



Deborah Coutinho Gil Nunes

**Mapa de Percepção de Hotéis no Rio de Janeiro:
Uma abordagem compositiva**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio

Orientador: Prof. Jorge Ferreira da Silva

Rio de Janeiro
Abril de 2014



Deborah Coutinho Gil Nunes

**Mapa de Percepção de Hotéis no Rio de Janeiro:
Uma abordagem compositiva**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada:

Prof. Jorge Ferreira da Silva

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Jorge Brantes Ferreira

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Paula Castro Pires de Souza Chimenti

UFRJ

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do Centro de
Ciências Sociais – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 15 de abril de 2014

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Deborah Coutinho Gil Nunes

Bacharel em Ciências Econômicas pela UFF (Universidade Federal Fluminense) em março de 2005. Especializada em Finanças pelo Instituto COPPEAD/RJ de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro em 2007.

Ficha Catalográfica

Nunes, Deborah Coutinho Gil

Mapa de Percepção de Hotéis no Rio de Janeiro: Uma abordagem compositiva / Deborah Coutinho Gil Nunes; Orientador: Jorge Ferreira da Silva. – 2014.

95 f.; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2014.

Inclui referências bibliográficas.

1. Administração- Teses. 2. Indústria hoteleira. 3. marketing de serviços. 4. satisfação do consumidor. 5. lealdade. 6. qualidade. 7. análise de correspondência. 8. hotelaria. I. Jorge Ferreira da Silva. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para meu marido pelo apoio incondicional, amor, e insistência.

Para minha sogra pela paciência e carinho nesse período.

Para meus pais, sem os quais nada teria sido possível.

Agradecimentos

Ao meu orientador Professor Jorge Ferreira da Silva e Professora Angela da Rocha pelo apoio nessa jornada e estímulo para que este trabalho se tornasse uma realidade.

Ao meu marido Daniel Brantes, sem o qual não teria ingressado no mestrado e que me serviu de exemplo de dedicação e determinação durante sua própria jornada no doutorado em direito. Mas acima de tudo por ter me apoiado em todos os momentos com amor e paciência.

Aos meus amigos e família, pelos pensamentos positivos e apoio, principalmente por me ajudarem com a rede de contatos para que eu pudesse realizar minha pesquisa.

Aos meus pais, pelo amor e palavras de carinho nos momentos difíceis.

Às minhas queridas amigas Fernanda Colagrossi e Cristiane Giovanini pela ajuda com tradução e revisão do trabalho.

Aos colegas da PUC-Rio, pelo companheirismo e horas de estudo compartilhados.

A todos os professores e funcionários do Departamento pela ajuda e ensinamentos oferecidos.

E a todos aqueles que de uma forma ou de outra, conscientemente ou não, me estimularam ou ajudaram durante a realização deste trabalho.

Resumo

Nunes, Deborah Coutinho Gil; Silva, Jorge Ferreira. **Mapa de Percepção de Hotéis no Rio de Janeiro: Uma abordagem compositiva**. Rio de Janeiro, 2014. 95p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A indústria hoteleira vem se desenvolvendo significativamente nos últimos anos impulsionada por grandes investimentos privados e do governo no setor de turismo e infraestrutura. Inteiramente vinculada à demanda turística e inserida no setor de serviços, a indústria apresenta um composto variável de bens e serviços, que requer o entendimento das necessidades e dos desejos de seus clientes para adotar as estratégias adequadas. Tal mercado é particularmente sensível à qualidade dos serviços prestados e produtos oferecidos aos hóspedes. A satisfação do consumidor é, portanto, um dos principais objetivos do setor, que busca criar valor para os seus clientes ao antecipar e gerenciar suas expectativas, sejam elas no segmento de turismo de lazer, sejam no segmento de turismo de negócios. Nesta pesquisa alguns atributos apontados como essenciais aos serviços de hotelaria foram utilizados com o objetivo de entender como o mercado percebe um conjunto de hotéis localizados na cidade do Rio de Janeiro. Para tanto, foi realizado um estudo em que se empregou análise de correspondência para desenhar o mapa de percepções relativo a um conjunto pré-definido de atributos e hotéis. O mapa bidimensional indica prevalência dos atributos área de lazer e valor para a dimensão I e de um conjunto de atributos mais voltados para o segmento de negócios no caso da dimensão II, onde localização e restaurante são destaques positivos e qualidade do quarto e limpeza têm relevo negativo. O Othon Palace enfatiza os dois segmentos (as duas dimensões). O hotel Pestana Rio Atlântica prioriza o turismo lazer, enquanto que os outros oito hotéis pesquisados estão mais concentrados em torno da origem (coordenadas normalizadas com valor absoluto inferior a 0,4), o que caracteriza um posicionamento estratégico ambíguo, buscando privilegiar tanto o turismo de negócios quanto o de lazer.

