               | 1  | .326                                  |
| Nº de Casos Válidos          | 252                |    |                                       |

a. 0 células (0.0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 8.93.  
Fonte: Elaboração própria

A Tabela 6.38 resume o cruzamento das variáveis escolaridade e número de casos de *clusters*. A tabela revela no grupo de hóspedes classificado com nível baixo de satisfação, 42,2% possuem o ensino médio, 44,4% o ensino superior e 13,3%, a pós-graduação. No nível médio de satisfação, tem-se que 31,1% possuem o ensino médio, 47,7% o nível superior e 21,2% a pós-graduação. No nível alto de satisfação tem-se que 18,7% possuem o nível médio, 60,0% o superior e 21,3% a pós-graduação. Em resumo, o elevado grau de satisfação é predominante entre os hóspedes de escolaridade superior e pós-graduação, enquanto aqueles hóspedes com o nível médio e o nível superior apresentaram baixo grau de satisfação.

Tabela 6.38 – Tabulação cruzada escolaridade e número de casos de *cluster*

| Escolaridade  | Situação                              | Número de caso de <i>cluster</i> |       |       | Total |
|---------------|---------------------------------------|----------------------------------|-------|-------|-------|
|               |                                       | Baixo                            | Médio | Alto  |       |
| Médio         | Casos                                 | 19                               | 41    | 14    | 74    |
|               | % em Escolaridade                     | 25.7                             | 55.4  | 18.9  | 100.0 |
|               | % em Número de caso de <i>cluster</i> | 42.2                             | 31.1  | 18.7  | 29.4  |
| Superior      | Casos                                 | 20                               | 63    | 45    | 128   |
|               | % em Escolaridade                     | 15.6                             | 49.2  | 35.2  | 100.0 |
|               | % em Número de caso de <i>cluster</i> | 44.4                             | 47.7  | 60.0  | 50.8  |
| Pós-graduação | Casos                                 | 6                                | 28    | 16    | 50    |
|               | % em Escolaridade                     | 12.0                             | 56.0  | 32.0  | 100.0 |
|               | % em Número de caso de <i>cluster</i> | 13.3                             | 21.2  | 21.3  | 19.8  |
| Total         | Casos                                 | 45                               | 132   | 75    | 252   |
|               | % em Escolaridade                     | 17.9                             | 52.4  | 29.8  | 100.0 |
|               | % em Número de caso de <i>cluster</i> | 100.0                            | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Fonte: Elaboração própria

No total de casos dessa dimensão de tabulação cruzada entre os níveis de *clusters* é mostrado o predomínio do grupo de média satisfação (52,4%). Tal evidência é apresentada em parte por Haery & Farahmand (2013), no subitem 6.4.2.3, anteriormente analisado pelo INSH, cujo trabalho enfatiza que o grupo de nível de escolaridade superior é mais exigente na busca da excelência no recebimento dos serviços. Portanto, no presente estudo foram avaliados os serviços nesse nível de satisfação. Entretanto, quanto à escolaridade a nível médio, não foi encontrada referência de trabalhos científicos que versam sobre esta perspectiva de análise.

## 6.6 Conclusão

A análise de dados e os resultados apresentados ao longo do capítulo convergem a aplicabilidade do modelo nos MHC como instrumento estratégico de planejamento de gestores hoteleiros com objetivo de cativar e manter o hóspede.

As etapas de testes que se sucederam nesta fase estão de acordo à percepção de cada inquirido participante da investigação, referendadas no resultado final e culmina na apresentação do modelo de medida de satisfação do hóspede (MMSH) - Figura 6.12.

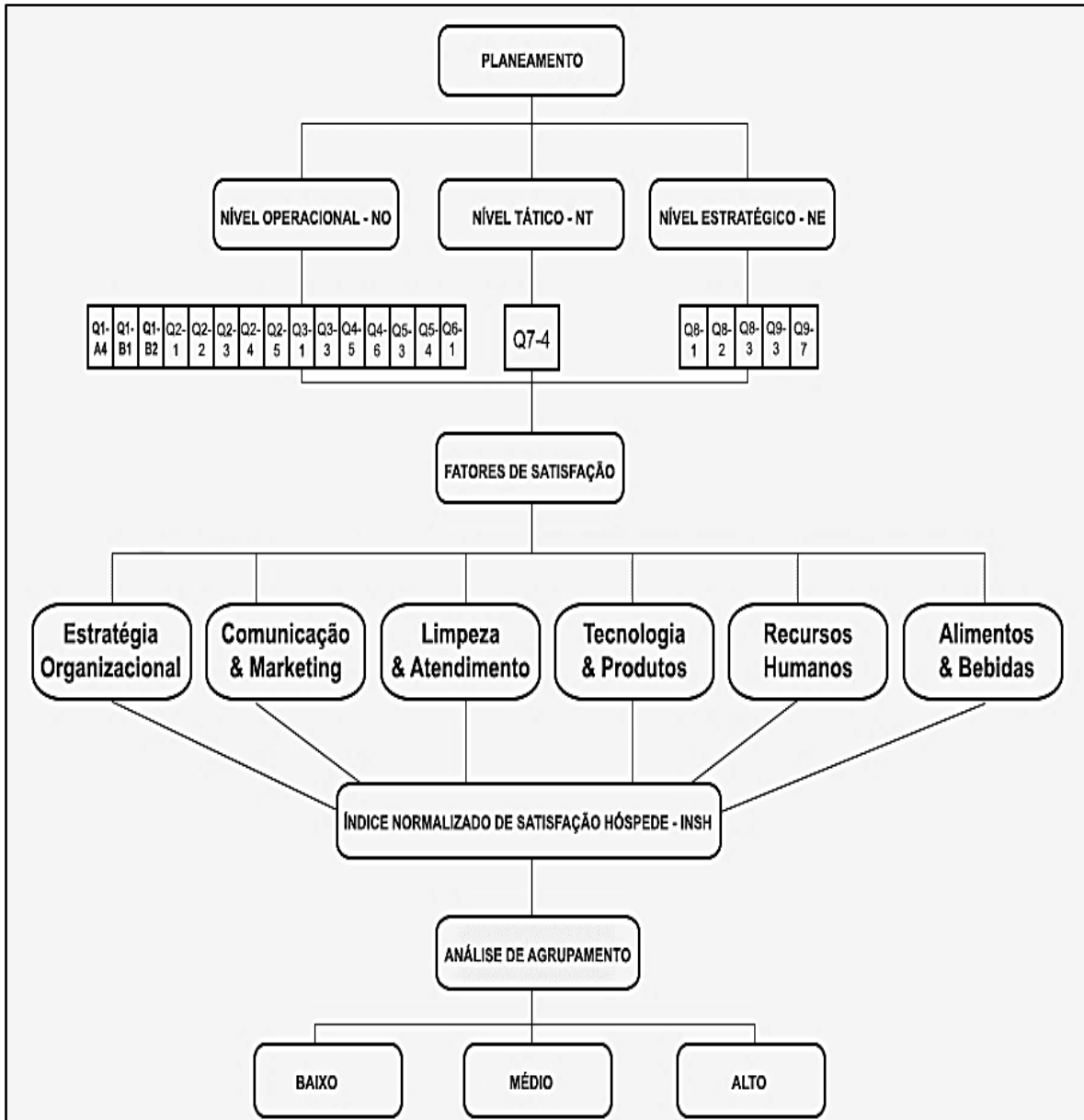


Figura 6.12 - Modelo de medida de satisfação do hóspede (MMSH)  
 Fonte: Elaboração própria

A figura apresenta o caminho percorrido à criação do modelo descrito ao longo dos Capítulos 3, 4 e 5, desde a conceção do planeamento mediante as 21 variáveis manifestas que formam os seis fatores de satisfação, emergidos a partir dos três níveis de atuação da organização nível operacional (NO), nível tático (NT) e nível (NE). Estes fatores colaboram na criação do INSH, através das variáveis de controlo (género, idade e escolaridade – habilitações literárias), que apoia a análise dos resultados via análise de agrupamentos/*clusters*, em grupos de baixo, médio e alto grau de satisfação do hóspede em relação aos serviços recebidos no MHC.



Conhecer as necessidades do cliente através da análise de dados sociodemográficos, do índice normalizado de satisfação do hóspede (INSH), e reunir em grupos através da análise de *clusters* foi pertinente por identificar os hóspedes segundo género, idade e escolaridade apresentados no modelo. Klaus & Maklan (2013) consideram relevante a opinião do cliente como resultado da experiência de estadia ser um fator determinante quando do momento do planeamento estratégico nas organizações de serviços de hospitalidade.

As etapas do estudo permitiram identificar não apenas o nível de satisfação dos hóspedes na região metropolitana de Belém gerados a partir de fatores, mas também, as variáveis que devem receber maior atenção e investimentos futuros por parte dos estabelecimentos hoteleiros em desenvolvimento.

Os gestores dos MHC mediante os resultados da investigação devem ajustar as políticas, os investimentos e práticas em função dos factos comprovados. Ademais, valorizar os recursos humanos (Young – Thelin & Boluk, 2012) e as boas práticas de marketing (Lugosi, 2013) auxiliam o negócio entre as pessoas que servem e as pessoas que são servidas. Avançar nessas áreas permite ao planeador elaborar estratégias direcionadas a demanda criando diferencial e vantagem competitiva para o negócio, que deve concorrer em condições de igualdade em um mercado globalizado, tecnológico e de alto nível de disputa entre as companhias.



## **CAPÍTULO 7 – CONCLUSÃO**

O presente capítulo reforça as diretrizes traçadas a respeito da hospitalidade comercial em desenvolvimento e seus reflexos sobre a experiência do hóspede, por meio da percepção no recebimento dos serviços, da revisão da literatura e de técnicas e testes estatísticos aplicados à criação de um modelo de medida da satisfação do hóspede (MMSH).

As conclusões estão dispostas no campo do planejamento de estratégias, por focalizar os três níveis de gestão de serviços nos meios de hospedagem comercial, que são o operacional (NO), o tático (NT) e o estratégico (NE). Por meio destes três níveis, as empresas de hospedagem estabelecem suas práticas e estratégias para desenvolver as atividades compatíveis ao ofertar, em certo grau, maior nível de satisfação ao hóspede por conta de sua experiência na estadia. Nesse sentido, o estudo revela contributos teóricos e práticos essenciais ao desenvolvimento da teoria da hospitalidade comercial e na tomada de decisão pelos gestores nos empreendimentos hoteleiros.

### **7.1 Principais resultados**

O estudo discorre sobre o conhecimento direcionado à hospitalidade comercial em fase de desenvolvimento e aponta contributos teóricos relevantes às lacunas observadas na literatura científica sobre a temática em estudo, nomeadamente, à gestão da hospitalidade em meios de hospedagem comercial (MHC), na perspectiva do aprimoramento do desempenho organizacional na entrega de serviços ao cliente, dividido em capítulos.

O primeiro capítulo constitui a Introdução, na qual são apresentados a relevância do tema; questão de investigação e objetivos; proposta de modelo; metodologia; contributos esperados e organização da tese.

O Capítulo 2 enfatiza o turismo, setor este que gera divisas, investimentos e amplia a oferta de empregos diretos e indiretos. O turismo constitui atividade econômica

global, por movimentar empresas do setor de serviços em cidades, regiões e países, (Mtur, 2016). É atividade crescente em localidades que o consideram prioridade na balança de pagamentos e no desenvolvimento de práticas sustentáveis. Há países com políticas desenvolvimentistas que consideram o turismo negócio importante e investem em planejamento, planos e ações sustentáveis para atrair demandas internacionais e fazer a atividade crescer, levando melhorias na qualidade de vida da população, abrindo novas oportunidades de trabalho. Para tanto, se faz necessário investimento na preparação de profissionais habilitados em diversos níveis de atuação, da gestão pública e empresarial aos níveis operacionais.

O turista ao escolher uma localidade busca, geralmente, conhecer lugares diferentes de sua realidade. Entretanto, na escolha do destino, ele leva em consideração elementos direcionados à qualidade de equipamentos, serviços, transportes e hospedagem. Estes, se bem planejados, elevam a qualidade do destino junto ao consumidor final: o turista. Basta ver a realidade, por exemplo, da Europa, com altos percentuais de receita anual com a entrada de turistas estrangeiros (WTTC, 2016). Não é o caso do Brasil, que, para os cargos direcionados à gestão do turismo, não prioriza pessoas que possuem conhecimento técnico adequado para desenvolver o setor com competência.

Os indicadores estatísticos referentes ao setor de turismo brasileiro mostram que o número de turistas estrangeiros é incipiente diante do grande potencial turístico que a nação tem para oferecer aos visitantes (Mtur, 2016). São possibilidades de atividades turísticas em diversas áreas, a exemplo, lazer, recreação, ecoturismo, eventos, esportes de natureza e outras. A riqueza da fauna e da flora revelam a exuberância de Norte a Sul em regiões com distintas opções e belezas.

O Norte brasileiro, em desenvolvimento, não obstante à riqueza em biodiversidade que a Amazônia proporciona, é rico em possibilidades (Plano Ver-O-Pará, 2011), mas ainda requer o olhar sensível dos governantes para trabalhar o turismo como prioridade básica para reverter o quadro de desemprego, falta de infraestrutura

básica, transportes turísticos de baixa qualidade e os serviços prestados que nem sempre são realizados por pessoas habilitadas, com formação técnica e devidamente qualificadas.

Em suporte à atividade turística, a hospitalidade foi um dos segmentos discutido neste estudo, especialmente a hospitalidade em meios de hospedagem comercial (MHC). Na conjuntura do turismo, a hospitalidade dirigida aos serviços prestados a cliente com objetivo financeiro (Causevic & Lynch, 2009; Lashley, 2008), a denominada hospitalidade comercial, serve como importante base para sustentação de prática do setor. Em contrapartida da gestão profissional da hotelaria, exige-se permanente atualização nos processos e métodos de trabalho (Lynch et al., 2011), a fim de manter a qualidade na prestação dos serviços e na satisfação das exigências dos clientes/hóspedes.

A hospitalidade comercial foi discutida no âmbito da oferta de serviços nos empreendimentos disponíveis na RMB. Recorreu-se a modelos de hospitalidade comercial existentes em âmbito nacional e internacional, em auxílio à elaboração do modelo de medida de satisfação do hóspede (MMSH). Ao longo do levantamento bibliográfico, constatou-se a incipiente produção literária sobre o assunto na região Amazônica. Especialmente com as operações de serviços nos níveis de gestão do planejamento operacional, tático e estratégico, pois não foi encontrada investigação enfatizando o nível de satisfação percebido pelo hóspede, apesar de as empresas de hospitalidade comercial regional serem os maiores empregadores de profissionais oriundos das universidades de turismo do estado do Pará.

O Capítulo 3 enfatizou o planejamento dos serviços em três níveis de atuação dentro da empresa hoteleira: nível operacional (NO), nível tático (NT) e nível estratégico (NE), aplicados aos serviços. Tal ênfase sobre o assunto fundamentou o desenvolvimento dos objetivos específicos na averiguação da influência desses três níveis para criação do modelo conceitual da hospitalidade comercial. O NO destaca o funcionário da linha de frente na prática dos serviços de hospedagem da

recepção e da governança (Nebel & Ghei, 2007; Castelli, 2006); serviços de alimentos e bebidas (Powers & Barrows, 2004); área comercial/marketing (Zeithaml et al., 2011); atividades administrativas (Ip et al., 2011) e serviços de manutenção/engenharia (Linzmayr, 2011).

Diante da importância das pessoas na oferta de serviços nos MHC, a revisão sistemática da literatura contemplou ao NT, no subitem Recursos Humanos (RH), por entender a importância do funcionário da empresa como diferencial na prestação de serviços junto ao cliente (Ariffin, 2013; Li Li et al., 2013). Sustenta-se que o fator humano é a chave de sucesso do negócio e que os gestores devem priorizar a formação e requalificação do colaborador a partir da contratação deste pela empresa.

Atrelado ao fator humano, o subcapítulo marketing de serviços é estratégia essencial de divulgação utilizada pelo MHC para atrair e manter o cliente quanto à percepção em relação à experiência de estadia. Interligado aos demais níveis, o NE (Nieves & Segarra-Cipres, 2015; Chou, 2014; Úbeda-Garcia et al., 2013) respondeu à percepção do hóspede quanto ao reconhecimento da instituição aparentar planeamento estratégico, planeamento financeiro e bom clima organizacional. Conclui-se ser fundamental a interação do RH nos três níveis organizacionais, desde o preparo profissional do gestor até os funcionários da linha de frente para o sucesso da empresa no mercado da hospitalidade comercial da RMB.

O Capítulo 4 apresenta o modelo que representa o mais importante contributo teórico e relevante do estudo. Este também apresenta o principal contributo teórico e prático da investigação: o Índice Normalizado de Satisfação do Hóspede (INSH), contributo original e relevante para a literatura, academia, gestores hoteleiros e demais interessados. Este capítulo proporcionou também a inserção de fatores latentes para criação do INSH, por intermédio das variáveis de controlo género, idade e escolaridade, agrupadas e classificadas conforme o nível de satisfação. O MMSH contribui como referência para melhor entendimento da satisfação do

hóspede mediante o recebimento dos serviços na organização hoteleira, pois influenciam os resultados globais do MHC em NO, NT e NE.

O Capítulo 5 versa a respeito da metodologia, amparado em métodos e técnicas que remetem à questão problema e aos objetivos da tese. A abordagem da pesquisa quantitativa permitiu, através da análise fatorial exploratória, do índice normalizado de satisfação do hóspede e do aglomerado de *cluster*, construir o modelo teórico e prático.

Os 40 MHC perfizeram 252 usuários/hóspedes inquiridos na investigação. Na fase de recolha de dados, a percepção de cada hóspede se juntou aos demais usuários que receberam os serviços em unidade hoteleira específica, a qual resultou em informações que serão generalizadas em conformidade aos achados da pesquisa no âmbito de regiões em fase de desenvolvimento.

O Capítulo 6 apresentou os resultados do estudo em consonância aos dados obtidos pela investigação. As atividades desenvolvidas nas empresas hoteleiras quando da oferta de serviços ao nível operacional, ao nível tático e ao nível estratégico revelaram não ter fórmula para explicar as nuances da vivência do hóspede ao longo da estadia para alcançar a satisfação na experiência de serviço, nas organizações de hospitalidade da Região Metropolitana de Belém (RMB). Assim surgiu a questão problema da presente tese: *Quais fatores referentes ao nível de satisfação percebido pelo hóspede emergem com relação aos serviços recebidos na hospedagem comercial em desenvolvimento?* A problemática foi devidamente respondida ao longo da análise dos resultados e os objetivos alcançados, conforme se apresenta no tópico 7.2.