Palavras-chave

Indústria hoteleira; marketing de serviços; satisfação do consumidor; lealdade; qualidade; análise de correspondência; hotelaria.

Abstract

Nunes, Deborah Coutinho Gil; Silva, Jorge Ferreira (Advisor). **Perceptual Mapping of Hotels in Rio de Janeiro: A compositional approach.** Rio de Janeiro, 2014. 95p. MBA Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The hotel industry has been developing significantly in the last years, driven by large public and private investments in the tourism and infrastructure sectors. Said industry is entirely related to the demand of tourism activity and is inserted in the service sector. Additionally, it is made up of a variable of good and services, which requires the understanding of the needs and wants of its clients in order to adopt the adequate strategies. Such a market is particularly sensitive to the quality of services rendered as well as to products offered to guests. Therefore, customer satisfaction is one of the main objectives of the sector that strives to create value for its clients by anticipating and managing their expectations, be them in the leisure or business tourism segments. In this research some attributes considered to be essential to the services of the hotel industry were used with the purpose of understanding how the market perceives a group of hotels located in the City of Rio de Janeiro. To this effect, a study was done in which correspondence analysis was implemented to conceptualize the perceptions map concerning a group of predefined attributes and hotels. The bi-dimensional map indicates mostly leisure attributes and value to the Dimension I and a group of attributes pertaining to the business segment in the Dimension II, where location and restaurant stand out as positive factors and room quality and cleanliness have a negative relevance. Othon Palace hotel emphasizes the two segments (the two dimensions). Pestana Rio Atlântica hotel prioritizes leisure tourism, while the other eight hotels that were analyzed are more concentrated due to their origin (normalized coordinates with an absolute value inferior to 0.4), which characterizes an ambiguous strategic positioning, striving to excel both in leisure and business tourism.

Keywords

Hotel industry; service marketing; customer satisfaction; loyalty; quality of service; correspondence analysis; hotel business.

Sumário

Introdução	11
1.1 Objetivo do estudo	12
1.2 Relevância do Estudo	12
1.3 Problema a Investigar	13
1.4 Delimitação do Estudo	14
1.5 Organização do Estudo	14
2 Revisão de Literatura	16
2.1 Setor hoteleiro	16
2.1.1 Turismo Nacional e Internacional	16
2.1.2 Perspectiva da Hotelaria no Brasil	19
2.2 Marketing de Serviços	21
2.2.1 Satisfação e Lealdade	36
3 Metodologia	41
4 Resultados da Pesquisa	55
5 Conclusão e Recomendações	68
6. Referências Bibliográficas	72
Anexo 1 – Respostas Dos Questionários	82
Anexo 2 – Output SPSS	91
Anexo 3 – Output SPSS	92
Apêndice A – Questionário Utilizado Na Pesquisa	93

Lista de Tabelas

Tabela 2.1 - Ranking das 10 maiores administradoras hoteleiras que atuam no Brasil	18
Tabela 4.1 - Contingência Hotel por Atributo. Dados de frequência com tabulação cruzada de 10 atributos e 10 hotéis	51
Tabela 4.2 - Medidas de Similaridade em Análise de Correspondência: Distâncias Chi-Square ou Qui-Quadrado (sinal invertido)	52
Tabela 4.3 - Determinação da dimensionalidade em Análise de Correspondência	55
Tabela 4.4 - Interpretação das Dimensões e suas Correspondências para os Hotéis e Atributos	56

Lista de Figuras

Figura 4.1 - Mapa de Percepção dos Atributos (linhas)	58
Figura 4.2 - Mapa de Percepção dos Atributos (colunas)	60
Figura 4.3 - Mapa de Percepção Cruzado: hotéis (colunas) e atributos (linhas)	61

Introdução

O setor de turismo é composto por um conjunto de atividades com grande representação econômica e vem registrando um crescimento consistente ao longo das últimas décadas. O incremento da renda é o principal fator propulsor das atividades turísticas, o que promove uma forte correlação entre o dinamismo econômico e a expansão do setor (MELLO; GOLDENSTEIN, 2011; BRASIL, 2013).

Os dois principais segmentos de turismo são o de lazer e o de negócios. O primeiro está associado a viagens motivadas pela busca de entretenimento em praias, no campo, em parques temáticos e em resorts que ofereçam serviços especializados ou diferenciados. Já no segmento de negócios, as viagens são motivadas pelo compromisso de natureza profissional, o que inclui a participação em congressos, seminários, feiras, dentre outros eventos. Esse segmento, que se consolidou como um ramo bastante dinâmico e promissor gera um significativo fluxo de turistas local e internacional, e promove, proporcionalmente, uma demanda mais intensa por serviços hoteleiros do que a do turismo de lazer (MELLO; GOLDENSTEIN, 2011; BRASIL, 2013).

O mercado hoteleiro no Brasil é fragmentado, com grande potencial de consolidação, apesar da existência das grandes bandeiras internacionais e da significativa presença de importantes agentes hoteleiros locais (JONES LANG LA SALLE, 2013; MELLO; GOLDENSTEIN, 2011).

Portanto, a capacidade de atração e retenção de clientes é vital para o sucesso de uma organização. A lealdade de um cliente depende de seu forte desejo pelo produto, e da disponibilidade de vários fornecedores para escolher aquele de sua preferência (DICK; BASU, 1994; OTIM; GROVER, 2006). Tais fatores estão presentes na indústria hoteleira, uma vez que cada vez mais pessoas visitam diferentes lugares, precisando de locais para se hospedar (NUNES; SPELMAN, 2008), e há uma quantidade enorme de hotéis disponíveis para escolherem. A lealdade do cliente é muitas vezes moldada pela experiência positiva do cliente

durante sua estadia em um hotel (MASON; TIDESWELL; ROBERT, 2006; NASUTION; MAVONDO, 2008).

O setor de hotelaria tem se tornado cada vez mais importante na economia brasileira, principalmente na cidade do Rio de Janeiro. Dessa forma, para entender como alguns dos principais hotéis do Rio são percebidos pelos especialistas do setor no que se refere aos atributos hoteleiros considerados mais importantes pela maioria dos hóspedes, foi aplicado um questionário com dez importantes hotéis da cidade envolvendo 28 especialistas e consumidores do setor de hotelaria. Os resultados apresentados, mensurados com referência a um conjunto definido de atributos, são analisados à luz das teorias de marketing de serviço.

1.1

Objetivo do estudo

Esse estudo tem por objetivo entender como alguns hotéis da cidade do Rio de Janeiro, situados nos bairros de Copacabana, Leme e Centro são percebidos em relação aos seus principais concorrentes. A análise considera a qualidade dos atributos gerais que um hotel pode oferecer em termos de serviços e estrutura, sob a ótica de especialistas do setor hoteleiro. Esses especialistas abrangem: analistas de operadoras de turismo e agências de turismo, gerentes regionais e gerais de diversos hotéis, consultores hoteleiros, diretores de empresa do setor hoteleiro e hóspedes dos hotéis avaliados.

1.2

Relevância do Estudo

O mercado de turismo no Brasil vem sustentando sua tendência de crescimento nos últimos anos devido a diversos fatores destacando-se a expansão dos desembarques domésticos e das taxas de ocupação de hotéis e aumento dos gastos de turistas estrangeiros no país.

As perspectivas do segmento hoteleiro no Brasil envolvem a Copa do Mundo de Futebol de 2014 e os jogos Olímpicos de 2016, criando um ambiente

propício para a realização de um novo ciclo de investimentos no setor e de ações governamentais articuladas, que seguramente contribuirão para impulsionar o crescimento que tem sido experimentado pelo turismo.

O Rio de Janeiro tem uma importância muito grande nesse contexto, pois é a segunda maior metrópole do Brasil, situada no Sudeste do país. A população do Rio de Janeiro apresentado pelo Censo Demográfico - IBGE em 2010 foi de 6.320.446 de habitantes na cidade e 15.989.929 na região metropolitana, tornando-a a segunda maior cidade em aglomeração urbana do Brasil, depois de São Paulo, a terceira da América do Sul e a 24ª do mundo. Representa o segundo maior PIB do país (e o 30º maior do mundo), estimado em aproximadamente R\$ 140 bilhões de reais (IBGE/2007). Essa é a cidade brasileira mais conhecida no exterior, maior rota do turismo internacional no Brasil e principal destino turístico na América Latina e em todo o Hemisfério Sul.