## 7.2 Objetivos alcançados

O **primeiro objetivo** do estudo teve-se a *Investigar os fatores correspondentes ao nível de satisfação do hóspede, correlacionando-os com as características do planeamento ao nível operacional (NO), ao nível tático (NT) e ao nível estratégico*

(NE). Buscando atender este objetivo foram encontrados seis fatores correspondentes ao nível de satisfação do hóspede: *Estratégia organizacional (EO)*, *Comunicação & Marketing (C&M)*, *Limpeza & Atendimento (L&A)*, *Tecnologia & Produto (T&P)*, *Recursos humanos (RH)* e *Alimentos & bebidas (A&B)*.

O *EO* apresentou alto grau de importância para explicar os itens relacionados tanto ao nível de satisfação do hóspede pertinente ao planejamento estratégico, quanto aos serviços ofertados nos MHC. Há de se considerar importante a empresa apresentar diretrizes de planejamento que sustentam a atividade de alcançar rendimento financeiro, mas preocupada com a relação entre os profissionais da linha de frente que desenvolvem o trabalho para entregar o serviço ao cliente.

O estudo confirma a influência da relação entre funcionários e gestores refletida ao final por meio da percepção do hóspede. Os itens Q8-1/Aparenta ser uma instituição que segue planejamento estratégico (Fraj, Matute, & Melero, 2015; Wilson-Wunsch et al., 2015), Q8-2/Aparenta ser uma instituição financeiramente saudável (Aldrigui, 2007; Hayes, 2005) e Q8-3/Aparenta ser uma instituição com bom clima Organizacional (Chou, 2014; Úbeda-Garcia et al., 2013) reproduzem a percepção do cliente/hóspede que indica aparentar haver bom planejamento estratégico no nível mais alto de decisão do MHC. Estes itens foram os mais bem avaliados na opinião do inquirido. A imagem criada pelo hóspede via experiência na estadia mostra existir planejamento normativo das várias atividades de hospedagem, em razão de estas aparentarem, também, ter vida financeira ajustada com os gastos do empreendimento. Por fim, a interação entre os membros das equipas por parte do hóspede leva a crer existir bom clima organizacional do MHC.

O *EO* explica os itens relacionados ao nível de satisfação do hóspede e do planejamento estratégico (Nieves & Segarra-Cipres, 2015; Wada & Moretti, 2014) quanto aos serviços ofertados nos MHC, por apresentar alta carga fatorial (78,50%). O cliente, por meio dos três itens acima citados, observou o ambiente organizacional do MHC desde a chegada ao momento de partida (Kowalski, 2013).



É possível afirmar que os hóspedes conseguiram observar, de maneira global, como o gestor organiza as áreas e setores do empreendimento por intermédio do estado físico de conservação predial, da limpeza, das vagas de estacionamento, da segurança através de câmeras, da pintura das áreas sociais e externas, da limpeza da unidade habitacional (UH) e dos demais ambientes. Os hóspedes consideraram que o MHC está com as finanças equilibradas, talvez pelo fato de encontrar equipamentos, móveis, louças em bom estado de conservação e do uso eficiente de equipamentos com a manutenção periódica. Esses elementos do *EO* contribuem ao bom desempenho na execução dos serviços e a maneira como são ofertados ao cliente. Sendo assim, o hóspede consegue avaliar o relacionamento entre os funcionários pela cooperação e ajuda mútua entre eles. O tratamento adequado e solícito no MHC aparenta haver bom relacionamento entre os membros da equipa, o que indica também haver cuidado no momento de planejar as estratégias de ação ao nível estratégico, na qualidade dos serviços nos demais níveis de atuação da empresa.

O *C&M* resulta da combinação entre os itens das questões referentes à comunicação e ao marketing no MHC. Este possui significativa relevância para qualquer organização, em particular, as de hospedagem, ao indicar que o negócio necessita encarar o marketing (Ariffin, 2013; Lugosi, 2013), como ferramenta de comunicação e divulgação para tornar a empresa conhecida em âmbito local e global. Também auxilia o negócio, se bem gerenciado, a manter e fidelizar o cliente.

A facilidade na comunicação dentro do MHC é explicada pelo fator *C&M*, pois, a maioria dos hóspedes afirmam ter tomado conhecimento do meio hospedagem no qual se hospedou por meio da publicidade em *sites* de busca, rede social e outras mídias. Tal fato demonstra o poder da comunicação, nomeadamente a *mídia* eletrônica por meio das redes sociais *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *WhatsApp* e outros. Estas divulgam o negócio hoteleiro em escala global pela possibilidade de atingir grande número de clientes potenciais dos hotéis. Os usuários concordam que as estratégias de comunicação e marketing ajudam a divulgar o negócio,

tornando-o conhecido e divulgando os produtos, bens e serviços oferecidos, inclusive nestes estabelecimentos nos quais se alojaram.

O investimento em marketing e novas tecnologias de comunicação são determinantes como fator de atração aos novos clientes e na manutenção dos antigos frequentadores dos MHC.

Não é por acaso que *L&A* tem valor alto no cômputo da análise de dados. Esse fator responde por todas as fases desenvolvidas pelos colaboradores do MHC na prestação de serviços ao hóspede. O cliente observa durante sua permanência no estabelecimento se as instalações e equipamentos respondem à limpeza de todas as áreas, desde o *lobby* de entrada às áreas internas, em particular, a unidade de uso exclusivo do hóspede, o quarto. A avaliação sobre a limpeza faz diferença na análise global do estabelecimento pelo usuário. A imagem final da entrega na *Operação de serviços* é avaliada pelo hóspede em todas as etapas da estadia e pode repercutir positiva ou negativamente na imagem da empresa.

O fator *L&A* é um dos mais importantes na hospitalidade comercial. Na apresentação dos serviços atrelados à acolhida, os inquiridos consideraram importante esta questão sobre a governança, e os itens de limpeza realizados pelo setor foram bem avaliados pelos usuários, seja no interior das UH's ou nas áreas externas do prédio.

Ainda neste fator *L&A*, tanto no atendimento do restaurante quanto no atendimento do serviço de quarto, foi diferente. Avaliaram como moderado o atendimento no restaurante e o serviço de quarto, que devem ser aprimorados para atingir padrão superior de atendimento. Estas são evidências observadas que servem de reflexão para os gestores investirem mais tempo de planejamento em qualificação específica dos colaboradores nesses setores, a fim de atender às necessidades dos hóspedes.

A imagem registrada no decorrer do recebimento dos serviços se reflete na avaliação final do consumidor, por isso, aprimorar as técnicas de serviços enquanto aspectos intangíveis e materiais causam impactos positivos na percepção do hóspede.

O fator *T&P* mira em uma das áreas que exerce forte influência nas organizações, ao referir-se à agilidade de obter e enviar dados e informações em tempo real, em qualquer lugar do planeta. Na opinião da maioria dos hóspedes, tecnologia da informação ajuda e, se não bem estruturada na empresa, pode dificultar tarefas simples como enviar um *e-mail* ou comunicar-se com outras pessoas por meio das redes sociais ou plataformas de *sites* da internet.

Agregado ao fator tecnológico, houve moderada correlação entre as demais variáveis, por exemplo, hospedagem com o padrão de preço do atendimento e variedade e qualidade dos itens oferecidos no frigobar. Mesmo sendo baixa a correlação entre os itens, é necessário a empresa dirigir mais atenção, no sentido de oferecer ao usuário sistema informatizado de qualidade para não sofrer críticas ou mesmo perda de clientes, devido a dificuldades em realizar operações via *web*.

Ainda na opinião do usuário *T&P*, o item *tecnologia e atendimento e disponibilidade de telefone e internet* são fundamentais durante a hospedagem, apesar de muitos hóspedes considerarem sofrível a oferta desses serviços em grande parte dos MHC, alvos da investigação. Eles expõem as reclamações devido às falhas no fornecimento de serviço de *internet* com oscilações e ausência de conexão adequada devido às operadoras e alguns empreendimentos não disponibilizarem de servidores mais potentes e velozes, problema inclusive a nível Brasil. Essa evidência pode causar dificuldade de acesso ao sistema banda larga e à rede *wi-fi*. Os hóspedes não consideraram relevantes os itens produtos e serviços ofertados na unidade habitacional (UH) e a variedade de itens no frigobar. Este, em alguns hotéis, não possui nenhum item disponível ao usuário do serviço, ficando a critério do hóspede abastecer a geladeira conforme a sua necessidade de consumo.

Buscar os melhores profissionais no mercado é investir na qualidade dos serviços. O fator *RH* é considerado o pilar na apresentação ao cliente dos serviços do hotel. A preocupação deve existir no momento de planejar as atividades nos três níveis organizacionais (NO, NT e NE). A tarefa de investir no capital humano do MHC deve iniciar com o gestor responsável em recrutar, selecionar, treinar e valorizar a mão de obra para desempenhar o trabalho com excelência, que será percebido pelo cliente. Essa evidência pode influenciar inclusive o profissional contratado para executar tarefa de pintura e conservação predial. O *RH*, nesse quesito, apresenta baixa correlação com os demais fatores, o que não invalida a preocupação com a qualidade do serviço. A hotelaria trabalha de forma sistêmica e integrada e cada profissional dentro de sua atribuição deve responder com o melhor desempenho possível para ser valorizado e avaliado pelo hóspede.

O fator *RH* foi bem avaliado pelos hóspedes inquiridos. Estes relacionaram a *presteza na resolução de problemas eventuais* aliado ao *exercício adequado da função* e obtiveram boa avaliação após a entrega do serviço. Observa-se que o cliente cada vez mais exige rapidez, educação e qualidade na entrega do serviço pelo pessoal da linha de frente. O usuário sente-se seguro ao questionar determinado serviço e ter de pronto a resolução, sem a necessidade de esperar pela autorização superior; ele espera ver autonomia para a resolução do problema, em breve espaço de tempo. Apesar de percebido pelo hóspede os aspectos direcionados ao visual do imóvel como *pintura, decoração e conservação do prédio*, não interferiu na avaliação da satisfação e, também, não houve forte correlação com os demais itens.

Já o fator *A&B*, relaciona-se a suprir as necessidades básicas de sobrevivência do ser humano, pois os hóspedes precisam comer e beber durante o período da estadia. Os resultados apontam que o cliente prima em degustar comida de sabor agradável, inclusive os petiscos servidos no bar. Retorna-se mais uma vez a importância do pessoal da área competente para exercer a função, desde a compra do produto ao preparo e entrega do alimento servido no restaurante ou em outra área de atendimento.

O consumo de alimentos e bebidas foi entre os fatores analisados, o mais fortemente avaliado pelo hóspede. O usuário deu destaque aos itens relacionados à qualidade do sabor dos pratos, alguns regionais, servidos no restaurante, característicos da região Amazônica, rica em cores, sabores e adores. Outro item bem avaliado pelos inquiridos foi o serviço de bar, em que são oferecidas bebidas alcoólicas (cachaça, caipirinha, cervejas regionais) e não alcoólicas, inclusive, sucos de sabores diversificados, em variedade de frutos diferenciados, muito consumidos, degustados e bem avaliados por visitantes e turistas.

Na sequência dos resultados, vários autores contribuíram em estudos da área de gestão da hospitalidade, que chamaram a atenção do autor no decorrer da investigação, dentre os quais, Ho et al. (2016), Prayag e Hosany (2015), Úbeda-Garcia et al. (2013), Harrington et al. (2014), Kowalski (2013) e Nieves e Segarra-Cipres (2015). Estes estudos discutiram a importância do planejamento no âmbito organizacional que influencia os níveis de atuação da empresa nas áreas de recursos, materiais, pessoas, finanças, marketing e outras. Entretanto, foi limitado o alcance das citações destes autores quanto à percepção dos hóspedes nos níveis operacional, tático e estratégico de atuação. Tais trabalhos não enfatizaram abordagem a respeito desses três níveis da operação de serviço na hospitalidade comercial, como realizado no presente estudo.

Com relação ao **segundo objetivo** da investigação - *Criar, a partir dos fatores latentes, o Índice Normalizado de Satisfação do Hóspede (INSH), por grupo, segundo as variáveis de controlo género, idade e escolaridade, como base para um Modelo de Medida de Satisfação do Hóspede (MMSH)*, os principais achados foram alcançados mediante a geração do Índice Normalizado de Satisfação do Hóspede (INSH), segundo avaliação dos serviços de hospedagem em consonância às categorias sociodemográficas pelas variáveis género, idade e escolaridade. O resultado do INSH confirma haver forte correlação das medidas descritivas das três categorias citadas, por intermédio da percepção do hóspede, em alto grau de homogeneidade do índice.

A primeira variável analisada pelo INSH foi **gênero**. O presente estudo não evidencia haver diferença significativa entre mulheres e homens participantes da investigação com relação ao nível de satisfação dos serviços hoteleiros. Nesta variável, é importante destacar que mesmo diante dos resultados da investigação, algumas empresas hoteleiras ainda preferem investir na divulgação de marketing mais concentrado nas mulheres, com o objetivo de atrair o maior contingente do público feminino. Em outro sentido, há gestores que percebem, também, desenvolver estratégias de ação para atrair o gênero masculino, já que ambos os gêneros são importantes para o mercado hoteleiro.

Quando se trata da variável **idade** dos hóspedes, a análise do INSH apresenta diferenças entre as faixas etárias dos pesquisados. O teste revela que os mais satisfeitos são os mais idosos. Em contrapartida, os hóspedes abaixo dos 50 anos de idade demonstram maior descontentamento quando da avaliação final da estadia. Os resultados indicam ter ocorrido atendimento sofrível, abaixo das expectativas na experiência no recebimento de serviços durante a estadia. O resultado aponta a permanência ter sido afetada, negativamente, desde a chegada ao MHC diante da aparência do prédio do hotel, pela decoração que pode não ter sintonia com a realidade local e/ou regional, pela carência de limpeza de áreas internas e externas da UH, pelo precário acesso da *internet* nas áreas internas e externas da UH, dentre outras dificuldades que podem ter afetado a imagem final do usuário.

O nível de **escolaridade (habilitações literárias)** é a última variável da categoria sociodemográfica analisada do INSH. Ele mostra que os investigados inseridos tanto no nível superior quanto na pós-graduação apresentam alto nível de exigência ao solicitarem os serviços no MHC. Estes hóspedes são mais seletivos e críticos quando relacionados ao nível médio de escolaridade. Em geral, os níveis superiores buscam conhecer antes as informações pertinentes ao MHC. Não é suficiente a empresa responder parcialmente as etapas de serviço com qualidade, qualquer situação controversa na experiência do cliente pode prejudicar a avaliação final de hospedagem. Este consumidor quer atendimento personalizado ao longo

da permanência na estadia, e caso não sinta o empenho do MHC na realização das necessidades, o impacte causado pela frustração repercutirá na avaliação final.

O INSH conclui que o hóspede nível de escolaridade superior também demonstra estar mais satisfeito diante do resultado da experiência de consumo do setor hoteleiro, por ser mais exigente em relação aos demais níveis de habilitações literárias. Não existe evidência de que os três níveis estejam igualmente contentes na hospedagem comercial pesquisada. Constatase que os hóspedes do nível médio são os mais descontentes, em relação aos demais níveis, superior e pós-graduação.

Para ratificar os resultados apresentadas pelo INSH, foram utilizadas as mesmas variáveis de controlo (género, idade e escolaridade), para criar três agrupamentos ou *clusters* de indivíduos. Os *clusters* se agregaram nas classes de grau baixo, grau médio (razoável) e grau alto de satisfação dos hóspedes.

Dentre os grupos de hóspedes identificados na estatística descritiva do INSH – *clusters*, os achados indicam que 130 inquiridos obtiveram um grau de satisfação *médio*, com média de 0,484 e desvio padrão de 0,025. Em *alto* de satisfação, foram classificados 72 indivíduos, com média de 0,581. Os 50 indivíduos restantes classificaram-se com *baixo* grau de satisfação.

O grupo identificado pela variável **género** feminino e masculino obteve médio grau de satisfação, ou seja, sem diferença significativa sobre a vivência na estadia na hospitalidade comercial. O resultado indica não ser possível analisar a distribuição dos *clusters* segundo o género, pois não há significância estatística a 5,0% de probabilidade para rejeitar a hipótese nula de independência.

A variável **escolaridade** entre grupos mostra o predomínio do número de caso de *clusters* com baixa satisfação (44.4%) para ensino superior; em seguida, ensino médio (42.2%) e a pós-graduação (13.3%). Quanto ao médio nível de satisfação, o grupo de ensino superior atingiu percentual de (47.7%), o ensino médio (31.1%) e

a pós-graduação (21.1%). O grupo nível superior apresenta alto nível de satisfação (60%), seguido pela pós-graduação (21.3%), por fim, o nível médio (18.7%). Para todos os níveis de ensino, o grau de satisfação predominante nos hóspedes é o médio.

Relacionado à distribuição de casos de clusters entre as **faixas de idade** e o grau de satisfação do hóspede, o grupo de hóspedes classificados como de baixo grau de satisfação é formado, em sua maioria, por indivíduos na faixa etária de 18 a 50 anos; no grupo classificado de médio nível de satisfação predominam os hóspedes com faixa etária de 18 a 70 anos; e no grupo de alto nível de satisfação, a maior frequência de hóspedes ocorre na faixa de idade, de 31 a 50 anos, porém, os usuários na faixa de 71 ou mais anos apresentam (100,0%) de satisfação.

Diante do contexto geral dos resultados por grupos de *clusters*, a faixa preponderante de 31 a 50 anos obteve alto grau de satisfação com os serviços do MHC. Essa faixa de idade é predominante de pessoas jovens com disponibilidade para viajar e se hospedar em variados meios de hospedagem comercial. O segmento é composto por estudantes, empresários, funcionários públicos, autônomos e outras áreas profissionais que se deslocam à região para realizar atividades acadêmicas, profissionais, tratamento de saúde e outras.

As etapas do estudo permitiram identificar não apenas o nível de satisfação dos hóspedes na região metropolitana de Belém, mas também as variáveis que devem receber maior atenção e investimentos futuros por parte dos hotéis. Conhecer as necessidades do cliente por meio da análise de dados sociodemográficos, do INSH, e reunir em grupos através da análise de *clusters*, foi pertinente, por identificar a percepção do hóspede segundo gênero, idade e escolaridade.

Por fim, no cumprimento do **terceiro objetivo**, a compilação do resultado geral obtida pelo estudo constitui valor, ao *proporcionar, a partir do MMSH, contributos teóricos e práticos que favoreçam a ampliação da literatura acadêmica e científica*



*sobre a satisfação do hóspede, bem como da prática empresarial, no contexto da hospitalidade comercial em desenvolvimento.*

Os contributos teóricos e práticos oferecidos pelo estudo estão detalhados na secção seguinte do trabalho.

### **7.3 Contributos teóricos e práticos**

Os resultados alcançados na investigação contêm informação inovadora para os interessados no desenvolvimento do turismo, como atividade complementar de incremento às economias locais, em especial, aos meios de hospedagem comercial em fase de desenvolvimento. Estes resultados interessam a qualquer pessoa que esteja envolvida com o meio turístico e que busca conhecimento científico que verse a respeito de análise de mercado neste setor, assim como a utilização de métodos e técnicas estatísticas que contemplem a estatística descritiva e multivariada.