Possuindo diversos museus, teatros e casas de espetáculos, além de ser hospedagem obrigatória de grandes mostras internacionais de artes ou cinema, a capital fluminense é o destino mais procurado pelos turistas estrangeiros que visitam o Brasil a lazer, e o segundo colocado no ranking de negócios e eventos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS DO RIO DE JANEIRO – ABIH, 2013).

Com isso, a relevância desse estudo consiste em compreender o posicionamento de mercado (lazer ou negócio) dos hotéis sob estudo, na cidade do Rio de Janeiro, que é considerada um dos principais pontos turísticos do Brasil, tanto no segmento de lazer quanto no segmento de negócio.

1.3

Problema a Investigar

Entender como o mercado percebe os hotéis ou posiciona determinado conjunto de hotéis com base em um elenco de atributos hoteleiros pré-especificados por especialistas.

1.4

Delimitação do Estudo

Este estudo está centrado na avaliação, realizada por especialistas do setor e por clientes, de dez hotéis no Rio de Janeiro em relação aos seguintes atributos hoteleiros: localização, segurança, limpeza, qualidade do quarto, serviço de quarto, serviço de recepção, ambiente físico do hotel, área de lazer, valor, e restaurante.

Os dez hotéis em estudo, sendo nove nos bairros de Copacabana e Leme e um no Centro da cidade, são: Golden Tulip Continental, Windsor Guanabara, Leme Othon, Golden Tulip Regente, Windsor Excelsior, Windsor Martinique, Othon Palace, Pestana Rio Atlântica, Tulip Inn Copacabana e Hotel Astória Palace. Os hotéis objetos desse estudo atendem aos segmentos de turismo de lazer e de negócios indiscriminadamente a princípio.

Dos dez hotéis acima listados, três deles (Golden Tulip Continental, Golden Tulip Regente, e Tulip Inn Copacabana) são do grupo BHG S.A. – Brazil Hospitality Group (“BHG”), empresa listada no segmento do Novo Mercado da BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (“BM&FBOVESPA”), com foco na administração de hotéis e investimento em imóveis hoteleiros no Brasil.

Com o intuito de entender como esses três hotéis, que possuem grande relevância no resultado da BHG, são avaliados pelo mercado em relação à qualidade de alguns atributos hoteleiros, foram escolhidos outros sete hotéis, mapeados pela BHG como market share de seus hotéis, com tarifas e taxas de ocupação semelhantes, como base de comparação para essa avaliação.

1.5

Organização do Estudo

O primeiro capítulo apresenta os objetivos da pesquisa, a relevância do estudo, o problema a investigar e a delimitação do estudo.

O segundo capítulo inclui a revisão de literatura sobre o setor hoteleiro, marketing de serviço e sua aplicação no referido setor, bem como a sua relação com a satisfação do cliente.

O terceiro capítulo detalha a metodologia empregada, definindo o tipo de pesquisa, atributos escolhidos na avaliação de alguns hotéis, a amostra dos hotéis apresentados no questionário, técnicas e procedimentos utilizados para o tratamento e análise dos dados e as limitações do método.

O capítulo quatro apresenta os resultados do estudo. Nele é mostrado o mapa perceptual derivado por meio de análise de correspondência aplicada aos dados de 28 respondentes.

O capítulo cinco conclui o trabalho, resumindo o estudo e apresentando suas principais conclusões e contribuições. São avaliadas também as suas limitações e feitas sugestões para novas pesquisas.

2

Revisão de Literatura

2.1

Setor hoteleiro

2.1.1

Turismo Nacional e Internacional

A Organização Mundial do Turismo ressalta a prioridade que deve ser dada ao setor de turismo nas políticas nacionais, devido à sua importância crescente como atividade geradora de renda e de empregos diretos e indiretos, num momento de dificuldades econômicas vivenciadas principalmente por países da Europa.

A participação do turismo na economia brasileira já representa 3,7% do Produto Interno Bruto (PIB) do nosso país. De 2003 a 2009, o setor de turismo cresceu 32,4%, enquanto a economia brasileira apresentou expansão de 24,6% (BRASIL - MTUR, 2013). Para o World Travel & Tourism Council (WTTC), no ano de 2011, cerca de 2,74 milhões de empregos diretos foram gerados pelo turismo e com estimativa de crescimento de 7,7% para o ano de 2012, totalizando 2,95 milhões de empregos (BRASIL - MTUR APUD WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2013).