À medida que o conhecimento científico do setor turístico e de alojamentos avança, tanto no contexto internacional quanto brasileiro, especialmente na área dos meios de hospedagem comercial em desenvolvimento, por exemplo da Amazônia, a presente investigação inova, especialmente no contexto acadêmico e científico e no conjunto do acervo bibliográfico deste segmento.

Dessa forma, os resultados contribuem para acrescentar valor à literatura sobre o tema, respondendo às lacunas identificadas no corpo teórico sobre a opinião do hóspede em relação aos serviços recebidos nos MHC. Tal opinião é importante, porque os fornecedores dos serviços são determinantes na experiência e na avaliação final do hóspede.

Para o desenvolvimento da presente tese foi feita uma minuciosa revisão bibliográfica, como apresentada nos capítulos teóricos, o que demonstrou insuficiência quanto as nuances referentes aos fatores que geram a satisfação do

hóspede ao receber os serviços nos MHC, ou seja, os postulados apresentam lacunas, entre estas: não foi encontrado modelo teórico na literatura que explicasse a influência da prestação de serviços para a satisfação dos clientes nos três níveis, NE, NT e NO.

Nesse sentido, os contributos teóricos e práticos do trabalho auxiliam no processo de desenvolvimento da literatura da hospitalidade comercial, bem como oferecem subsídios à tomada de decisão pelos gestores nos empreendimentos hoteleiros em fase de desenvolvimento.

### 7.3.1 Contributos teóricos

Em termos teóricos, a tese contribui no avanço da discussão sobre o planeamento nos níveis operacional (NO), nível tático (NT) e nível estratégico (NE), através do conjunto de variáveis manifestas descortinadas segundo os autores (King, 1995; Brotherton & Wood, 2000; Jones, 2004; Camargo, 2008; Teng, 2010; Crick & Spencer, 2011; Ariffin, 2013, 2018; Kowalski, 2013; Harrington et al., 2014) e outros, no campo da gestão da hospitalidade comercial.

O conteúdo da discussão centrou-se em bases teóricas do turismo, hospitalidade comercial e planeamento da gestão hoteleira, a partir da busca por um conjunto de variáveis que emergem das questões (itens) do questionário, obtidas mediante aplicação da técnica estatística de análise exploratória fatorial. Com isso, teve-se a intenção de achar um conjunto de fatores latentes a uma determinada situação, ainda não investigada, para em seguida agrupar os hóspedes por nível de satisfação. Dessa maneira, foi possível constituir o modelo de medida de satisfação do hóspede (MMSH).

O contributo teórico surge mediante a aplicação ou utilização de um conjunto de variáveis que traz características dos MHC para ser percecionada pelos usuários, os hóspedes. É algo que fica bem claro porque o trabalho está focalizado na gestão estratégica, mas é a perceção do hóspede que se sobressai em relação à prática

gerencial. A experiência na estadia revela sua opinião ao longo dos momentos de recebimento dos serviços, fato que o qualifica a opinar sobre a hospedagem nos três níveis do planejamento.

O estudo identifica a necessidade de retomada dos princípios do bem receber doméstico (Lashley, 2008), como forma de refletir sobre a importância de ofertar ao cliente uma experiência singular, ao mesmo tempo amparada nas trocas comerciais para melhoria e diferenciação no contexto da crescente competitividade entre os MHC.

Outro contributo relevante à ampliação da literatura na temática da hospitalidade comercial contemporânea, refere-se às investigações de Ariffin (2013), Ariffin & Maghzi (2012), ao apresentar o modelo *HotHos* nas dimensões ambiente físico, conforto, comunicação não verbal, personalização, o conforto e o “direto ao coração”, correlacionadas à satisfação dos hóspedes, no contexto dos hotéis de luxo da Malásia. No ano de 2018, Ariffin em conjunto a outros autores da área, atualizam a investigação na qual apresentam os melhores preditores de satisfação do hóspede: a personalização, o conforto e o “direto ao coração”, que causam impacto adicional na experiência do hóspede.

Ainda embasado nos resultados de Ariffin et al. (2018), verifica-se significativas contribuições para o conhecimento científico relacionadas à hospitalidade comercial, ao planejamento nos NO, NT e NE, direcionados às áreas de hospedagem, alimentos e bebidas, recursos humanos, marketing em serviços e outras desenvolvidos nos MHC. O modelo proposto por ele, eleva a discussão do presente estudo sobre a temática e ajuda, também, a construir uma alternativa de análise ao combinar os efeitos da prestação de serviços relacionado ao nível de satisfação dos hóspedes.

Este é mais um estudo relevante no contexto teórico, comparado ao presente trabalho, que possibilita entender a experiência e as necessidades do hóspede no âmbito da gestão e da hospitalidade comercial. O autor desta tese conclui que os

achados da investigação podem ajudar os operadores hoteleiros a reformularem estratégias de diferenciação eficazes para aumentar a satisfação do hóspede.

Pode-se dizer que os exemplos acima citados, somados aos resultados obtidos por meio da experiência do hóspede, a partir dos fatores *Estratégia organizacional (EO)*, *Comunicação & Marketing (C&M)*, *Limpeza & Atendimento (L&A)*, *Tecnologia & Produto (T&P)*, *Recursos humanos (RH)* e *Alimentos & bebidas (A&B)*, agregam valor à literatura em complemento aos estudos anteriores e ampliam a discussão teórica sobre o tema da satisfação do hóspede nos três níveis (NO, NT e NE) do planeamento estratégico.

Assim, a discussão vem para ampliar a importância desses três níveis percebidos por outra dimensão que não a do gestor, mas capturada a partir da opinião do cliente. É uma lógica que poderá ser usada por meio da experiência, visão e opinião do consumidor para ser utilizada no momento do planeamento, nas estratégias e na percepção de quem consome os serviços, que é o principal interessado. Essa é uma importante contribuição teórica do trabalho, pois amplia a literatura analisada sob outro olhar, o do hóspede.

No processo de planeamento da gestão hoteleira, quando se pensa na satisfação do consumidor e os possíveis resultados obtidos pela experiência na estadia, deve-se priorizar elementos-chave na produção dos serviços, tais como, os recursos humanos, o marketing, as técnicas de serviço, e, também, a influência exercida pelas mídias sociais na decisão final do consumidor na escolha do MHC que atenda às suas expectativas e necessidades. Os resultados tornam-se profícuos para as partes interessadas do negócio, hóspede e empresa.

Esta é uma análise na percepção do cliente, não de quem gere o negócio. Aí a originalidade do estudo, por se trabalhar a percepção do hóspede nos três níveis de atuação do planeamento das operações de serviço, reforçando o que o hóspede vivenciou, sentiu nos momentos da hospedagem, através da experiência de estadia. Outros trabalhos focam em apenas um determinado nível: ou operacional,

ou tático ou estratégico. Na investigação foram estudados os três níveis na oferta do serviço, mais precisamente, naqueles de contato direto com o cliente.

É evidente a contribuição do trabalho ao conhecimento científico, através de um modelo de medida de satisfação do hóspede (MMSH) que servirá de suporte a investigadores, estudantes e demais interessados na temática da hospitalidade comercial, alvo desta tese.

O estudo também objetiva auxiliar pesquisadores, estudantes, empresários e órgãos de turismo e hotelaria a lerem material bibliográfico sob a perspectiva do planeamento nas organizações de hospitalidade comercial. Apesar do amplo acervo teórico e prático desse campo de conhecimento, que serve de base ao turismo, seja na área do planeamento, da gestão ou de operação, ainda é real a carência de estudos teóricos que balizem o entendimento referente ao desenvolvimento das áreas de serviços nos três níveis citados.

A criação do INSH, por grupos em grau de satisfação, inclusive, é considerada diferencial neste campo de conhecimento. O entendimento das opiniões dos pesquisados ao nível das informações obtidas são relevantes quando relacionadas a género, idade e escolaridade, dimensões pouco investigadas nos estudos científicos. Daí o resultado deste estudo ser importante enquanto possibilidade de oferecer aos interessados bibliografia pertinente ao tema, por suprir tal lacuna de conhecimento no campo científico da hospitalidade comercial.

### 7.3.2 Contributos práticos

Em termos práticos, o estudo retorna ao conjunto de unidades hoteleiras informações que elas podem utilizar no seu planeamento. É um resultado inédito nesse sentido, e não existe para Belém do Pará, na respetiva região metropolitana tal indicador, o qual foi ofertado pela presente tese. Acresce ainda, a convicção de que a presente investigação poderá ser útil a outras regiões com um setor hoteleiro em fase de desenvolvimento.

É possível repassar os resultados do estudo e especificar para cada um dos 40 meios de hospedagem (MH) investigados, qual o nível de satisfação dos clientes, porque as pessoas indicaram onde ficaram hospedadas. Para esse fim, basta encontrar a média do índice de satisfação do MH e confirmar o INSH do estabelecimento, segundo os dados da investigação.

De posse dos resultados, o gestor poderá melhorar suas práticas e escolher dentre as indicações dos hóspedes, quais as práticas são potencialmente as mais fortes (significativas) ou aquelas mais fracas. Assim, há condições de ele estabelecer critérios de seleção, após identificar as práticas desses fatores e criar estratégias adequadas para alterar a realidade vigente, podendo assim, ter um ganho melhor na prestação dos serviços como diferencial em relação à competitividade.

Existem pelo menos duas contribuições práticas no estudo. A primeira contribuição é em termos de método, quando apresenta metodologia específica para geração de um indicador embasado em técnicas e testes aplicados à criação do índice normalizado de satisfação do hóspede (INSH), desenvolvida segundo a percepção do hóspede, a partir dos fatores relacionados aos três níveis estratégicos do planejamento (NO, NT e NE), daí surge o indicador da satisfação do hóspede nos MHC da RMB.

A segunda contribuição prática faz menção ao retorno dos resultados da pesquisa aos MHC e seus gestores. Ao criar o INSH e considerando os agrupamentos por segmentos de hóspedes, é possível identificar o grau de satisfação de cada um dos usuários dos serviços no estabelecimento hoteleiro. Conforme o grau atribuído, pode-se perceber algumas características que devem ser analisadas pelos gestores dos MHC quando da reformulação, reconfiguração de suas estratégias de planejamento. Esse é um dos principais contributos práticos oferecido pelo trabalho, porque expressa a satisfação do hóspede em termos de grau e ao nível de satisfação, ou seja, quem está mais satisfeito está considerando o quê? O hóspede considerou quais aspectos dos serviços? A experiência de estadia está pautada em quais dimensões do NO, NT ou NE? E dependendo do nível, quais os itens se

sobressaem na percepção do hóspede? A exemplo, se for o nível operacional, quais aspetos são esses? Deste modo, o gestor deve olhar para o resultado da análise dos fatores para identificar o nível de relacionamento entre eles e poder investir esforços na fase de planeamento das atividades do MHC.

Os aspetos referentes aos seis fatores são importantes, por isso, devem ser considerados pelos gestores. Os três primeiros carregam a maior parte da variabilidade, são melhor potencializados e também os mais bem correlacionados. Contudo, é também fundamental no momento de planear, dar atenção especial àqueles outros três fatores menos correlacionados, mas essenciais no rol de atividades nos MHC.

Diante da carência de estudos referentes à elaboração de modelo de satisfação nos três níveis (operacional, tático e estratégico) de serviços, avaliados pela experiência do cliente, a organização hoteleira terá o MMSH como ferramenta alternativa de gestão para minimizar as reclamações do hóspede.

Também no decorrer da investigação referente ao nível de satisfação do hóspede na hospitalidade comercial, o levantamento dos dados apurados destacou o surgimento dos seis fatores, a criação do INSH e os três grupos de *clusters* que emergiram a partir das variáveis latentes do estudo. Estes elementos podem ser considerados subsídios fundamentais ao aprimoramento da qualidade dos serviços nas diversas tipologias hoteleiras.

Os resultados da tese complementam informações dos modelos de King (1995), Camargo (2004), Kowalski (2013), e, complementarmente, os estudos de Ariffin (2012, 2013 e 2018). Nesse sentido, busca-se com os resultados ampliar a discussão referente aos elementos base ao sucesso, permanência e sustentação da empresa diante da concorrência e de novos modelos de negócios no setor de hospitalidade.

Os achados teóricos e práticos orientam ao futuro aprimoramento de habilidades (capacidades) e competências do colaborador, com vistas a melhorar a qualidade do serviço perante o consumidor, o que elevará a imagem organizacional do MHC.

Ainda convém esclarecer que esta tese sugere medidas que possam contribuir para as melhores práticas na hoteleira, haja vista ser uma área pouco pesquisada na RMB, em face do seu real significado e de sua importância para compreender as experiências entre funcionários e hóspedes no encontro de serviços.

Face ao exposto, reforça-se a convicção de que os resultados da presente investigação contribuam para que o nível de eficácia da hospedagem comercial atinja um nível desenvolvido, na RMB e em outras regiões em desenvolvimento, em termos de oferta hoteleira.

#### **7.4 Limitações e recomendações para investigações futuras**

O trabalho apresentou algumas limitações evidenciadas durante a realização desta investigação, e sugere recomendações, as quais seguem adiante.

##### **7.4.1 Limitações**

Várias foram as limitações verificadas ao longo deste trabalho. Embora sem prejuízo das contribuições teóricas e práticas, foram investigados apenas os hóspedes dos meios de hospedagem do território do polo turístico Belém, que engloba a região metropolitana. Dada a extensão territorial do estado, não foi possível conhecer a realidade hoteleira dos outros cinco polos turísticos (Amazônia Atlântica, Marajó, Araguaia – Tocantins; Tapajós e Xingu). Sugere-se estender o campo de investigação a outros MHC dos demais polos turísticos do estado, bem como a outras regiões onde a oferta hoteleira ainda não atingiu uma fase plena de desenvolvimento.



Outra limitação foi o escasso material bibliográfico sobre estabelecimentos hoteleiros na região Amazônica. Os documentos encontrados estão desatualizados e as informações divergem entre os órgãos hoteleiros e turísticos. O Brasil não tem tradição na criação e manutenção de banco de dados estatísticos, o que torna difícil obter informações confiáveis. Soma-se a isto a impossibilidade de incluir dados da hotelaria por meio da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH-PA), por falta de registro vigente nos estabelecimentos associados ao respectivo órgão da categoria.

O trabalho limitou-se à análise quantitativa dos dados. Sugere-se ampliar a investigação sobre o nível de satisfação do hóspede ao nível operacional, ao nível tático e ao nível estratégico, utilizando, ao mesmo tempo, a técnica de entrevistas qualitativas e análise de conteúdo para melhorar entendimento e compreensão do trabalho à luz de paradigmas e de outras percepções.

#### 7.4.2 Recomendações para investigações futuras

Como esta pesquisa se centrou na hospitalidade comercial em âmbito local e regional, sugere-se avançar no que concerne ao conhecimento tanto quantitativo quanto qualitativo aplicado às ciências sociais. Nesse sentido, destacam-se as seguintes propostas:

- a) Oportunizar investigações futuras nessa linha de pesquisa;
- b) Discorrer sobre a interdisciplinaridade à medida que pode ampliar o conteúdo bibliográfico nas ciências sociais aplicadas à psicologia, economia, gestão (administração), hospitalidade comercial, ao turismo, considerando-se o universo intangível dos serviços;
- c) Contribuir em conteúdo teórico para a academia (projetos de investigação), de gestão empresarial (tomada de decisão estratégica do planejamento) e poder

público (inclusão de dados da pesquisa em futuros planos de turismo na área de hospedagem) na Região Norte brasileira;

d) Discutir teorias que podem ser geradas a partir dos fatores presentes no modelo;

e) Ampliar o estado das pesquisas na área, o resgate e a produção de informações acerca da hotelaria na Região Metropolitana de Belém.

f) Testar os resultados e contributos da presente investigação em outras regiões de hospedagem comercial em fase de desenvolvimento.

Os hóspedes avaliam as experiências de hospitalidade em termos emocionais e os colaboradores devem estar cientes dessas dimensões para cumprir desejos e expectativas do cliente. Nesse sentido, os funcionários dos meios de hospedagem devem ser treinados para saber lidar com essas situações por meio dos seus encontros de serviço no ambiente hoteleiro.

Nesse contexto, a abordagem acerca da aplicação dos fatores expressos no modelo oferece às diversas organizações hoteleiras, empreendedores, gestores públicos e demais profissionais do setor da hospitalidade, subsídios obtidos na realidade diária dos responsáveis pelo sucesso dos estabelecimentos comerciais franquizados ou independentes, com vistas à qualidade da prestação de serviços no setor hoteleiro.

No MHC é fator de competitividade prestar serviços com qualidade com a prática de bem receber os hóspedes, implicando a retenção e a fidelidade dos clientes, e, por fim, a obtenção de resultados financeiros em forma de lucro.

O agente recebedor dos serviços nos MHC contribuiu na realização deste estudo ao dar sua opinião acerca da experiência, acolhida, prestação de serviços, manutenção, permanência e das demais necessidades e expectativas enquanto hóspede.

Mais sugestões para investigações futuras poderão ser realizadas para aprofundar questões em aberto nesta tese, a saber:

- a) Direcionar a pesquisa na percepção do gestor dos MHC;
- b) Realizar consultoria com diagnóstico e proposta de intervenção e avaliação nos estabelecimentos da RMB e demais polos turísticos do estado do Pará;
- c) Criar Aplicativo (*App*) com as informações dos fatores, índice e dos grupos de *clusters* do modelo de satisfação do hóspede para fins de treinamento, cursos, palestras e demais finalidades dirigidas a gestores, docentes, instrutores, estudantes e demais interessados sobre o tema;
- d) Investir em estudos sobre meios de hospedagem comercial na perspectiva da experiência compartilhada através de plataformas digitais, a exemplo, o *Airbnb*, em sintonia às questões de responsabilidade socioambientais empresariais.

O maior aprendizado da investigação foi reconhecer o ser humano como peça chave na organização hoteleira. Por isso, a empresa deverá saber ouvir as necessidades de todos os participantes do negócio. Acredita-se que o investimento em RH nos MHC é uma das melhores possibilidades de realização do empreendimento e que faz a diferença na área da hospitalidade comercial, sobretudo quando objetiva a satisfação dos hóspedes, haja vista a qualidade na prestação de serviços.

Discutir a temática do turismo com ênfase na hospitalidade comercial ao relevar a preocupação de entender a percepção do cliente ao longo da estadia, exige do investigador capacidade de exercer a paciência, o equilíbrio e, acima das demais, a humildade.

Fazer pesquisa, seja qual for a área de conhecimento, requer dispêndio de tempo e recursos. Não é fácil, mas os resultados valem o esforço por saber que os

achados da investigação podem influenciar, de alguma maneira, o modo de ação e planeamento de decisão de gestores na área da hospitalidade. Além disso os resultados do estudo, conforme destacado, apoiam investigadores de organizações públicas e comerciais, académicos e demais interessados pelo campo da hospedagem comercial em desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AbuKhalifeh, A.N. & Mat Som, A. P. (2013). Service Quality Management in Hotel Industry: A Conceptual Framework for Food and Beverage Departments. *International Journal of Business and Management*, 7(14), 135-141.
- Ahmad, A.; Idris, N. A., & Ibrahim, Y. A. (2018). Critical Success Factors and Customer Satisfaction in Budget Hotels: A Case Study from Malaysia. *Journal of Tourism & Hospitality*, 7(2).
- Äijälä, E.; Karjalainen, T. (2012). Design strategy and its strategic nature. *International Design Business Management Program*, Helsinki, 2(1), 22-37. Aalto University.
- Alano, E. do R. C., Gomes, K. L. M de O., & Souza, W. da Silva. (2013, jan./dez). *Revista São Luis Orione*, 1(7), 103-127.
- Albrecht, K. (1988). *At America's Service: How Corporations Can Revolutionize the Way They Treat Their Customers* (First Editon). Homewood, Ill: Dow Jones-Irwin.
- Aldebert, B., Dang, R. J., & Longhi, C. (2011). Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@. *Tourism Management*, 32, 1204-1213.
- Aldrigui, M. (2007). *Meios de hospedagem*. São Paulo, SP: Aleph (Coleção ABC do Turismo).
- Andersen, T. J. (2014). *Gestão Estratégica: uma introdução*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Aquino, J. T. de; Jerônimo, T. de B. F.; Melo, J. C. de. (2015, jan./mar.). Avaliação da qualidade em serviço de um hotel pelo método SERVPERF. *Revista Pensamento Contemporâneo de Administração*, Rio de Janeiro, 9(1), 124-14.
- Arbnor, I. & Bjerke, B. (1997). *Methodology for Creating Business Knowledge*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ariffin, A. A. M & Aziz, N. A. (2012). The Effect of Physical Environment's Innovativeness on the Relationship between Hosting Quality and Satisfaction in Hotel Services. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 3(5), 337-342.
- Ariffin, A. A. M. & Maghzi, A. A. (2012). A preliminar study on customer expectations of hotel hospitality: influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 191-198.

- Ariffin, A.A.M. (2013). Generic dimensionality of hospitality in the hotel industry: A host-guest relationship perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 71-179.
- Ariffin, A. A. M., Soon, J. L. M., & Alam, S. S. (2018). Exploring the influence of hospitality on guest satisfaction in luxury hotel services. *e-Review of Tourism Research*, 15(1), 1-20.
- Arshad, A. M., Wang, J., & Su, Q. (2016). Investigating the Mediating Role of Service Innovation in Firm Performance: An Empirical Research. *The Journal of Applied Business Research*, 32(2), 461-478.
- Aung, M. (2000). The accor multinational hotel chain in an emerging market: Through the lens of the core competency concept. *The Service Industries Journal*, 20(3), 43-60.
- Ažić, M. L. (2017). The impact of hotel employee satisfaction on hospitability performance. *Tourism and Hospitality Management*, 23(1), 105-117.
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological sAFETy, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.
- Ballantyne, R., Packer, J., & Axelsen, M. (2009). Trends in Tourism Research. *Annals of Tourism Research*, 36(1), 149-152.
- Ballestas, C. L., Gonzáles, E. R., & Gutiérrez, W. (2012). Percepcion de calidad como factor de competitividad de la infraestructura de hoteles en Santa Marta y Barranquilla. *Clío América*, 6(12), 185 -202.
- Banco Central do Brasil – Bacen/MTUR. (2016). *Receita cambial*. [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/geral\\_interna/fontes\\_estaticas/detalhe/receitacambial.html](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/geral_interna/fontes_estaticas/detalhe/receitacambial.html). Acesso em: 07 jan. 2016.
- Baranão, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa, PT: Silabo.
- Barney, J. & Hesterly, W. S. (2008). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.
- Barros, A. J. da S. & Lehfeld, N. A. de S. (2007). *Fundamentos de Metodologia Científica* (3. ed.). São Paulo, SP: Prentice-Hall.
- Bateman, T. S. & Snell, A. S. (2007). *Administração: Liderança & Colaboração no Mundo Competitivo*. (7. ed.). São Paulo, SP: Mc Graw – Hill.
- Bateson, J. E. G. (1985). Perceived control and the service encounter. In J. A. Czepiel, M. R. Solomon & C. F. Surprenant (Ed.), *The service encounter:*

*Managing employee/customer interaction in service businesses* (pp. 67- 82).  
Lexington, KY: D.C. Heath and Company.

- Becker, J. L. (2015). *Estatística Básica: transformando dados em informação*.  
Porto Alegre, RS: Editora Bookman, 488.
- Bell, D. (2007). The hospitable city: social relations in commercial spaces.  
*Progress in Human Geography*, 31(1), 7-22.
- Berezan, O., Raaba, C., Yoo, M., & Love, C. (2013). Sustainable hotel practices  
and nationality: The impact on guest satisfaction and guest intention to return.  
*International Journal of Hospitality Management*, 34, 227-233.
- Binkhorst, E. & Dekker, T. D. (2009). Agenda for Co-Creation Tourism  
ExperienceResearch - *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18,  
311-327.
- Bonfarine, H. & Bussab, W. de O. (2009). *Elementos de Amostragem* (2. ed). São  
Paulo, SP: Editora Blucher.
- Booking Hoteis. (2015). *Avaliação hospedagem*. Disponível em:  
[www.booking.com/Hoteis](http://www.booking.com/Hoteis). Acesso em 15 jul. 2015.
- Borba, V. R., & Lisboa, T. C. (2006). *Teoria geral da Administração hospitalar:  
estruturação e evolução do processo de gestão hospitalar*. Rio de Janeiro, RJ:  
Qualitymark, 240.
- Brotherton, B. (1999). Towards a definitive view of the nature of hospitality.  
*International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4), 165-  
173.
- Brotherton, B. & Wood, R. (2000). The Nature and Meanings of “Hospitality” (Part  
One - Key Themes in Hospitality Management). In *Hospitality Management  
(SAGE) Handbook* (pp. 35–61).
- Buhalis, D. & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism  
management: 20 years on and 10 years AFter the Internet - The state of  
*eTourism* research. *Tourism Management*, 29, 609-623.
- Callegari-Jacques, S. M. (2003). *Bioestática: Princípios e Aplicações*. Porto  
Alegre, RS: Artmed.
- Camargo, L. O. de L. (2015). Os interstícios da hospitalidade. *Revista  
hospitalidade*, V(12), 42-69.
- Camargo, L. O. de L. (2004). *Hospitalidade* (Coleção ABC do Turismo). São  
Paulo, SP: ALEPH.

- Camargo, L. O. de L. (2008). A pesquisa em hospitalidade. *Revista Hospitalidade*, V(2), 15-51.
- Cândido, I. & Vieira, E. V. (2003). *Gestão de Hotéis: técnicas, operações e serviços*. Caxias do Sul, RS: Educs.
- Cândido, I. & Vieira, E. V. (2003b). *Lavanderia Hoteleira: técnicas e operações*. Caxias do Sul, RS: Educs.
- Cano, X. P. (2008, September). *Innovation typology in tourism*. (Unpublished Master Thesis), Universitat de Girona, Girona.
- Caravantes, G. R., Panno, C. C., & Kloeckner, M. C. (2005). *Administração: teorias e processos*. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.
- Castelli, G. (2003). *Administração Hoteleira*. (9. ed.). Caxias do Sul, RS: Educs. Coleção Hotelaria.
- Castelli, G. (2006). *Gestão hoteleira*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Cattell, R. B. (1978). *The Scientific Use of Factor Analysis in Behavioral and Life Sciences*. Nova York, NY: Plenum.
- Causevic, S. & Lynch, P. (2009). Hospitality as a human phenomenon: Host–guest relationships in a post-conflict setting. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 6(2), 121-132.
- Cerne, M., Jaklic, M., & Skerlavaj, M. (2013). Management Innovation in Focus: The Role of Knowledge Exchange, Organizational Size, and IT System Development and Utilization. *European Management Review*, 10(3), 153-166.
- Cetin, G. & Walls, A. (2016). Understanding the Customer Experiences from the Perspective of Guests and Hotel Managers: Empirical Findings from Luxury Hotels in Istanbul, Turkey. *Journal of Hospitality Marketing and Management*. 25(4), 395-424.
- Cetinski, V. & Milohnic, I. (2008). Company Competitiveness and Competitive Advantages in Tourism And Hospitality. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 37-50.
- Chequer Neto, J. (2000). Os serviços ao cliente como diferencial competitivo: Implicações para estrutura e gerência das organizações. In *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 24. Costão do Santinho: Anpad.
- Chiavelli, F. (2013). *A influência da qualidade dos serviços na experiência vivenciada pelos hóspedes nos hotéis middle class de Curitiba*. (Monografia



de Conclusão de Curso de Graduação não publicada), Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR.

- Chiavenato, I. (2014). *Administração nos novos tempos*. [E-books]. (3. ed.). São Paulo, SP: Manole.
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução a teoria geral da administração*. (8. ed.). Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Chon, K. & Sparrowe, R. (2003). *Hospitalidade: conceitos e aplicações*. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning.
- Chou, Chia-Jung. (2014). Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes. *Tourism Management*, 40, 436-446.
- Chow, C. W., Haddad, K., & Singh, G. (2007). Human Resource Management, Job Satisfaction, Morale, Optimism, and Turnover. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(2), 73-88.
- Coimbra, R. (1998). *Assassinatos na hotelaria, ou, como perder seu hóspede em 8 capítulos*. Salvador, BA: Casa da Qualidade.
- Connolly, P. & McGing, G. (2007). High performance work practices and competitive advantage in the Irish hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(3), 201-210.
- Convention & Visitors Bureau – C&VB. (2015). *Meios de Hospedagem da cidade de Belém – Pará*. Material impresso via presidência do órgão. Belém, PA.
- Cook, L. S., Bowen, D. E., Chase, R. B., Sasu, S., Stewart, D. S., & Tansik, D. A. (2002). Human issues in service design. *Journal of Operations Management*, 20, 159-174.
- Coordenadoria Municipal de Turismo – Belemtur. (2015). *Informações turísticas*. Disponível em: <http://www.belem.pa.gov.br/belemtur/site/servico/hotelaria>. Acesso em: 15 jul. 2015.
- Corrêa, H. L., Gianesi, I. G. N., & Caon, M. (2001). *Planejamento, programação e controle de produção*. (4. ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Costa, C. (2013). Turismo e Lusofonia. *Revista Turismo e Desenvolvimento*. *Journal of Tourism Development*, 135-149.
- Costa, G. G. O. (2017). Uso da técnica *two step cluster* para segmentação de funcionários de uma empresa no rio de janeiro segundo clima organizacional: um estudo de caso. *Revista da Estatística UFOP*, VI, 33-56, ISSN 2237-8111.

- Crick, A. P. & Spencer, A. (2011). Hospitality quality: new directions and new challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 463-478.
- Crowin, J. & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Curado, M. A. S., Teles, J., & Marôco, J. (2014). Análise de variáveis não diretamente observáveis: influência na tomada de decisão durante o processo de investigação. *Rev Esc Enferm USP*, 48(1), 149-56. Disponível em: [www.ee.usp.br/reeusp](http://www.ee.usp.br/reeusp).
- Dancey, C. & Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática para psicologia: usando o SPSS para windows*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Davidson, M. C. G.; Mcphail, R. & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 498-516.
- Davies, C. A. (2001). *Alimentos e Bebidas*. (2. ed.) Caxias do Sul, RS: EDUCS.
- Davies, C. A. (2003). *Manual de hospedagem: simplificando ações na hotelaria*. Caxias do Sul, RS: EDUCS.
- Decolar. (2015). *Avaliação experiência hospedagem*. Disponível em: [www.decolar.com/Site-Oficial](http://www.decolar.com/Site-Oficial). Acesso em: jul. 2015.
- Denker, A. de F. M. (2001). *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. São Paulo, SP: Futura.
- Denker, A. de F. M & Viá, S. C da. (2002). *Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação)* (2. ed.). São Paulo, SP: Futura.
- Denker, A. de F. M. & Bueno, M. S. (Org.). (2003). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning.
- Dias. C. M. M. (2002). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. São Paulo, SP: Manole.
- Dillard, C., Browning, L. D., Sitkin, S.B., & Sutcliffe, K. M. (2000). Impression management and the use of procedures at the Ritz-Carlton: moral standards and dramaturgical discipline. *Communication Studies*, 51(4), 404-414.
- Dominici, G. & Guzzo, R. (2010). Customer satisfaction in the hotel Industry: a case study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 3-12.

- Dredge, D., & Gyimóthy, S. (2015). The collaborative economy and tourism: Critical perspectives, questionable claims and silenced voices. *Tourism Recreation Research*, 40(3), 286-302.
- Drucker, P. F. (1993). *The Practice of Management*. (First Harper Business Edition published). New York, NY: Harper Collins Books
- Edivardsson, B., Johnson, M. D. N., Gustafesson, & Strandvik, T. (2000). The effects of Satisfaction and Loyalty, as profitys and growth: products versus services. *Total Quality Management*, 11(7), 917-927.
- El-Said, O. A. (2013). Effects of Creativity Support and Diversity Management on Employees Perception of Service Quality in Hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12, 291–312.
- Emilian, R., Tuclea, C. E., Tala, M. L., & Brindusoiu, C. N. (2009). Hospetitivness - The Empiric Model in Romania Hospitality Industry. *Quality Management in Services*, XI(26), 462-472.
- Falces, D. C., Sierra, D., Becerra, G., & Briñol, T. (1999). HOTELQUAL: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento. *Estudios Turísticos*, (139), 95-110.
- Farias, S. A & Santos, R. C. (1998). *Atributos de satisfação nos serviços de hotelaria: uma perspectiva no segmento da terceira idade*. Disponível em: [www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-mkt-01](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-mkt-01). Acesso em: 29 fev. 2015.
- Fávero, L. P. L. (2009). Efeito tempo, firma e país no desempenho: uma análise sobre a perspectiva da modelagem hierárquica com medidas repetidas. *Brazilian Business Review (BBR)*, 5(3), 173-191.
- Figueiredo, D. B. F & Silva Júnior. A. J. (2010). Visão além do alcance: introdução à análise fatorial. *Opinião pública*, Campinas, 16(1), 160-185.
- Figueiredo, S. J. L. (2012). Resenha Christin Rodolphe. Manual do antiturismo. *Novos Cadernos NAEA*, 15(1), 353-361.
- Ferreira, A. B. de H. (1986). *Novo dicionário da língua portuguesa*. (2. ed.). Rio de Janeiro, RJ: Nova Fronteira.
- Fitzsimmons, J. A. (2010). *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. (6. ed.). Porto Alegre, RS: Bookman, 584.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson E. W. A., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and finding. *Journal of Marketing*, 60, 7-18.

- Forozia, A., Zadeh, M. S., & Gilani, M. H. (2013). Customer satisfaction in hospitality industry: Middle East tourists at 3 stars hotels in Malaysia. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(17), 4329-4335.
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30-42.
- Gändara, J. M. G., Fraiz, B. J. A., & Manosso, F. C. (2013). Calidad de la experiencia em los hoteles termales de Galicia, España – Un analisis a través de la reputación online. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22, 492-525.
- Garson, G. D. (2010). *Topics in Multivariate Analysis*. Disponível em: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/stantnote.htm> Acesso em: 24 out. 2017.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6. ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Glória, D. A. de A., Ferreira, W. R., Fortes M., & Bahia, E. T. (2011). Qualidade de serviços: aplicação da escala Servqual modificada em um Apart-Hotel *Administração de Empresas em Revista*, 10, 131-153.
- Gomes, S. C., Negrão, K. R. M., Carvalho, M. C. S., & Cabral, E. R. C. (2016). Índice de Desempenho Competitivo das empresas do Arranjo Produtivo Local embrionário de Cerâmica Vermelha na Região do Carajás/PA. *Revista Espacios*, 37(24), 1-17.
- Google earth. (2010). *Mapa região metropolitana de Belém/municípios*. Disponível em: <https://www.softonic.com.br/s/google-earth-2010>. Acesso em: 30 mar. 2016.
- Goulart, M C F. (2015). *Gestão de design na hotelaria com foco na acessibilidade*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Gracia, E., Bakker, A. B., & Grau, R. M. (2011). Positive emotions: the connection between customer quality evaluations and loyalty. *Cornell Hospitality Quarterly* 52(4), 458-465.
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real* (R. C. Costa, Trad.; D. da Silva, Revisão Técnica, 2. ed.) Porto Alegre, RS: Penso.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298-314.

- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240–247.
- Grönroos, C. & Voima, P. (2012). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy Marketing Science*, 41, 133-150.
- Guerrier, Y. (2000). *Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes*. São Paulo, SP: Futura.
- Guimarães, G. de A., Marques, R. B. M., & Camargo, L. O. de L. (2017). Sistema da hospitalidade no encontro hospitaleiro. In *SEMEAD - Seminários em Administração*, 20 (pp. 03-13).
- Gümmesson, E., & Grönroos, C. (2012). The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. *Journal of Service Management*, 23(4), 479–497.
- Haery, F. A. & Farahmand, A. A. (2013). Critical Success Factors of Customers Experience in Iranian Banks and their Ranking by Using Analytic Hierarchy Process Model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 753-765.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2009). *Multivariate data analysis with readings*. (6. ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hjalager, A. (2010). A review of Innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31, 01-12.
- Hall, C. M. (2000). Rethinking collaboration and partnership: a public policy perspective. In B. Bramwell & B. Lane (Ed.), *Tourism collaboration and partnerships: politics, Practice and sustainability* (pp. 143-158). Clevedon, UK: Channel View Publications.
- Hall, C. M. (2008). *Tourism Planning Policies, Processes and Relationships* (Second Edition). Harlow, UK: Prentice Hall.
- Hall, M. (2011). *Fieldwork in Tourism: Methods, issues and reflections*. Abingdon, UK: Routledge – Taylor & Francis Group.
- Harrington, R. J. & Ottenbacher, M. C. (2011). Strategic management an analysis of its representation and focus in recent hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 439-462.
- Harrington, R. J., Chathoth, P. K., Ottenbacher, M., & Altinay, L. (2014). Strategic management research in hospitality and tourism: past, present and future.

*International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 778-808.

Hass, A., Snehota, I., & Corsaro, D. (2012). Creating value in business relationships: the role of sales. *Industrial Marketing Management*, 41, 94-105.

Hayes, D. K. & Ninemeier, J. D. (2005). *Gestão de operações hoteleiras*. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.

Hemmington, N. (2009). *From Service to Experience: The New Hospitable Experience Paradigm*. Fifth Annual Tourism Human Resources Conference "Best Practices for Creating a Motivated and Productive Tourism Workforce", Curaçao, 27- 29 May 2009, AUT University.