Segundo dados do Banco Central (2013), os gastos efetuados por turistas estrangeiros em visita ao Brasil (medidos pela receita da Conta de Viagem, do Balanço de Pagamentos), em 2012, somaram US\$ 6,6 bilhões, praticamente em linha como os R\$ 6,7 bilhões gastos em 2011. Por outro lado, os gastos dos brasileiros com viagens internacionais totalizaram US\$ 22,2 bilhões, frente aos US\$ 21,2 bilhões gastos em 2011. Um déficit de R\$ 15,6 bilhões, em função da forte desvalorização do real quando comparado ao dólar americano.

Dados divulgados pelo Anuário Estatístico do Ministério do Turismo de 2013 (BRASIL, 2012) mostram que o total de chegadas turistas internacionais no país, em 2012, alcançou 5.676.843 passageiros, o que equivale a um aumento de

4,5% em relação a 2011 (5.433.354 passageiros). Os dois maiores fluxos de turistas para o Brasil são oriundos de países da América do Sul, com 49,7%, e Europa com 29,1%.

Segundo o Plano Nacional de Turismo 2013-2016, em 2012, o número de desembarques nacionais e internacionais de passageiros somou 191 milhões de passageiros transportados, correspondendo a uma variação de 6,5% em relação a 2011. O mercado doméstico transportou 85,5 milhões de passageiros em comparação ao 79,0 milhões transportados em 2011. A região Sudeste representa 53,05% do movimento de passageiros no Brasil, seguida da região Nordeste com 15,92%, região Centro-Oeste com 12,40%, região Sul com 12,09% e região Norte com 6,53%.

O Ministério do Turismo ressalta o fato de que tais dados resultam, principalmente, do aumento da renda do brasileiro, do interesse em colocar o turismo entre as prioridades de consumo e das facilidades de acesso ao crédito no país. O crescimento do volume de crédito destinado ao setor é um importante indicador da expansão do turismo nacional e de sua posição cada vez mais significativa na economia brasileira. Tomando como referência os valores concedidos por instituições financeiras oficiais como o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o Banco do Brasil S/A (BB), a Caixa Econômica Federal (CAIXA), o Banco da Amazônia (BASA) e o Banco do Nordeste (BNB), observa-se um crescimento de 923,60% de 2012 em relação a 2003, ano da criação do Ministério do Turismo.

Em 2012, o valor dos financiamentos concedidos pelas instituições financeiras federais chegou a R\$ 11,2 bilhões, um aumento de 30,1 % se comparado ao ano anterior. Além disso, cerca de 60 milhões de brasileiros ascenderam de classe social entre os anos de 2005 e 2010. Desses, 45 milhões deixaram as classes D e E, e 15 milhões migraram da classe C para as classes superiores. Com isso, nesse período, ocorreu um aumento acumulado de 62% na classe média (classe C), e a classe AB (grupo com renda domiciliar mais elevada, superior a R\$ 4.807,00) aumentou 60%, totalizando 42,2 milhões em 2010. A classe C tornou-se dominante pelo percentual populacional, passando a constituir 53% da população (BRASIL - MTUR, 2013).

É possível que em 2022, o turismo seja responsável por 3,63 milhões de empregos. E os fatores geradores de empregos diretos considerados nessa análise foram às atividades relacionadas à hotelaria, as agências de viagens, as companhias aéreas e outros tipos de transportes de passageiros, os restaurantes e lazer em geral (BRASIL - MTUR, 2013).

Esses incentivos possibilitaram a expansão da rede hoteleira nos últimos dois anos (2012-2011): Sudeste (44,0%), Centro-Oeste (17,7%), Norte (13,8%), Nordeste (13,3%) e Sul (11,2%) (BRASIL - PESQUISA ANUAL, 2012). Ressaltam-se ainda o aquecimento do ramo de hotelaria corporativa e a existência de grandes cidades com oferta hoteleira ainda escassa (como acontece no interior de SP e no Nordeste em geral), o que possibilita o crescimento do mercado de meios de hospedagem (BRASIL - MTUR, 2013).

No tocante à ampliação e modernização dos serviços turísticos foram lançados pelo governo federal programas específicos de financiamento para a Copa do Mundo de 2014, com recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), da ordem de R\$ 1,00 bilhão para o período entre 2010 e 2012, além da programação anual dos Fundos Constitucionais do Centro-Oeste, Nordeste e Norte, operados respectivamente pelo Banco do Brasil, Banco do Nordeste e Banco da Amazônia, nos valores totais anuais de R\$ 1,15 bilhão para 2010 e de R\$ 1,33 bilhão para 2011 (BRASIL - MTUR, 2013).

A preparação para que eventos internacionais aconteçam (que inclui também os Jogos Olímpicos Rio 2016) constitui, ao mesmo tempo, um desafio e uma oportunidade, não só para a consolidação e o reconhecimento do turismo como importante fator de desenvolvimento socioeconômico para o país, mas também para a construção de um novo patamar de qualidade dos territórios e da rede de cidades no Brasil, particularmente no que se refere à acessibilidade e à mobilidade urbana (BRASIL - MTUR, 2013).

Somente em infraestrutura turística para as cidades-sede da Copa do Mundo, estima-se que sejam empenhados no ano de 2013 cerca de R\$ 212,5 milhões com projetos que se referem a Centros de Atendimento ao Turista (CAT), sinalização turística, acessibilidade e mobilidade, além de investimentos no Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – PRONATEC

COPA. Ressalte-se que não estão computados nesse valor os investimentos do Programa ProCopa Turismo (R\$ 2 bilhões) em ampliação, reforma e construção de novos empreendimentos hoteleiros (o que aumentará a oferta de leitos) (BRASIL - MTUR, 2013).

2.1.2

Perspectiva da Hotelaria no Brasil

De acordo com informações da revista Turismo BNDES Setorial, o setor de turismo é composto de um conjunto de atividades que, em seu agregado, tem grande representação econômica e vem registrando um crescimento consistente ao longo das últimas décadas. O Incremento da renda é o principal fator propulsor das atividades turísticas, o que promove forte correlação entre o dinamismo econômico e a expansão do setor. Já a hotelaria está inteiramente vinculada à demanda turística. O segmento hoteleiro é composto de hotéis, pousadas e hospedarias que prestam serviços, basicamente, aos turistas.

Um novo empreendimento hoteleiro necessita de elevados investimentos iniciais e de longo prazo devido ao tempo que leva para dar início as suas operações, que pode variar de 3 a 4 anos. Além disso, para sustentar sua competitividade, é fundamental que haja inversões adicionais e periódicas para manutenção e modernização das construções, que devem compreender cerca de 1% a 5% do faturamento bruto anual de um hotel. Além de promover reformas estruturais a cada 10 a 12 anos, com inversões de 20% a 30% de seu investimento inicial (MELLO; GOLDENSTEIN, 2011).

No mercado hoteleiro mundial, a existência das grandes bandeiras internacionais e a significativa presença de agentes hoteleiros locais torna esse mercado pouco globalizado e pouco concentrado. No caso do Brasil, os 20 maiores grupos de hotelaria (por quantidade de quartos) administram mais de 500 hotéis e ofertam apenas 18,8% das unidades habitacionais hoteleiras, sendo desse total 70% gerenciadas por bandeiras mundiais. A Accor, líder do mercado brasileiro, responde por 5,4% da oferta de quartos. Segue na tabela 1, o ranking

das 10 maiores administradoras hoteleiras que atuam no Brasil (JONES LANG LA SALLE, 2013).

Tabela 2.1: Ranking das 10 maiores administradoras hoteleiras que atuam no Brasil

2012	Administração hoteleira	Nº de quartos
1	Accor	27.551
2	Atlantica	13.253
3	BHG – Brazil Hospitality Group	8.659
4	Blue Tree	4.838
5	Nacional Inn	4.593
6	Transamérica	4.447
7	Windsor	3.010
8	Meliá Hotels	2.873
9	Hotéis Slaviero	2.740
10	Allia Hotels	2.733

Fonte: Jones Lang La Salle Hotels (2013)

Os dois principais segmentos de turismo são classificados como de lazer e de negócios. Dos turistas estrangeiros que visitam o Brasil, 27% o fazem por motivo de negócios e eventos. Esse percentual para o turismo doméstico é de 24%. O turismo de negócio foi o que mais cresceu nos últimos anos. O Brasil já ocupa a sétima posição em número de eventos internacionais, e São Paulo a 12ª colocação entre as cidades. No turismo de lazer apenas 20% dos viajantes buscam

hotéis e pousadas. Já no turismo de negócios esse patamar eleva-se a quase 60%. (MELLO; GOLDENSTEIN, 2011).

O Ministério do Turismo, no ano de 2010, considerou em suas projeções a existência de um total de 22 mil a 26 mil estabelecimentos hoteleiros e de outros tipos de alojamento temporário no país. A empresa de consultoria HVS divulgou o número de 440 mil quartos disponíveis no país, o que corresponde a aproximadamente apenas 2% do mercado hoteleiro dos EUA (MELLO; GOLDENSTEIN, 2011).