Hill, M. M. & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário*. (2. ed.). Lisboa, PT: Sílabo Editora.

Ho, A. D. D., Arendt, S. W., Zheng, T., & Hanisch, K. A. (2016). Exploration of hotel managers training evaluation practices and perceptions utilizing Kirkpatrick's and Phillips's models. *Journal of human resources in hospitality & Tourism*, 15, 184-208.

Hogreve, J. & Gremler, D. D. (2009). Twenty years of service garante research: A synthesis. *Journal of Service Research*, 11(4), 322-343.

Holanda, S. B. de. (1995). *Raízes do Brasil*. (26. ed.). São Paulo, SP: Companhia das Letras.

Hotelinsite. (2015). *Avaliação hospedagem*. Disponível em: [www.hotelinsite.com.br](http://www.hotelinsite.com.br). Acesso em: 15 jul. 2015.

Hotelurbano. (2015). *Experiência estadia*. Disponível em: [www.hotelurbano.com/hotéis](http://www.hotelurbano.com/hotéis) Acesso em: 15 jul. 2015.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2013). *Dados sócio econômicos*. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em: 14 jun. 2015.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2014). *População estado do Pará*. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em: 22 ago. 2016.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2017). *Dados demográficos*. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em 10 dez. 2017.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2017). *Estatísticas do cadastro central de empresas*. Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. Rio de Janeiro, 87.

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2017). *Pesquisa de serviços de hospedagem: 2016 / IBGE*, Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2015). *Dados demográficos*. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em: 06 abr. 2016
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2015). *População*. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em: 03 set 2015.
- Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur (1988). *Órgão oficial de turismo*. Brasília.
- Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur. (2013). *Dados estatísticos do turismo*. Disponível em: <http://www.Embratur.gov.br/>. Acesso em: 08 ago. 2013.
- Instituto Brasileiro de Turismo - Embratur. (2015). *Brasil tem maior potencial do planeta no turismo internacional*. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/turismo/2015/11/Embratur-se-prepara-para-cinquentenário-em-ano-de-olimpíada>. Acesso em: 19 nov. 2015.
- Ip, C., Leung, R., & Law, R. (2011). Progress and development of information and communication technologies in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 533-551.
- Jang, S. & Park, K. (2011). Hospitality finance research during recent two decades Subjects, methodologies, and citations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 479-497.
- Jesus, J. da S. (2013). *A Qualidade na Prestação de Serviços Hoteleiros: o impacto da satisfação na fidelização de clientes*. (Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação – Especialização Gestão de Marketing não publicada). Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital e Escola Superior de Educação Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra.
- Johnson, R. A. & Wichern, D. W. (2007). *Applied multivariate statistical analysis*. (6. ed.). Upper Sanddle River: Pearson Prentice Hall.
- Jones, P. (2004). Finding the hospitality industry? Or finding hospitality schools of thought? *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 3(1), 33-45.
- Kahtalian, M. (2002). *Marketing de Serviços*. In *Marketing de Serviços* (Coleção Gestão Empresarial, v. 1, pp. 19-30). Curitiba, PR: Editora Gazeta do Povo.
- Kasavana M. L. & Smith, D. I. (1982). *Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis*. Okemos MI: Hospitality Publications.

- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of behavioral research*. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Khan, I., Garg, R. J., & Rahman, Z. (2015). Customer Service Experience in Hotel Operations: An Empirical Analysis. XVIII Annual International Conference of the Society of Operations Management (SOM-14). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 189, 266-274.
- Kim, T. G., Lee, J. H., & Law, R. (2008). An empirical examination of the acceptance behaviour of hotel front office systems: An extended technology acceptance model. *Tourism Management*, 29(3), 500-513.
- King, C. (1995). What is Hospitality? *Int. J. Hospitality Management*, 14(3/4), 219-234.
- Klaus, P. & Maklan, S. (2013). Towards a Better Measure of Customer Experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227-246.
- Klein, C. H. & Bloch, K. V. (2004). Estudos seccionais. In R. A. Medronho, D. M Carvalho, K. V Bloch, R. R Luiz, & G. L. Werneck (ed.), *Epidemiologia* (pp. 125-50). São Paulo, SP: Atheneu.
- Kline, S.; Hsieh, Y. J. (2007). Wage Differentials in the Lodging Industry: A Case Study. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 6(1), 69-84.
- Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M., & Yokovama, F. (1990). Lodgserv: A Service Quality Index for the Lodging Industry. *Hospitality Research Journal*, 14(2), 227-284.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. (12. ed.). São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.
- Kowalski, Z. (2013). Commercial hospitality as a business model in the independent hotel company. *Managerial Economics*, (14), 99-112.
- Kuhn, T. S. (1970). *A estrutura das revoluções científicas* (Série debates – ciência, 5. ed.). São Paulo, SP: Editora Perspetiva S.A.
- Ladhari, R. (2009). Faculty of Business Administration, Laval University, Quebec, Canada. *Managing Service Quality*, 19(3), 308-331.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. de A. (2011). *Metodologia científica*. (6. ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Laros, J. A. (2005). O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. In Pasquali (Org), *Análise fatorial para pesquisadores* (pp. 163-184). Brasília, DF: LabPAM.



- Lashley, C. (2000). In search of hospitality: towards a theoretical framework. *Hospitality Management*, 19, 3-15.
- Lashley, C. (2004). Para um entendimento teórico. In: C. Lashley & A. Morrison (Orgs.). *Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado*. São Paulo, SP: Manole.
- Lashley, C., Morrison, A. & Randall, S. (2005). More than a service encounter? Insights into the emotions of hospitality through special meal occasions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 12(1), 80–92.
- Lashley, C. (2008). Studying Hospitality: Insights from Social Sciences. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(1), 69–84.
- Lashley, C., Lynch, P., & Morrison, A. (2007). *Hospitality: A Social Lens*. Amsterdam, NL: Elsevier.
- Lashley, C. & Spolon, A. P. (2011). *Administração de pequenos negócios de hospitalidade: guia do gestor*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Latham, A. (2003). Urbanity, Lifestyle and making sense of new urban culture economy: Notes from Auckland, New Zealand. *Urban Studies*, 40, 1669-724.
- Leite, F. T. (2015). *Metodologia científica: métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros*. (3ª impressão). Aparecida-SP: Ideias & Letras.
- Lemeshow, S. & Robinson, D. (1985). *Surveys to measure programme coverage and impact: a review of the methodology used by the Expanded Programme on Immunization*, *WHSQ*, 38(1), 65-75.
- Levin, J. (1987). *Estatística Aplicada às Ciências Humanas*. (2. ed.). São Paulo, SP: Editora Harbra Ltda.
- Li, L., Gray, D. E., Lockwood, A. J., & Buhalis, D. (2013). Learning About Managing the Business in the Hospitality Industry. *Human Resource Development Quarterly*, 24(4), 525-559.
- Lima-Filho, D. de O., Marchiotti, I. Z., & Quevedo-Silva, F. (2012). Expectativas versus Satisfação dos Consumidores da Rede Hoteleira de Campo Grande – MS. *Turismo em Análise*, 23(1).
- Lindstrom, M. (2005). *Brand Senses*. New York, NY: Free Press.
- Linzmayr, E. (2011). *Guia básico para administração da manutenção hoteleira*. (4. ed.). São Paulo, SP: Senac.

- Litteljohn, D. (1990) Hospitality research: philosophies and progress. In R. Teare, L. Moutinho and N. Morgan (Eds.), *Managing and Marketing Services in the 1990s*. London, UK: Cassell.
- Lockwood, A. & Jones, P. (2004). Administração das operações de hospitalidade. In C. Lashley & A. Morrisson (Orgs.), *Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado*. São Paulo, SP: Manole.
- Lorenzi-Cioldi, F. (1994). *Les androgynes*. Paris, FR: Presses Universitaires de France.
- Lugosi, P. (2008). Hospitality spaces, hospitable moments: consumer encounters and affective experiences in commercial settings. *Journal of Foodservice*, 19(2), 139-149.
- Lugosi, P. (2013). Researching destination experiences: Themes, perspectives and challenges. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2, 51–58.
- Lummertz, V. (2015). *Brasil tem maior potencial do planeta no turismo internacional*. Disponível em: [\[http://www.brasil.gov.br/turismo/2015/11/Embratur-se-prepara-para-cinquentenário-em-ano-de-olimpíada\]](http://www.brasil.gov.br/turismo/2015/11/Embratur-se-prepara-para-cinquentenário-em-ano-de-olimpíada). Acesso em: 9 nov. 2015.
- Luz, R. S. (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.
- Lynch, P. (2005). Sociological impressionism in a hospitality context. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 527–548.
- Lynch, P., Molz, J. G., Mcintosh, A., Lugosi, P., & Lashley, C. (2011). Theorizing hospitality. *Hospitality & Society*, 1(1), 3–24.
- Machado, B. (2013). *Diagnóstico do nível de satisfação dos clientes de um hotel localizado no município de Bom Jardim da Serra, SC*. Artigo submetido ao Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense para obtenção do grau de Bacharel em Administração, 03-22.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre, RS: Bookman Editora.
- Mansour, J. S. A. & Ariffin, A. A. M. (2017). The effects of local hospitality, commercial hospitality and experience quality on behavioral intention in cultural Heritage Tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 18(2), 149–172.
- Mapa do Estado Pará – Polo Belém. (2016). Disponível em: <http://www.setur.pa.gov.br/polo-bel%C3%A9m>. Acesso em: 22 nov. 2016.

- Matias, M. (2013). *Organização de eventos – Procedimentos e Técnicas*. (6. ed.). São Paulo, SP: Manole
- Martins, R. F. de F. & Merino, E. A. D. (2011). *A gestão de design como estratégia organizacional*. Londrina, PR: Eduel, 222.
- Matos, M. F. P. S de. (2015). *A Gestão Estratégica no Desempenho das Unidades Hoteleiras de Cadeia em Portugal*. (Tese de Doutorado não publicada). à Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Medlik, S. (2003). *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality* (Third Edition). Butterworth-Heinemann.
- Medri, W. *Análise exploratória de dados*. (2011). Curso de Estatística, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR. Disponível em: <[http://www.uel.br/pos/estatisticaeducacao/textos\\_didaticos/especializacao\\_e\\_statistica.pdf](http://www.uel.br/pos/estatisticaeducacao/textos_didaticos/especializacao_e_statistica.pdf)>. Acesso em: 28 mai. 2017.
- Mei, A. W. O., Dean, A. M., & White, C. J. (1999). Analyzing service quality in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 9(2), 136-143.
- Meliou, E. & Maroudas, L. (2011). Career Development in the Hospitality Industry in Greece: Implications for Human Resource Practices. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(2), 218-233.
- Melissen, F. (2013). Sustainable hospitality: a meaningful notion? *Journal of Sustainable Tourism*, 21(6), 810–824.
- Middleton, V. T. C. & Clarke J. (2002). *Marketing de Turismo: Teoria & Prática*. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Campus.
- Minayo, M. C. de S. (2010). (Org.). *Pesquisa Social: teoria, métodos e criatividade* (29. ed.). Petrópolis, RJ: Editora Vozes.
- Mingoti, S. A. (2005). *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte, MG: Editora UFMG.
- Ministério do Turismo - Mtur. (2011). *Sistema Brasileiro de Classificação – SBClass*. Gabinete do Ministro Portaria N° 100, de 16 jun. 2011.
- Ministério do Turismo – Mtur/Instituto de Pesquisas Econômicas – Fipe. (2015). *Conhecer quem é o visitante estrangeiro no Brasil*. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/5695-lazer-%C3%A9-a-principal-motiva%C3%A7%C3%A3o-do-estrangeiro-que-visita-o-brasil,-revela-estudo.html>. Acesso: 02 dez. 2015.
- Ministério do Turismo - Mtur. (2014). *Cartilha Classificação Meios de Hospedagem*.

Ministério do Turismo - Mtur. (2014). *Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem*. Disponível em: <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/>. Acesso em: 15 jul. 2014

Ministério do Turismo - Mtur. (2014). *Turismo no Brasil: 2011 a 2014*, 160.

Ministério do Turismo - Mtur. (2013). *Plano Nacional de Turismo 2013-2016* (PNT).

Ministério do Turismo - Mtur. (2015). *Anuário Estatístico de Turismo*. Ano VIII, Ed. 1, Nº 57.

Ministério do Turismo - Mtur & Fundação Getúlio Vargas. (2015). *Boletim de Desempenho Económico do Turismo*, abril/2015, Ano XII, Nº 46.

Ministério do Turismo - Mtur. (2015). *Hospitalidade do brasileiro é destaque na avaliação dos turistas internacionais, revela estudo*. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/5695-lazer-%C3%A9-a-principal-motiva%C3%A7%C3%A3o-do-estrangeiro-que-visita-o-brasil,-revela-estudo.html>. Acesso em: 02 dez. 2015.

Ministério do Turismo - Mtur. (2015). *Litoral brasileiro tem 7,4 mil km de belezas naturais*. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/turismo/2015/01/litoral-brasileiro-tem-7-4-mil-km-de-belezas-naturais>. Acesso em: 28 dez. 2015.

Ministério do Turismo - Mtur. (2015). *Mais de 6,4 milhões de turistas estrangeiros visitaram o Brasil em 2014*. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/5227-mais-de-6,4-milh%C3%B5es-de-turistas-estrangeiros-visitaram-o-brasil-em-2014.html>. Acesso em: 08 jul. 2015.

Ministério do Turismo - Mtur. (2015). *Principais países emissores de turistas para o Brasil - 2013/2014*. Disponível em: [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas\\_indicadores/principais\\_emissores\\_turistas/](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas_indicadores/principais_emissores_turistas/). Acesso em: 26 ago. 2015.

Ministério do Turismo / Mtur - Mtur/Rio Mídia Center. (2016). Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/7041-turistas-aprovam-a-olimp%C3%ADada-e-querem-voltar-ao-brasil.html>. Acesso em: 20 ago. 2016.

Ministério do Turismo - Mtur. (2016). *Estatística básica*. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/estat%C3%ADsticas-e-indicadores.html>. Acesso em: 20 ago. 2016.

Ministério do Turismo - Mtur. (2017). *Plano Nacional de Turismo 2018-2020* (PNT). Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/2017-03-09-13-54-27.html>.

- Miranda, L. S., Kleinsorge, C., Mota, N., Gomes, A., & Ferreira, E. (2014). Aplicação de análise fatorial como metodologia de pesquisa. *Revista Pensar*. Disponível em: [Revistapensar.com.br/administracao/pasta\\_upload/artigos/a68.pdf](http://Revistapensar.com.br/administracao/pasta_upload/artigos/a68.pdf). Acesso em: 12 out. 2017.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Moretti, S. L. do A. (2015). Encontros de hospitalidade, experiência de consumo, serviços e relacionamento com clientes: proposta para uma integração disciplinar. In *Anais do Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*, 12, Natal/RN.
- Morettin, A. & Bussab, W. de O. (2013). *Estatística Básica* (8. ed.). São Paulo, SP: Saraiva.
- Mozota, B. B. de. (2011). *Gestão do Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Nailon, P. (1982) Theory in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 1(3), 135-143.
- Nascimento, J. L. B do, Vieira, A. L. L. de C., & Santos, G. T. M dos. (2017). Gestão hoteleira como fator de competitividade: análise do binômio gestor – hóspede. *AOS – Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 6(1), 115-138.
- Nascimento, J. L. B do, Paiva, J., & Gomes, E. L. (2012). O “Bem Acolher” na Prestação dos Serviços Turísticos de Base Comunitária do Movimento de Mulheres das Ilhas de Belém (Mmib), Belém-PA, *Revista Hospitalidade*, IX(2), 254-272.
- Nascimento, J. L. B do. (2007). *O Surfe na Pororoca: Sustentabilidade e Turismo em São Domingos do Capim – PA*. Belém, PA: EDUFPA, 153.
- Nebel, E. C. III & Ghei, A. (2007). General Managers: a view at the top - Chapter Three. A Conceptual Framework of The Hotel General Manager’s Job. In Rutherford, D. G. & O’Fallon, M. J. (Eds.), *Hotel Management Operations* (Fourth Edition). New Jersey, NJ: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.
- Nieves, J. & Segarra-Cipres, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58.
- Nóbrega, W. R. de M. (2012). *Turismo e políticas públicas na Amazônia brasileira: instâncias de governança e desenvolvimento nos municípios de Santarém e Belterra, Oeste do Estado do Pará*. (Tese de doutoramento não publicada). Universidade Federal do Pará, Belém, PA.

- O’Gorman, K. D. (2009). Origins of the commercial hospitality industry: from the fanciful to factual. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(7), 777-790.
- Okumus, F., Altinay, L., & Chathoth, P. (2010). *Strategic Management for Hospitality and Tourism*. New York, NY: Elsevier Ltd.
- Okumus, F. (2002). Can hospitality researchers contribute to the strategic management literature? *Hospitality Management*, 21, 105–110.
- Orfila-Sintes, F. & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380-394.
- Ottenbacher, M., Harrington, R., & Parsa, H. G. (2009). Defining the Hospitality Discipline: a Discussion of Pedagogical and Research Implications. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(3), 263-283.
- Ottenbacher, M. & Harrington, R. (2010). Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. *Journal of Services Marketing*, 24(1), 3–15.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual*. Berkshire, UK: Open University Press.
- Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Houston, M. B., Evans, K. R., & Gopalakrishna, S. (2007). Use of relationship marketing programs in building customer–salesperson and customer–firm relationships: Differential influences on financial outcomes. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 210-223.
- Paludo, T. O., Viana, J. J. S., & Hall, R. J. (2016). Marketing de relacionamento: um levantamento com gestores ou proprietários e com hóspedes acerca de suas práticas no setor hoteleiro na cidade de Dourados/MS. In: *Anais do Simpósio de Excelência, Gestão e Tecnologia – SEGET*, 13
- Panrotas. (2016). *Gasto no Exterior cai e marca o menor índice desde 2010*. Disponível em: [http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/mercado/2016/01/gasto-no-externo-cai-e-marca-o-menor-indice-desde-2010\\_122931.html](http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/mercado/2016/01/gasto-no-externo-cai-e-marca-o-menor-indice-desde-2010_122931.html). Acesso em: 26 jan. 2016.
- Panosso Netto, A., Tomillo Noguero, F., & Jaguer, M. (2011). Por uma visão crítica nos estudos turísticos. *Turismo em Análise*, 22(3).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Services Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A. (2000). Superior Customer Service and Marketing Excellence: Two Sides of the Same Success Coin. *Vikalpa*, 25(3), 2-10.

- Pearson Education do Brasil. (2011). *Gestão ambiental*. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.
- Pereira, A. Q. & Silva, M. N. de F. (2014, jul.). O litoral nordestino e o imobiliário-turístico: Bahia, Pernambuco, Ceará e Rio Grande do Norte. *GeoTextos*, 10(1), 59-82.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais: a complementariedade do SPSS* (2. ed.). Lisboa, PT: Edições Sílabo.
- Petrocchi, M. (2006). *Hotelaria: Planejamento e Gestão* (2. ed.). São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.
- Petry, T. R. E., Pickler, C. de M., & Tomelin, C. A. (2016, mai./ago.). A percepção dos hóspedes de negócios quanto ao desempenho da qualidade dos serviços prestados nos hotéis de Florianópolis: uma análise a partir do conteúdo gerado no *website booking.com*. *Revista Turismo - Visão e Ação - Eletrônica*, 18(2), 327-352.
- Pinar, M. M., McCuddy, K., Birkanb, I., & Kozakc, M. (2011). Gender diversity in the hospitality industry: An empirical study in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 73–81.
- Pine II, B. J. & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business is a stage*. Boston, MA: HBS Press.
- Pimpong, T., Qu, H., & Qiu Zhang, H. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 648-657.
- Pires, M. J. (2002). *Raízes do Turismo no Brasil*. (2. ed.). Barueri, SP: Manole
- Pizam, A. & Shani, A. (2009). The Nature of the Hospitality Industry: Present and Future Managers' Perspectives. *Anatolia: International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 34-150.
- Pizam, A. (2012). Service Orientation in the Hospitality Context. Editorial. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1–2.
- Plano Nacional de Turismo - PNT. (2014). *Estratégias de desenvolvimento*. Disponível em: [http://www.turismo.gov.br/turismo/o\\_ministerio/plano\\_nacional/](http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/plano_nacional/). Acesso em 12 jan. 2014.
- Plano Ver-O-Pará. (2011). *Plano Estratégico de Turismo do Estado do Pará/PETPa/2012-2020. Relatório Executivo*. Belém-PA.

- Poeschl, G., Múrias, C., & Ribeiro, R. (2003). As diferenças entre os sexos: Mito ou realidade? *Análise Psicológica*, 2(XXI), 213-228.
- Polícia Federal do Brasil. (2015). *Principais países emissores de turistas para o Brasil – 2013 / 2014*. Disponível em: <http://www.pf.gov.br/servicos/estrangeiro/estrangeiro>. Acesso em: 26 ago. 2015.
- Pollitt, D. (2013). The Landmark London stands out through its employees: Hotel earns champion status in Investors in People. *Human Resource Management International Digest*, 21(7), 12–14.
- Portal Amazônia. (2016). *Pará supera marca de um milhão de turistas em 2015*. Disponível em: <http://portalamazonia.com/noticias-detalle/turismo/para-super-marca-de-um-milhao-de-turistas-em-2015/>? Acesso em: 06 fev. 2016.
- Portal Brasil. (2015). Extensão Territorial Brasil. *Revista da Associação Comercial do Pará*, 20(20-21). Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/turismo> Acesso em: 28 nov. 2015
- Pochmann, M. (1998). Alternativas de políticas de emprego frente aos novos e velhos problemas do mercado de trabalho brasileiro. In: *Cadernos PUC Economia*. São Paulo, SP: EDUC.
- Powers, T. & Barrows, C. W. (2004). *Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria e restaurante*. São Paulo, SP: Atlas, 2004.
- Prayag, G. & Hosany, S. (2015). Human resource development in the hotel industry of Mauritius: myth or reality? *Current Issues in Tourism*, 18(3), 249–266.
- Quadros, A. H de. (2011). A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. *Revista Hospitalidade*, São Paulo, VIII(1), 43-57, jan.- jun.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (J. M. Marques, M. A. Mendes, & M. Carvalho, Trads., 6. ed.). Lisboa, PT: Ed. Gradiva.
- Revista Brasileira de Administração (RBA). (2017, jul/ago). *Especial administração hoteleira*, XXVI(119), 35-47.
- Revista EXAME. (2015). *Brasil é 28º país mais competitivo em turismo*. Disponível em: [<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/brasil-e-28o-pais-mais-competitivo-em-turismo-segundo-o-we>]. Acesso em: 11 mai. 2015.
- Richardson, R. J. (2011). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3. ed., 12. Reimpressão). São Paulo, SP: Atlas.



- Rifai, T. (2014). *OMT: El turismo de negocios se consolida como uno de los motores del sector\_2014*. Disponível em: [http://www.hosteltur.com/143630\\_omt-turismo-negocios-se-consolida-como-uno-motores-sector.html](http://www.hosteltur.com/143630_omt-turismo-negocios-se-consolida-como-uno-motores-sector.html). Acesso em: 28 out. 2014.
- Robinson, M. & Lynch, P. (2007). The power of hospitality: A sociolinguistic analysis. In C. Lashley, P. Lynch, & A. Morrison (Eds.), *Hospitality: A social lens* (pp. 141–154). Oxford, UK: Elsevier.
- Ross, S., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2008). *Administração Financeira*. (3. ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Santana, A. C. de. (2007). Índice de desempenho competitivo das empresas de polpa de frutas do Estado do Pará. *Revista de Economia e Sociologia Rural*. Rio de Janeiro, 45(3), 749-775.
- Santos, A. R., Mondo, T. S., Costa, J. I. P. da. (2010). Qualidade Percebida por Hóspedes Após a Ocorrência de Falhas: um estudo sobre a recuperação de serviços no segmento da hospedagem. In *Anais do Seminário de Pesquisa em Turismo – DEMINTUR*, 6, Caxias do Sul, RS.
- Santos Curado, M. A., Vitorino, T. J. M., & Marôco, J. (2014). Análise de variáveis não diretamente observáveis: influência na tomada de decisão durante o processo de investigação. *Revista Escola Enfermagem USP*, 48(1), 149-56. Disponível em: [www.ee.usp.br/reeusp/](http://www.ee.usp.br/reeusp/). Acesso em: 13 jun. 2015.
- Santos, G. T. M. dos. (2013). *A formação e a informação como base para a tomada de decisão gerencial nas organizações hospitalares públicas*. (Tese de Doutorado em Gestão não publicada). Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal.
- Sarkozy, N. (2008). *Testemunho: A França, a Europa e o Mundo no Século XXI*. (Coleção o passado e o presente). Lisboa, PT: Guerra e Paz.
- Sarmiento, M. (2003). *Gestão pela Qualidade Total na Indústria do Alojamento Turístico*. Lisboa, PT: Escolar Editora.
- Schwarz, G. (1978). Estimating the dimensional of a model. *Annals of Statistics*, Hayward, 6(2), 461-464.
- Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. (G. Allen & U. Ltd, Ed.; R. Jungmann, Trad.). Rio de Janeiro, RJ: Editora Fundo de Cultura.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento económico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo económico* (M. S. Possas, Trad.). São Paulo, SP: Abril Cultural.

- Secretaria de Estado de Turismo do Pará - SETUR. (2014). *Polos Turísticos*. Disponível em: [www.setur.pa.gov.br](http://www.setur.pa.gov.br). Acesso em: 10 jan. 2014.
- Secretaria de Estado de Turismo do Pará - SETUR. (2015). *Dados Turismo do Estado do Pará*. Disponível em: <http://www.setur.pa.gov.br/content/programa-ver-o-par%C3%A1>. Acesso em: 18 ago. 2015.
- Secretaria de Estado de Turismo do Pará – SETUR. (2015). *Turismo no Estado avança com ações do Plano Ver-o-Pará*. Disponível em: [Http://www.agenciapara.com.br/noticia.asp?id\\_ver=118788](http://www.agenciapara.com.br/noticia.asp?id_ver=118788). Acesso em: 15 nov. 2015.
- Secretaria de Estado de Turismo do Pará – SETUR. (2016). *Turismo rendeu receita de R\$ 736 milhões ao estado em 2015*. Disponível: <http://setur.pa.gov.br/noticias/turismo-rendeu-receita-de-r-736-milh%C3%B5es-ao-estado-em-2015>. Acesso em: 04 mar. 2016.
- Secretaria de Estado de Turismo do Pará – SETUR. (2016). *Polo Belém*. Disponível em: <http://setur.pa.gov.br/content/programa-4>. Acesso em: 03 jan. 2016.
- Secretaria de Estado de Turismo do Pará – SETUR. (2016). *Polo Marajó*. Disponível em: <http://setur.pa.gov.br/content/programa-4> Acesso em: 3 jan. 2016.
- Secretaria de Estado de Turismo do Pará – SETUR-PA/DIEESE. (2016). *Boletim de Turismo do Estado do Pará*. Disponível em: [www.setur.pa.gov.br](http://www.setur.pa.gov.br). Acesso em: 28 mai. 2016.
- Sena, L. L. (2008). *Como administrar hotéis*. Viçosa, MG: CPT.
- Sena, L. L. (2006). *Treinamento em Reservas e Recepção*. Viçosa, MG: CPT.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Pará – SEBRAE/PA (2003). *Cara Paraense: a identidade cultural como diferencial competitivo para o mundo dos negócios*. Belém, PA: Edição SEBRAE, 60.
- Silva Jesus, J. D. (2013). *A Qualidade na Prestação de Serviços Hoteleiros: o impacto da satisfação na fidelização de clientes*. (Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação – Especialização Gestão de Marketing não publicada). Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital e Escola Superior de Educação/Instituto Politenico de Coimbra, Coimbra, PT.
- Silva, N. C. N., Ferreira, W. L., Cirillo, M. A., & Scalon, J. D. (2014). O Uso da análise fatorial na descrição e identificação dos perfis característicos de municípios de Minas Gerais. *Rev. Bras. Biom*, São Paulo, 32(2), 201-215.

- Silva, R. R da & Bacha, C. J. C. (2014). *Nova Economia*, Belo Horizonte, 24(1), 169-190.
- Silveira, S. C. P. (2016). Proposta de mensuração da qualidade dos serviços da hotelaria no Chuí, RS, Brasil. *Applied, Tourism*, 1(1), 137-143. Disponível em: <<http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ijth/article/view/8743>>. Acesso em: 19 nov. 2016.
- Slattery, P. (1983) Social scientific methodology and hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 2(1), 9-14.
- Sobaih, A. E. E. (2011). Half Job-Half Training? Management Perceptions of Part-time Employee Training in the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(4), 400–420.
- Souza, M. D. & Borgonhoni, P. A. (2007). A consolidação dos três níveis de planejamento e controle de produção. *Caderno de Administração*, 15(2), 19-28.
- Spolon, A. P. G & Quadros, A. C. M de. (2000). *Glossário técnico hoteleiro*. São Paulo, SP.
- Stank, T. P., Goldsby, T. J., & Vickery, S. K. (1999). Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry. *Journal of Operations Management*, 17(4), 429–447.
- Su, Y.-L. A. (2004). Customer satisfaction measurement practice in Taiwan hotels. *Hospitality Management*, 23, 397-408.
- Symons, M. (2013). The rise of the restaurant and the fate of hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(2), 247-263.
- Tabachnick, B. & Fidell, L. (2007). *Using multivariate analysis*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Tabares, F. C. (1986). *Producto turístico: Aplicación de la estadística y del mustreo para su diseño*. (2. ed.). México: Trillass.
- Tavitiyaman, P; Qu, H & Zhang, H. Q. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance International. *Journal of Hospitality Management*, 30, 648–657.
- Tebar, L. R. (2007). *Treinamento de Governanta*. Viçosa, MG: CPT.
- Telfer, E. (2000). The philosophy of hospitableness. In C. Lashley & A. Morrison. (Eds.), *Search of Hospitality: Theoretical perspectives and debates* (pp. 38-55). Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.

- Teng, C. C. (2011). Commercial hospitality in restaurants and tourist accommodation: Perspectives from international consumer experience in Scotland. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 866-874.
- Tribe, J. (1997). The indiscipline of tourism. *Annals of Tourism Research*, 24(3), 638-657.
- Trigo, L. Turismo e Lusofonia. (2013). *Journal of Tourism Development*, 135-149.
- Tripadvisor. (2015). *Avaliação do viajante*. Disponível em: [www.tripadvisor.com.br](http://www.tripadvisor.com.br). Acesso em: jul. 2015.
- Trivago. (2015). *Avaliação do viajante*. Disponível em: [www.trivago.com.br/Comparar-Hoteis](http://www.trivago.com.br/Comparar-Hoteis). Acesso em: jul. 2015.
- Tsiotsou, R. & Ratten, V. (2010). Future research directions in tourism marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(4), 533–544.
- Tubino, D. F. (2000). *Manual de planejamento e controle da produção*. (2. ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Sabater-Sempere, V., & Garcia-Lillo F. (2013). Training policy and organisational performance in the Spanish hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 2851–2875.
- Vargas, L. S. de & Tacques, C. de O. (2010). Um empreendimento hoteleiro voltado para o hóspede idoso no município de Gravatal: Um estudo de caso, In N. L. Terra et al. (Org.), *Envelhecimento e suas múltiplas áreas de conhecimento* (pp. 49-60). Porto Alegre, RS: EDIPUCRS.
- Veal, A. J. (2011). *Research Methods for Leisure and Tourism – A practical Guide* (4 th edition). Pearson Prentice Hall.
- Venkatraman, N. (1988, nov.). *Strategic Orientation of Business Enterprises*. The Construto, Dimensionality, and Measurement. Massachusetts, MA: MIT
- Viali, L. (2016). *Análise de Fatores*. Curso de Especialização em Estatística Aplicada. Disponível em: <http://www.pucrs.br/famat/viali>. Acesso em: 19 dez 2016.
- Viana, P. T. P. (2017). A percepção de qualidade dos hóspedes de um resort localizado na Ilha de Santa Catarina a partir da reputação on-line no site TripAdvisor.com. *Navus, Florianópolis, SC*, 7(2), 26-36.
- Vieira, A. L. (2008). *An interpersonal approach to modelling business-to-business relationship quality*. (Unpublished PhD thesis), University of Nottingham, Nottingham.

- Vieira, A. L. (2011). *Gestores a Tempo Inteiro – Rumo ao sucesso das Relações de Negócios*. (1. ed.). Lisboa, PT: Silabo.
- Vieira, A. L. (2015). *Relações de Negócios – Os Serviços Hoteleiros e o Segmento de PME* (1ª Ed.). Lisboa, PT: Sílabas & Desafios, Unipessoal Lda.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. (2013). Management innovation: management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15.
- Wada, E. K. & Moretti, S.L.A. (2014, jan/dez). Hospitalidade: dos domínios às lentes e sua inserção nos processos de gestão. *Caderno de Estudos e Pesquisas do Turismo*, 3.
- Weiermair, K. (2006). Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism? In *OECD, Innovation and growth in tourism* (pp. 56-69). Paris, FR: OECD.
- Weng, M., Ha, J. -L., Wang, Y.-C., & Tsai, C.-L. (2012). A Study of the Relationship Among Service Innovation, Customer Value and Customer Satisfaction: an Empirical Study of the Hotel Industry in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*, 4, 98–113.
- Wilson-Wünsch, B., Beusaert, S., Tempelaar, D., & Gijssels, W. (2015). The Making of Hospitality Managers: The Role of Knowledge in the Development of Expertise. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14, 153–176.
- Wonglorsaichon, P. & Wiriyakitjar, R. (2013). Hotel Customer Expectations of Service: A Provincial Analysis of Family Business in Chiangmai, Thailand. *Journal of Tourism Research and Hospitality*, 2-11.
- World Tourism Organization - UNWTO. (2015). *Tourism Highlights Tourism in the world*, 01-16.
- World Travel & Tourism Council (WTTC). (2016). *Travel and tourism economic impact*. Disponível em: <[http://www.wttc.org/bin/pdf/original\\_pdf\\_file/exec\\_summary2015.pdf](http://www.wttc.org/bin/pdf/original_pdf_file/exec_summary2015.pdf)>. Acesso em: 12 jun. 2016.
- Wu, C. H., Liao, H-C., Hung, K-P, & Ho, Y-H. (2012). Service guarantees in the hotel industry: Their effects on consumer risk and service quality perceptions. *International Journal of Hospitality Management service quality perceptions*, 31, 757-763.
- Yacouel, N. & Fleischer, A. (2012). The role of cybermediaries in reputation building and price premiums in the online hotel market. *Journal of Travel Research*, 51(2), 219-226.

- Yang, H.O. & Cherry, N. (2008). Human Resource Management Challenges in the Hotel Industry in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 13(4), 399-410.
- Yang, J. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 609–619.
- Yelkur, R. & Chakrabarty, S. (2006). Gender differences in service quality expectations in the fast food industry, *Services Marketing Quarterly*, 27(4), 141-151.
- Yi, Y. & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66, 1279-1284.
- Yoo, M., Lee, S., & Bai, B. (2011). Hospitality marketing research from 2000 to 2009 Topics, methods, and trends. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 517-532.
- Young-Thelin, L. & Boluk, K. (2012). A Case Study of Human Resource Practices in Small Hotels in Sweden. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11, 327–353.
- Zeithaml, V. A.; Bitner, M., & Gremler, D. D. (2011). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. (5. ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Zeller, R. A & Carmines, E. G. (1980). *Measurement in the social Sciences: the link between theory and data*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Zephan, N. (2018). Relationship Between Customer Satisfaction And Customer Loyalty. Case Study: Hilton Hotel Yaoundé, Cameroon. *Thesis Centria University Of Applied Science*. Business Management.

## **ANEXOS**





## Anexo 1: Inquérito por questionário do nível de satisfação do hóspede



universidade de aveiro

Você está sendo convidado (a) a participar voluntariamente da pesquisa intitulada: “Nível de satisfação dos hóspedes nos meios de hospedagem comercial”. O estudo faz parte do programa de Doutorado em Turismo da Universidade de Aveiro – Portugal, realizado por mim, José Lúcio Bentes do Nascimento, Administrador, RG 3366676 – SSP/PA, CPF 150040582-53, Contato: (91)982063530, E-mail: [lbentes1@gmail.com](mailto:lbentes1@gmail.com) e tem como objetivo principal, investigar o nível de satisfação percebido pelo hóspede na hospedagem comercial, nos níveis operacional, tático e estratégico. Sua participação constará em responder um questionário de entrevista e não acarretará nenhum tipo de custo ou de compensação financeira, sendo que sua identificação e respostas serão mantidas em sigilo pelo pesquisador. Este instrumento requer sua avaliação sobre o meio de hospedagem no qual foi hospedado. Responda o questionário abaixo **assinalando com um X** a sua avaliação para cada item da hospitalidade comercial.

### I - INFORMAÇÕES SOBRE O HÓSPEDE

#### A. Gênero

Feminino       Masculino

B. Idade (anos): \_\_\_\_\_

#### C. Grau de Escolaridade (habilitações literárias)

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Ensino Superior

Pós-Graduação

### II - INFORMAÇÕES SOBRE O EMPREENDIMENTO DE HOSPEDAGEM

Como tomou conhecimento da existência e dos serviços oferecidos neste estabelecimento hoteleiro?