De acordo com o Ministério do Turismo, em um cenário de crescimento acelerado e de ganhos de competitividade, o mercado interno poderá alcançar, no ano de 2014, o patamar dos 500 milhões de postos de trabalho nas atividades características do turismo, com 35,4 mil estabelecimentos hoteleiros, 78 milhões de desembarques domésticos e sete milhões de turistas estrangeiros, com impacto de US\$ 9 bilhões em divisas internacionais. Segundo o Plano Nacional de Turismo (PNT) 2013-2016, a expectativa de investimentos privados de 2013 a 2016 é de R\$ 8 bilhões na hotelaria brasileira.

Dessa forma, as perspectivas para o desenvolvimento turístico no Brasil são muito favoráveis tanto na rota do turismo internacional quanto na do turismo interno. Os grandes eventos esportivos impulsionarão os investimentos hoteleiros, trazendo muitos benefícios para esse setor, principalmente para o turismo de negócio, por ser o segmento que mais demanda os serviços de hotelaria.

2.2 Marketing de Serviços

Existem inúmeras definições de marketing. Todas elas, no entanto, correspondem a uma de três perspectivas distintas (ROCHA; FERREIRA; DA SILVA, 2012):

- Marketing é um processo social, por meio do qual são reguladas a oferta e a demanda de bens e serviços para atender às necessidades da sociedade.

- Marketing é uma tecnologia gerencial, que busca ajustar a oferta da organização a demandas específicas do mercado, utilizando como ferramental um conjunto de princípios e técnicas.
- Marketing é uma orientação da administração, que reconhece que a tarefa primordial da organização é proporcionar maior satisfação ao consumidor, atendendo a suas necessidades, levando em conta seu bem-estar no longo prazo, respeitadas as exigências e limitações impostas pela sociedade e atendidas as necessidades de sobrevivência e continuidade da organização.

Os conceitos acima mencionados se aplicam diretamente no setor hoteleiro, que por essência, se enquadra no setor de serviços, mesmo que tenha também como produto oferecido toda a estrutura física utilizada por seu cliente, que faz parte do pacote de serviços, seja do segmento de negócio ou de lazer.

O setor é 100% orientado para o cliente, o que significa estar atendo às suas necessidades mais amplas, para melhor servi-los, com o objetivo de obter um alto grau de satisfação e lealdade. É também regido pelas leis do mercado de oferta e demanda que impactam o preço da diária média e da taxa de ocupação do hotel, principais indicadores operacionais do setor. Cabe ao marketing ajustar a essência da concorrência entre as empresas, que na maior parte dos mercados, apresentam demanda e oferta heterogenias.

De acordo com Rocha et al. (2012), existem duas formas pelas quais o marketing ajuda a produzir o ajuste entre oferta e demanda: proporcionando maior satisfação ao consumidor ou oferecendo a mesma satisfação por menor preço. A primeira forma é a diferenciação, em que a maior parte das empresas utiliza. Não existe produto que não seja diferenciável. De uma forma ou de outra, são praticamente ilimitados os modos pelos quais a empresa pode diferenciar seus produtos ou serviços. A base de diferenciação pode ser tangível ou intangível, mas deve ter importância real para o comprador. Já a segunda forma está limitada àquelas poucas empresas que podem oferecer o seu produto a preço inferior ao dos concorrentes, obtendo assim a preferência dos consumidores.

Qualquer que seja a forma utilizada, cada organização busca o segmento da demanda que está mais bem preparada para atender, que no caso da hotelaria

seriam os segmentos de negócio, lazer, ou ambos dependendo da localidade. Para tal, precisa apresentar alguma vantagem competitiva diferenciada. Existem diversas maneiras para se conseguir vantagens competitivas, que são: tecnologia superior, patentes, localização superior, imagem da marca etc.

Para o setor de hotelaria a localização e a imagem são primordiais para o tipo de posicionamento do produto que a empresa almeja. Esses dois fatores impactam diretamente o público a ser atendido e a tarifa a ser oferecida, além dos serviços de qualidade disponibilizados que são fundamentais para esse setor. Ou seja, a empresa mais bem sucedida é aquela capaz de oferecer valor superior ao consumidor (ALDERSON, 1962), valor esse que deve ser percebido pelo consumidor para que a empresa se consolide junto aos seus clientes com algum diferencial frente a seus concorrentes.