Folder (desdobráveis)

Revista

TV

Jornal

Rádio

Sites de busca na *internet*

Cartazes

Guias de Alojamento

Operador Turístico

Publicidade em Transportes

Redes Sociais

Correio Eletrônico (*E-mail*)

Slides e Vídeos

Outra: \_\_\_\_\_

| III – NÍVEIS DE SATISFAÇÃO PERCECIONADO PELO HOSPEDE: NÍVEL OPERACIONAL (NO), NÍVEL TÁTICO (NT) E NÍVEL ESTRATÉGICO (NE)                             |         |      |         |     |           |
|--|---------|------|---------|-----|-----------|
| QUESITO: NÍVEL OPERACIONAL   |         |      |         |     |           |
| Q1 – Como avalia o serviço de hospitalidade deste estabelecimento?<br>Considere os aspectos da hospedagem:   |         |      |         |     |           |
| A) Recepção  | PÉSSIMO | RUIM | REGULAR | BOM | EXCELENTE |
| Agendamento de Reservas  |         |      |         |     |           |
| Atendimento - <i>Check in</i> e <i>Check out</i> – Acolhida dos funcionários   |         |      |         |     |           |
| Funcionamento da Recepção e Portaria Social  |         |      |         |     |           |
| Disponibilidade de telefonia e <i>internet</i>   |         |      |         |     |           |
| B) Governança  | PÉSSIMO | RUIM | REGULAR | BOM | EXCELENTE |
| Camareira – arrumação e limpeza das habitações   |         |      |         |     |           |
| Limpeza áreas sociais e externas do estabelecimento  |         |      |         |     |           |
| Lavanderia (recebimento, lavagem e entrega das roupas).  |         |      |         |     |           |
| Q2 - Qual o seu grau de satisfação com os serviços de alimentos e bebidas? Considere os aspectos:  | PÉSSIMO | RUIM | REGULAR | BOM | EXCELENTE |
| Atendimento no restaurante   |         |      |         |     |           |
| Sabor e qualidade de bebidas e petiscos servidos por meio do serviço de bar  |         |      |         |     |           |
| Qualidade e sabor dos pratos servidos  |         |      |         |     |           |
| Rapidez no atendimento do serviço de quarto  |         |      |         |     |           |
| Variedade e qualidade dos itens disponíveis no Minibar / Frigobar  |         |      |         |     |           |
| Q3 - Como avalia o serviço da área Comercial / Marketing? Considere os aspectos:   | PÉSSIMO | RUIM | REGULAR | BOM | EXCELENTE |
| Meios de comunicação utilizados para divulgar este hotel (site, folders, mala direta, outros).   |         |      |         |     |           |
| Divulgação da estrutura disponível no hotel para realizar eventos como congressos, seminários, palestras, casamentos, outros.                        |         |      |         |     |           |
| Atrativos relacionados a atividades culturais e de Lazer, tais como: show musical, exposições, salão de jogos, piscina, academia e passeios guiados. |         |      |         |     |           |

| <b>Q4 - Qual o grau de eficiência das atividades administrativas? Considere os aspectos:</b>               | <b>PÉSSIMO</b> | <b>RUIM</b> | <b>REGULAR</b> | <b>BOM</b> | <b>EXCELENTE</b> |
|--|----------------|-------------|----------------|------------|------------------|
| Registro de Check In   |                |             |                |            |                  |
| Registro de Check Out  |                |             |                |            |                  |
| Preço da hospedagem em relação ao nível de conforto oferecido no hotel.                                    |                |             |                |            |                  |
| Preço da hospedagem em relação ao padrão de atendimento oferecido no hotel.                                |                |             |                |            |                  |
| Disponibilidade de produtos e artigos solicitados ao meio de hospedagem.                                   |                |             |                |            |                  |
| Disponibilidade de acesso a tecnologias de informação, tais como: <i>wi fi</i> ; <i>notebook</i> ; outros. |                |             |                |            |                  |
| Ambiente seguro e protegido de eventos externos ao hotel.  |                |             |                |            |                  |
| Exatidão na demonstração financeira do fechamento de sua conta.  |                |             |                |            |                  |
| Facilidade para aceitar diversas formas de pagamento.  |                |             |                |            |                  |
| <b>Q5 - Como avalia a eficiência dos funcionários?</b>   | <b>PÉSSIMO</b> | <b>RUIM</b> | <b>REGULAR</b> | <b>BOM</b> | <b>EXCELENTE</b> |
| Nível de educação adequado   |                |             |                |            |                  |
| Motivação do pessoal no atendimento  |                |             |                |            |                  |
| Presteza na resolução de problemas eventuais   |                |             |                |            |                  |
| Exercício adequado da função   |                |             |                |            |                  |
| <b>Q6 - Qual o grau de satisfação na área de Manutenção / Engenharia? Considere os aspectos:</b>           | <b>PÉSSIMO</b> | <b>RUIM</b> | <b>REGULAR</b> | <b>BOM</b> | <b>EXCELENTE</b> |
| Pintura, decoração e conservação predial   |                |             |                |            |                  |
| Conservação e limpeza de equipamentos e móveis   |                |             |                |            |                  |
| Conforto e espaço disponível em veículos para transporte de pessoas e mercadorias                          |                |             |                |            |                  |
| Disponibilidade de estacionamento/garagem  |                |             |                |            |                  |
| <b>Q7 – Qual o grau de eficiência na prestação de serviços?</b>  | <b>PÉSSIMO</b> | <b>RUIM</b> | <b>REGULAR</b> | <b>BOM</b> | <b>EXCELENTE</b> |
| Funcionários treinados para atender bem  |                |             |                |            |                  |

|  |                |             |                |            |                  |
|--|----------------|-------------|----------------|------------|------------------|
| Facilidade de acesso ao gerente  |                |             |                |            |                  |
| Facilidade de solicitação de serviços  |                |             |                |            |                  |
| Facilidade de comunicação na indicação de eventos externos ao hotel (espetáculos, feiras, teatro)                      |                |             |                |            |                  |
| <b>QUESITO: NÍVEL ESTRATÉGICO</b>  |                |             |                |            |                  |
| <b>Q8 – Como avalia a eficácia na tomada de decisões estratégicas?</b>   | <b>PÉSSIMO</b> | <b>RUIM</b> | <b>REGULAR</b> | <b>BOM</b> | <b>EXCELENTE</b> |
| Aparenta ser uma instituição que segue um planejamento estratégico   |                |             |                |            |                  |
| Aparenta ser uma instituição financeiramente saudável  |                |             |                |            |                  |
| Aparenta ser uma instituição com bom clima Organizacional  |                |             |                |            |                  |
| <b>Q9 - Como avalia os seguintes aspectos:</b>   | <b>PÉSSIMO</b> | <b>RUIM</b> | <b>REGULAR</b> | <b>BOM</b> | <b>EXCELENTE</b> |
| Interação entre funcionários e hóspedes  |                |             |                |            |                  |
| Atitudes e comportamento humano nas relações com os funcionários   |                |             |                |            |                  |
| Oferta de produtos e serviços diferenciados e personalizados   |                |             |                |            |                  |
| Utilização de novas tecnologias e recursos de informação e comunicação institucional                                   |                |             |                |            |                  |
| Arquitetura e conforto das instalações físicas   |                |             |                |            |                  |
| Responsabilidade socioambiental (Projetos e campanhas sociais e de sensibilização sobre preservação ambiental, outras) |                |             |                |            |                  |
| Iniciativas de <i>marketing</i> do estabelecimento (Mídia impressa e televisiva, sites, redes sociais outros)          |                |             |                |            |                  |

Obrigado!

## **Anexo 2: Sistema Brasileiro de Classificação (SBClass)**

GABINETE DO MINISTRO PORTARIA Nº 100, DE 16 DE JUNHO DE 2011

Institui o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), estabelece os critérios de classificação destes, cria o Conselho Técnico Nacional de Classificação de Meios de Hospedagem (CTClass) e dá outras providências.

O MINISTRO DE ESTADO DO TURISMO, no uso das atribuições que lhe confere o art. 87, parágrafo único, incisos II e IV, da Constituição Federal, e Considerando a competência contida no inciso XXIII do artigo 27 da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que trata da organização da Presidência da República e dos Ministérios; Considerando o determinado no inciso XVIII do art. 5º e no art. 25 da Lei nº 11.771, de 11 de setembro de 2008, que dispõe sobre a Política Nacional de Turismo; Considerando o previsto no Decreto nº 7.381, de 02 de dezembro de 2010, alterado pelo Decreto 7.500, de 17 de junho de 2011; Considerando o Acordo de Cooperação Técnica nº 002, de 26 de março de 2009, celebrado entre este Ministério, o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) e a Sociedade Brasileira de Metrologia (SBM); Considerando, por fim, o estabelecido na Portaria nº 485, de 08 de dezembro de 2010, do Inmetro, resolve: Art. 1º Fica instituído o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) para regular o processo e os critérios pelos quais os entes definidos no Art. 7º desta Portaria podem obter a classificação oficial do governo brasileiro e utilizar a simbologia que a representa. Parágrafo único. Esta Portaria estabelece:

- I - a estrutura do SBClass;
- II - os tipos passíveis de classificação;
- III - as categorias de cada tipo;
- IV - os requisitos de infraestrutura, serviços e sustentabilidade de cada categoria; V - os critérios de classificação;
- VI - os processos de verificação, monitoramento e avaliação permanentes.

### **SEÇÃO I Das Disposições Gerais**

**Art. 2º** A classificação constitui referência de caráter oficial sobre tipos e categorias dos empreendimentos de hospedagem, com o objetivo de informar e orientar o mercado turístico e os consumidores.

**Art. 3º** O SBClass referido no Art. 1º utiliza o símbolo "estrela" para identificação das categorias, em uma escala de uma a cinco estrelas.

**Art. 4º** O uso do símbolo "estrela" associado à classificação hoteleira é de concessão exclusiva do Ministério do Turismo (MTur), que o administra como parte da Marca de Classificação de Meios de Hospedagem (Anexo I, Modelo). § 1º É vedado o uso do símbolo "estrela" com o significado de categoria em sistemas classificatórios de hospedagem que não seja o utilizado nesta Portaria. § 2º Integram a Marca de Classificação as marcas Cadastur e Inmetro, observado, quanto ao uso desta última, as disposições da Portaria Inmetro/MDIC nº 179/2009. § 3º No prazo de 30 (trinta) dias da vigência fixada no Art.25, a Secretaria Nacional de Política de Turismo (SNPTur), aprovará o Manual de Identidade Visual da Marca de Classificação e o disponibilizará no site [www.cadastur.turismo.gov.br](http://www.cadastur.turismo.gov.br).

**Art. 5º** A adesão ao SBClass e sua adoção são de natureza voluntária, cabendo ao MTur a exclusão dos utentes que estiverem em desacordo com os preceitos desta Portaria.

### **SEÇÃO II Dos Princípios**

**Art. 6º** O SBClass adota os seguintes princípios:

- I - legalidade: dispositivos legais e regulamentares a serem satisfatoriamente cumpridos;
- II - consistência: firmeza, coerência e adequação de ações e procedimentos;
- III - transparência: informações precisas, inequívocas e públicas;
- IV - simplicidade: linguagem simples, inteligível e acessível a todos;
- V - agregação de valor: ganhos progressivos de qualidade e competitividade;
- VI - melhoria contínua: identificação e solução de problemas de forma permanente;
- VII - imparcialidade: decisões fundamentadas em avaliações objetivas e equânimes;
- VIII - flexibilidade: critérios baseados na diversidade e peculiaridade do setor.

### **SEÇÃO III**

#### **Dos Tipos e Categorias**

**Art. 7º** Os tipos de meios de hospedagem, com as respectivas características distintivas, são:

**I - HOTEL:** estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária;

**II - RESORT:** hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento;

**III - HOTEL FAZENDA:** localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo;

**IV - CAMA E CAFEÉ:** hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de CAFEÉ da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento reside;

**V - HOTEL HISTÓRICO:** instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida;

**VI - POUSADA:** empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs;

**VII - FLAT/APART-HOTEL:** constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação. Parágrafo único. Entende-se como fatos histórico-culturais, citados no inciso V, aqueles tidos como relevantes pela memória popular, independentemente de quando ocorrerem, podendo o reconhecimento ser formal por parte do Estado brasileiro, ou informal, com base no conhecimento público ou em estudos acadêmicos.

**Art. 8º** As categorias de cada um dos tipos referidos no Art. 7º são as seguintes:

#### **TIPO DO MEIO DE HOSPEDAGEM – CATEGORIAS**

- 1) Hotel - 1 a 5 estrelas
- 2) Resort - 4 e 5 estrelas
- 3) Hotel Fazenda - 1 a 5 estrelas
- 4) Cama e CAFEÉ - 1 a 4 estrelas
- 5) Hotel Histórico - 3 a 5 estrelas
- 6) Pousada - 1 a 5 estrelas
- 7) Flat/Apart-hotel - 3 a 5 estrelas

## **SEÇÃO IV Das Matrizes de Classificação**

**Art. 9º** Os requisitos definidos para as categorias de cada tipo estão estabelecidos nas Matrizes de Classificação (Anexos II a VIII) e abrangem os seguintes aspectos: I - serviços prestados; II - qualidade da infraestrutura de instalações e equipamentos; III - variáveis e fatores relacionados com o desenvolvimento sustentável, tais como conceitos ambientais, relações com a sociedade, satisfação do usuário.

**Art. 10.** A avaliação da conformidade a ser efetuada no âmbito do processo de classificação observará as normas constantes do documento Requisitos de Avaliação da Conformidade (RAC), expedido pelo Inmetro. §1º A participação do Inmetro em todos os procedimentos de que trata esta Portaria decorre do Acordo de Cooperação Técnica nº 002, de 26 de março de 2009, de sua Portaria nº 485, de 08 de dezembro de 2010, relativa aos requisitos referidos no Art.10, adotados por aquele órgão, aceitos e incorporados pelo MTur. §2º Os requisitos estão definidos como de cumprimento obrigatório ou de livre escolha, obedecida a lista constante das Matrizes de Classificação (Anexos II a VIII). SEÇÃO V Dos Procedimentos

**Art. 11.** Constitui condição essencial para a classificação que o prestador dos serviços de hospedagem esteja cadastrado no Cadastro dos Prestadores de Serviços Turísticos (CADASTUR) do MTur.

**Art. 12.** Satisfeita a formalidade do dispositivo anterior o interessado, mediante acesso ao Cadastur ([www.cadastur.turismo.gov.br](http://www.cadastur.turismo.gov.br) ou [www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br)), preencherá, imprimirá e subscreverá os documentos ali obtidos, encaminhando-os à SNPTur, a saber: I - Solicitação da Classificação (Anexo IX, Modelo); II - Cópia Assinada do Termo de Compromisso (Anexo X); III - Declaração de Conformidade do Fornecedor (Anexo XI, Modelo), incluindo auto avaliação no tipo e categoria pretendidos, tendo sempre em vista as Matrizes (Anexos II a VIII). § 1º O Termo de Compromisso aludido no inciso II constitui o Anexo 1 da Portaria Inmetro MDIC-485, de 8/12/2010. §2º Após a análise dos documentos arrolados nos incisos do Caput, a SNPTur transmitirá ao Inmetro a comunicação de acatamento preliminar do pleito, cabendo a este observar as etapas a seguir: a) emissão da Guia de Recolhimento da União (GRU) e envio dela ao solicitante, ainda por meio eletrônico, para fins de pagamento; b) confirmação do pagamento da GRU e informação deste fato à SNPTur; c) verificação inicial no estabelecimento para avaliação dos requisitos informados na Declaração de Conformidade do Fornecedor (Anexo XI, Modelo); d) emissão de parecer favorável, por meio eletrônico, se constatada a conformidade com os requisitos para o tipo e categoria pretendidos. § 3º Concluindo o processo, a SNPTur enviará ao usuário, no prazo de 30 (trinta) a partir da data do parecer favorável: - Certificado de Classificação (Anexo XII); - Autorização para Utilização da Marca de Classificação (Anexo XIII); - Placa de Classificação e Plaqueta de Validade da Placa de Classificação (Anexo XIV, Modelos). §4º Anualmente, a SNPTur renovará, junto ao usuário classificado, a Plaqueta de Validade, a ser inserida na Placa (Anexo XIV, Modelos). § 5º Durante o prazo de vigência da classificação, serão realizadas pelo Inmetro, formalmente, verificações de manutenção dos requisitos exigidos, sendo os seus resultados encaminhados por aquele órgão ao Cadastur, por meio eletrônico. § 6º Além das citadas no parágrafo anterior, ocorrerão outras verificações periódicas de manutenção e monitoramento específico pelo Mtur ou Inmetro, nos casos de empreendimentos de quatro ou cinco estrelas, sem aviso e identificação prévia do agente público. § 7º O resultado das verificações ou monitoramentos constituirá fundamento para a permanência na categoria discriminada no Art. 8º ou seu cancelamento, a qualquer tempo, inclusive nas hipóteses do Art.20. § 8º Nas verificações a que se referem os parágrafos 1º e 2º deste Artigo, o Inmetro observará a seguinte tabela de duração dos serviços:

**TIPO DO MEIO DE HOSPEDAGEM – DURAÇÃO MÍNIMA – DURAÇÃO MÁXIMA** 1) Hotel - 6 horas / 8 horas 2) Resort - 12 horas /24 horas 3) Hotel Fazenda - 8 horas / 16 horas 4) Cama & CAFÉ - 4 horas / 6 horas 5) Hotel Histórico - 6 horas / 8 horas 6) Pousada- 4 horas / 8 horas 7) Flat/Apart-hotel - 6 horas / 8 horas

**Art. 13.** O sigilo e a privacidade das informações serão objeto de estrita observância pelo MTur e Inmetro durante os procedimentos de verificação, monitoramento e avaliação.

**Art. 14.** O estabelecimento que, no período de um ano, for alvo de reiteradas reclamações, terá sua participação no SBClass reavaliada, sendo passível de exclusão deste.

## **SEÇÃO VI Das Obrigações dos Estabelecimentos**

**Art 15.** Recebidos o Certificado (Anexo XII) e a Placa (Anexo XIV, Modelo), os estabelecimentos deverão: I - colocar o Certificado de Classificação (Anexo XII) em posição de destaque no balcão da recepção; II - Afixar a Placa de Classificação e Plaqueta (Anexo XIV, Modelos) em local visível na entrada do estabelecimento; manter à disposição do consumidor, no balcão da recepção, para consulta, a matriz de classificação referente ao estabelecimento; e III - apor, na parte interna da porta de entrada de cada apartamento ou quarto, Informações ao Hóspede (Anexo XV, Modelo) contendo orientações quanto à possibilidade de reclamações à Ouvidoria do MTur, observado, quanto a idiomas estrangeiros, o disposto nas Matrizes de Classificação.

## **SEÇÃO VII Das Competências**

**Art.16.** Compete à SNPTur o planejamento, a coordenação e o aprimoramento das ações mencionadas nesta Portaria e, especificamente: I - supervisionar a implantação e funcionamento do SBClass; II - administrar o processo classificatório; III - receber as contestações dos estabelecimentos quanto ao indeferimento do seu pleito inicial, observadas as demais instâncias recursais; IV - gerir o processo de reclamações; V - deferir a classificação por meio eletrônico; VI - emitir o Certificado de Classificação (Anexo XII); VII - conceder a Autorização para Utilização da Marca (Anexo XIII); VIII - renovar anualmente a Plaqueta de Validade e acompanhar o seu uso. Parágrafo único. O MTur poderá delegar suas funções aos órgãos governamentais de turismo de cada unidade federativa, conforme o interesse da Administração.

**Art. 17.** O valor referente ao serviço prestado pelo Inmetro, para os fins previstos nesta Portaria, será definido em ato desse órgão.

## **SEÇÃO VIII Do Conselho Técnico Nacional da Classificação de Meios de Hospedagem**

**Art. 18.** Fica instituído o Conselho Técnico Nacional de Classificação de Meios de Hospedagem (CTClass), cujos membros terão mandato de dois anos, ao qual compete: I - acompanhar, orientar e avaliar o SBClass; II - apreciar casos omissos referentes ao processo; III - propor os requisitos para a inclusão de tipos e respectivas categorias não especificadas nesta Portaria; e IV- apresentar propostas para análise crítica, revisão e atualização dos critérios e demais requisitos estatuídos.

**Art. 19.** O CTClass será composto por um representante titular e outro suplente dos seguintes órgãos, unidades do MTur e integrantes do Conselho Nacional de Turismo (CNT): I - Ministério do Turismo (MTur): a) Secretaria Nacional de Políticas de Turismo (SNPTur); b) Secretaria Nacional de Programas de Desenvolvimento do Turismo (SNPDTur); II - Embratur - Instituto Brasileiro do Turismo; III - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro); IV- Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH); V - Associação Brasileira de Resorts (ABR); VI- Confederação Nacional dos Trabalhadores em Turismo e Hospitalidade (Contratuh); VII - Federação Brasileira de Hospedagem e Alimentação (FBHA); VIII - Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB); IX - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). § 1º O direito a voto será exercido pelo Conselheiro titular ou, na sua ausência, pelo respectivo suplente. § 2º A Presidência do CTClass será exercida pelo Secretário Nacional de Políticas de Turismo, a quem caberá o voto de desempate. § 3º O CTClass realizará pelo menos duas reuniões por ano, a serem convocadas



com, no mínimo, 15 (quinze) dias de antecedência. § 4º Os membros do CTClass, cuja atuação é considerada de relevante interesse público, não serão remunerados a qualquer título, devendo as despesas dos participantes correrem por conta das entidades que representam. § 5º O funcionamento do CTClass será definido em seu regimento interno a ser aprovado no prazo de 60 (sessenta) dias de sua instalação. § 6º O Presidente do Conselho poderá convidar outras entidades públicas e da iniciativa privada a participarem das reuniões do colegiado.

## **SEÇÃO IX Das Reclamações**

**Art. 20.** As reclamações dos consumidores quanto a serviços oferecidos ou não prestados devidamente pelos estabelecimentos classificados, ou sobre o descumprimento, por eles, de quaisquer dos dispositivos desta Portaria, terão o seguinte tratamento: I - o reclamante preencherá o formulário eletrônico Reclamação (Anexo XVI, Modelo), relatando a ocorrência por meio dos sites link classificação de hotéis ou < [www.cadastur.turismo.gov.br](http://www.cadastur.turismo.gov.br)>; II - a Ouvidoria suprirá a exigência do e-mail eletrônico sempre que a reclamação lhe for feita por escrito ou por telefone; III - a SNPTur, se for o caso, por meio do departamento próprio, autuará o feito, dando disso ciência ao reclamado para que este se manifeste sobre o assunto no prazo de 15 (quinze) dias, e adotará as seguintes providências: a) solicitará esclarecimentos adicionais e o isentará de falha ou culpa, se constatada a improcedência do fato; b) encaminhará a reclamação ao Conselho de Defesa do Consumidor (Procon) da jurisdição do estabelecimento, quando ela versar matéria referente aos direitos do consumidor; c) pedirá verificação in loco ao Inmetro, para que este proceda à reavaliação da classificação em face da reclamação; d) encerrará o processo, de forma fundamentada, quando os fatos tiverem sido solucionados satisfatoriamente; e) apresentará ao Secretário Nacional de Políticas do Turismo, em parecer técnico circunstanciado, proposta de cancelamento do Certificado de Classificação (Anexo IX), com a consequente exclusão do meio de hospedagem do SBClass; e f) registrará no Cadastur, no prontuário referente ao autuado, as reclamações que tenham sido admitidas, bem como a decisão final sobre o caso. § 1º - Para os efeitos desta Portaria, considera-se reclamação a queixa sobre irregularidade identificada pelo consumidor quanto ao descumprimento de quaisquer dos requisitos classificatórios. § 2º - Ao final das providências listadas o departamento específico da SNPTur informará a Ouvidoria, por meio eletrônico, da decisão adotada para que esta a repasse ao reclamante.

## **SEÇÃO X Dos Casos Omissos**

**Art. 21.** Os casos omissos e as interpretações de situações especiais devem ser apreciados pelo CTClass, que comunicará o resultado ao MTur. SEÇÃO XI Disposições Finais Art. 22. O MTur disponibilizará, na sua página eletrônica, os requisitos constantes das Matrizes de Classificação (Anexo II a VIII), assim como a relação dos meios de hospedagem classificados.

**Art. 23.** O prazo de validade da classificação será de 36 (trinta e seis) meses, renovável após apresentação do Pedido de Renovação (Anexo, Modelo XVII).

**Art. 24.** As infrações ao disposto no Art. 4º desta Portaria serão punidas de acordo com as sanções administrativas previstas no Art. 36 da Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008.

**Art. 25.** Esta Portaria entra em vigor 30 dias após sua publicação.



### **Anexo 3: Relação nominal e endereço dos MHC**

#### **01- Hotel Ipê Ltda.**

Endereço: Avenida Governador José Malcher, 2953, São Brás / Belém/PA/BR  
CEP: 66090 -100 / Telefone: 55 91 3204-4100  
E-mail: [www.hotelipe.com.br](http://www.hotelipe.com.br)

#### **02- Hotel Sagres**

Endereço: Avenida Governador José Malcher, 2927, São Brás / Belém/PA/BR  
CEP: 66090-903 / Telefone: 55 91 4005-0005 / Fax: 55 91 3226-8260  
Email: [contato@hotelsagres.com](mailto:contato@hotelsagres.com) / <http://www.hotelsagres.com/>

#### **03- Hotel Transbrasil**

Endereço: Av. Cipriano Santos, 243 - São Brás - Belém/PA/BR - CEP: 66090-340  
Fone/Fax: 55 (91) 3228-2500  
E-mail: [reservas@hoteltransbrasil.com.br](mailto:reservas@hoteltransbrasil.com.br) / [www.hoteltransbrasil.com.br/contatos.html](http://www.hoteltransbrasil.com.br/contatos.html)

#### **04- Hotel Grão-Pará**

Endereço: Av. Pres. Vargas, 718 - Campina, Belém/PA/BR, CEP: 66017-000  
Telefone: 91 3321-2121 /Fax Reserva: 91 3224-8073 / 91 3321-2121  
E-mail: [reservas@hotelgraopara.com.br](mailto:reservas@hotelgraopara.com.br)

#### **05- Hotel Vila Rica Belém**

Endereço: Av. Júlio César, 1777 - Val-de-Cans, Belém - PA, CEP: 66123-370  
Telefone: Reservas 55 91 3210-2000 / 55 11 3167-3200  
E-mail: [www.hotelvilarica.com.br](http://www.hotelvilarica.com.br)

#### **06- Gold Mar Hotel**

Endereço: Rua Professor Nelson Ribeiro, 132, Umarizal / CEP: 66050-420  
Telefone: 55 91 3039-8484 / Fax: 55 91 3039-8456  
E-mail: [diretoria@hotelgoldmar.com.br](mailto:diretoria@hotelgoldmar.com.br)

#### **07- Zoghbi Apart**

Endereço: R. Ferreira Cantão, 100 – Campina / CEP: 66017-110 / Belém – PA  
Telefone: 55 91 3230-3555  
E-mail: [www.zoghbi.com.br](http://www.zoghbi.com.br)

#### **08- Soft Inn Batista Campos**

Endereço: Av. Gentil Bittencourt, 85, Batista Campos, CEP 66015-140 / Belém, PA  
Telefone: 55 91 3323 7171 / Fax 55 91 3323 7164 / 55 11 2627 6363 / Fax +55 11 2627 6364  
E-mail: [sibc.reservas@softinn.com.br](mailto:sibc.reservas@softinn.com.br) / [www.softinn.com.br](http://www.softinn.com.br)

#### **09- Tulip/Soft Inn Hangar**

Endereço: Av. Duque de Caxias, 2651 - Marco, Belém – PA/ CEP: 66093-030  
Telefone: 55 91 3182-3700 / Fax: 55 91 3182 3701  
E-mail: [hangar.reservas@goldentulip.com.br](mailto:hangar.reservas@goldentulip.com.br) / [www.bhg.net/hoteis](http://www.bhg.net/hoteis)

#### **10- Soft/Tulip Inn Hangar**

Endereço: Av. Duque de Caxias, 1538-2651 – Marco / Belém-Pa-BR / CEP: 66093-030  
Telefone: 55 91 3182 3700 / Fax: 3182 3701  
E-mail: [hangar@softinn.com.br](mailto:hangar@softinn.com.br) / [www.softinn.com.br](http://www.softinn.com.br)

#### **11- Ibis Belém Aeroporto**

Endereço: Avenida Júlio César, 1675, Val do Cans / CEP: 66123-370  
Telefone: 55 91 3344-5650 / Fax: 55 91 3344-5699 / 55 91 3344-5658  
E-mail: [h5631-gm@accor.com.br](mailto:h5631-gm@accor.com.br)

**12- Hotel Danúbio**

Endereço: Travessa Primeira de Queluz, 63 - São Braz, Belém – PA / 66090-520  
Telefone: 55 91 3228-2670  
E-mail: [www.hoteldanubio-pa.com.br/](http://www.hoteldanubio-pa.com.br/)

**13- Itaoca Belém Hotel**

Endereço: Avenida Presidente Vargas, 132, Campina / CEP: 66010-000  
Telefone: 55 91 4009-2400  
E-mail: [financeiro@hotelitaoca.com.br](mailto:financeiro@hotelitaoca.com.br)

**14- Íbis Budget Belém**

Endereço: Avenida José Bonifácio, 244, Fátima / CEP: 66090-363  
Telefone: 55 91 3202-7600 / Fax: 55 91 3202-7601  
E-mail: [h5624-re@accor.com.br](mailto:h5624-re@accor.com.br)

**15- Golden Tulip Belém**

Endereço: Tv. Dom Romualdo, de Seixas, 1560 – Umarizal / CEP: 66055-200  
Telefone: 55 91 3366 7575 / Fax: 55 91 33667561  
E-mail: [gtb.reservas@goldentulip.com.br](mailto:gtb.reservas@goldentulip.com.br) / [www.goldentulip.com](http://www.goldentulip.com)

**16- Hotel Ferrador**

Endereço: Rua Aristides Lobo, 485 - Centro, Belém – PA / CEP 66053-020  
Telefone: 55 91 4009-0409  
E-mail: [www.hotelferrador.com.br/](http://www.hotelferrador.com.br/)

**17- Hotel Novo Avenida**

Endereço: Avenida Presidente Vargas, 404 - Campina, Belém – PA/ CEP 66017-000  
Telefone: 55 91 3242-9953  
E-mail: [www.hotelnovoavenida.com.br/](http://www.hotelnovoavenida.com.br/)

**18- Holiday Inn Express**

Endereço: Rodovia BR 316, s/n - Guanabara, Ananindeua – PA/ CEP 67013-000  
Telefone: 55 91 3346-7800  
E-mail: [www.holidayinnbrasil.com.br/](http://www.holidayinnbrasil.com.br/)

**19- Radisson Hotel Belém**

Endereço: Av. Comandante Braz de Aguiar, 321/ Belém - PA, CEP 66035-395  
Telefone: 55 91 3205-1399 / Fax: 55 91 3205-1370  
E-mail: <http://www.atlantichotels.com.br/hotel/belem/radisson-hotel-belem>

**20- Grand Mercure Hotel Belém do Pará**

Endereço: Avenida Nazaré, 375, Nazaré / CEP: 66035-170  
Telefone: 55 91 3202-2000 / Fax: 55 91 3202-2222  
E-mail: [www.crownebelem.com.br](http://www.crownebelem.com.br) / [vendas@crownebelem.com.br](mailto:vendas@crownebelem.com.br)

**21- Tulip Inn Belém Batista Campos**

Endereço: Tv. Pres. Pernambuco, 116 – Batista Campos / Belém-Pa-BR / CEP 66015-200  
Telefone: 55 91 3342 2121 / Fax: 55 91 3342 2123  
E-mail: [bc.reservas@goldentulip.com.br](mailto:bc.reservas@goldentulip.com.br) / [www.tulipinnbatistacampos.com](http://www.tulipinnbatistacampos.com)

**22- Tulip Inn Belém Nazaré**

Endereço: Avenida Nazaré, 569 – Nazaré / Belém-Pa-BR / CEP 66035-170  
Telefone: 55 91 33217177 / Fax: 55 91 3321 7176  
E-mail: [nz.reservas@goldentulip.com.br](mailto:nz.reservas@goldentulip.com.br) / [www.tulipinnnazare.com](http://www.tulipinnnazare.com)

**23- Zaia Apart Hotel**

Endereço: Tv. We Cinquenta e Sete, 1271 - Cidade Nova, Ananindeua – PA / CEP 67133-400  
Telefone: 55 91 3346-5304  
E-mail: [www.zaiaaparthotel.com.br/](http://www.zaiaaparthotel.com.br/)

**24- Hotel Le Massília**

Endereço: Rua Henrique Gurjão, 236 - Reduto, PA / CEP 66053-100  
Telefone: 55 91 32247144  
E-mail: [www.massilia.com.br](http://www.massilia.com.br)

**25- Hotel Portas da Amazônia**

Endereço: R. Dr. Malcher, 15 - Cidade Velha, Belém – PA / CEP 66020-250  
Telefone: 55 91 3222-9952  
E-mail: [www.portasdaamazoniabelempara.com.br/eng/portas.htm](http://www.portasdaamazoniabelempara.com.br/eng/portas.htm)

**26- Hotel Muiraquitã**

Endereço: Av. Generalíssimo Deodoro, 572 - Umarizal, Belém – PA / CEP 66055-240  
Telefone: 55 91 3222-1274  
E-mail: [www.muiraquitahotel.com.br](http://www.muiraquitahotel.com.br)

**27- Atrium Quinta das Pedras**

Endereço: Rua Dr. Assis, 834 - Cidade Velha, Belém – PA / CEP 66020-290  
Telefone: 55 91 3199-1603  
E-mail: <https://atriumhoteis.com.br/pt/>

**28- Hotel Princesa Louçã**

Endereço: Avenida Presidente Vargas, 882, Campina / CEP 66017-904  
Telefone: 55 91 4006-7000 / 55 91 3225-2942 / Fax: 55 91 3241-0844  
E-mail: [fo.belem@hilton.com](mailto:fo.belem@hilton.com)

**29- Hotel Manacá**

Endereço: Travessa Quintino Bocaiúva, 1645, Nazaré / CEP 66035-190  
Telefone: 55 91 3222-9224 / Fax: 55 91 3222-9224  
E-mail: [hotelmanaca@hotmail.com](mailto:hotelmanaca@hotmail.com)

**30- Belém Soft Hotel**

Endereço: Av. Comandante Braz de Aguiar, 621 – Nazaré / CEP 66035-000  
Telefone: 55 91 3323-3400  
E-mail: [www.belemsofthotel.com.br/](http://www.belemsofthotel.com.br/)

**31- Hotel Ver o Peso**

Endereço: Avenida Boulevard Castilhos França, 208, Campina / CEP 66013-030  
Telefone: 55 91 3241-2022  
E-mail: [veropesohotel@hotmail.com](mailto:veropesohotel@hotmail.com)

**32- Hotel Farol**

Endereço: Praça Princesa Isabel, 3295, Farol - Distrito Mosqueiro / CEP 66913-010  
Telefone: 55 91 3771-1219 / 55 91 3771-2095 / Fax: 55 91 3771-3460  
E-mail: [marciozm@supridados.com.br](mailto:marciozm@supridados.com.br)

**33- Machados Plaza Hotel**

Endereço: Rua Henrique Gurjão, 200 - Reduto, Belém – PA / CEP 66053-360  
Telefone: 55 91 3347-9800  
E-mail: [www.machadosplazahotel.com.br/localizacao.html](http://www.machadosplazahotel.com.br/localizacao.html)

**34- G1 Hotel**

Endereço: Rod. Augusto Montenegro, 118 - Castanheira, Belém – PA / CEP 66623-590  
Telefone: 55 91 3231-4002  
E-mail: [g1hotel.com.br](mailto:g1hotel.com.br)

**35- Park dos Igarapés**

Endereço: Tv. We-12, 1000 - Coqueiro, Belém – PA / CEP 66670-260  
Telefone: 55 91 3248-7007  
E-mail: [www.parquedosisigarapes.com.br/](http://www.parquedosisigarapes.com.br/)

**36- Hotel Riviera da Amazônia**

Endereço: Rod. Mário Covas, 1228 - Coqueiro, Belém – PA / CEP 67113-330  
Telefone: 55 91 4006-9900  
E-mail: [www.rivieramazonia.com.br](http://www.rivieramazonia.com.br)

**37- Beira Rio Hotel**

Endereço: Avenida Bernardo Sayão, 4804, Guamá / CEP 66075-150  
Telefone: 55 91 4008-9000 / Fax: 55 91 3249-7808  
E-mail: [www.beirariohotel.com.br/](http://www.beirariohotel.com.br/)

**38- Hotel Regente**

Endereço: Avenida Governador José Malcher, 485, Nazaré/ CEP 66035-100  
Telefone: 55 91 3181-5000 / Fax: 55 91 3181-5005  
E-mail: [escrit-reg@hregente.com.br](mailto:escrit-reg@hregente.com.br) / [www.hotelregente.com.br/](http://www.hotelregente.com.br/)

**39- Miriti Ecopousada**

Endereço: Travessa Padre Prudêncio, 656, Campina / CEP 66015-180  
Telefone: 55 91 3252-2218  
E-mail: [ecopousadamiriti@hotmail.com](mailto:ecopousadamiriti@hotmail.com) / [www.miritipousada.com.br](http://www.miritipousada.com.br)

**40- Hotel Real**

Endereço: Tv. Nina Ribeiro, 91 - Canudos, Belém – PA / CEP 66070-340  
Telefone: 55 91 3228-0170  
E-mail: [www.facebook.com/Places/Belém/Brazil/Hotel](https://www.facebook.com/Places/Belém/Brazil/Hotel)