De acordo com os autores Lovelock e Wright (2003) serviços podem ser definidos como: “Uma ação ou desempenho oferecido por uma parte à outra, ainda que o processo esteja relacionado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum bem ou fatores de produção”.

Para Hoffman e Bateson (2003) a distinção entre bens e serviços nem sempre é autoevidente, pois exemplificar um bem puro ou um serviço puro é muito difícil. Um bem puro e um serviço puro raramente consegue se desvincular de um serviço ou de um bem intangível. Muitos serviços possuem pelo menos alguns elementos de bens intangíveis, como o cardápio de um restaurante, o extrato bancário, entre outros. E a maioria dos bens, por sua vez, oferece pelo menos um serviço, como o de entrega.

O consumo de bens intangíveis vem crescendo significativamente em relação ao consumo de bens físicos, havendo com isso uma transferência de consumo entre os mercados, quer sob uma perspectiva hedonista ou sob uma perspectiva funcional. E cada vez mais as empresas precisam entender as necessidades e desejos dos clientes para adotar estratégias de serviços adequadas, principalmente para as empresas que comercializam intangíveis (ROCHA ET AL, 2012).

Para Kotler e Keller (2006), à medida que as necessidades evoluem, maior é a proporção das atividades que se concentra na produção de serviços. E isso se aplica muito bem da definição que o próprio autor faz do marketing de forma resumida: “marketing supre necessidades lucrativas”, e que envolve a identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais. Ou seja, fazer marketing significa satisfazer as necessidades e desejos dos clientes.

Um caso que exemplifica bem a questão acima é o da empresa Ebay, que percebeu que as pessoas não conseguiam localizar alguns dos itens que mais desejavam e criou um espaço para leilões on-line. Essa visão mostra de forma clara a questão das necessidades do mercado, mostrando sua capacidade de marketing e a transformação de uma necessidade particular ou social em uma oportunidade de negócio lucrativa.

Em relação à produção de serviços, os Estados Unidos são especialistas nesse assunto. Sua economia atual consiste em um mix de 70 por cento de serviços e 30 por cento de produtos. Entre os serviços prestados estão os de empresas aéreas, hotéis, locadoras de automóveis, turismo, barbeiros, entre outros (KOTLER ET AL, 2006). A criação de empresas como Facebook e Google são exemplos de atendimento dessa demanda, onde milhares de usuários utilizam suas ferramentas.

O crescimento do setor de serviços, característica das economias pós-industriais, estende-se também aos países emergentes, como o Brasil, que vem apresentando rápido crescimento (ROCHA ET AL, 2012). As estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicavam a existência, em 2010, de 993 mil empresas de serviços, com receita operacional líquida total de aproximadamente 869 bilhões de reais, empregando mais de 10,6 milhões de pessoas e gerando 510 bilhões de reais de valor adicionado.

No entanto, nos países emergentes, há dificuldades inerentes ao desenvolvimento dos serviços, por questões culturais, devido à existência de diferenças regionais entre os países, onde algumas áreas são mais desenvolvidas e outras mais atrasadas (agrícolas e extrativas), dificultando a gestão de serviço. Essa diversidade cultural leva as empresas de serviços a conviverem com distintas

realidades, tendo com isso que implantar modelos de gestão compatíveis com as especificidades da região. (ROCHA ET AL, 2012).

Questões sociais também podem impactar a prestação de serviços, principalmente pelas desigualdades culturais, uma vez que os operadores de serviços, na América Latina, se originam, em sua maior parte, de classes sociais mais pobres. Em decorrência, a baixa escolaridade dificulta a prestação de serviços, podendo afetar o desempenho de marketing das empresas (ROCHA ET AL, 2012).

Muitas ofertas do mercado apresentam uma combinação variável de bens e serviços. Em um restaurante *fast food*, por exemplo, o cliente adquire tanto um produto como um serviço. Em hotel, esse conceito também pode ser aplicado, pois tanto a estrutura e as instalações existentes quanto os serviços oferecidos devem satisfazer as necessidades dos clientes. Se um desses fatores for falho, há grande chance de o cliente avaliar sua experiência como insatisfatória.

Segundo Scott e Stephen (1993), atualmente já há um entendimento na doutrina de que o marketing de serviços já se distingue suficientemente do marketing de produto e por isso merece uma abordagem independente.

Já existe uma corrente doutrinária que sugere que muitas empresas apenas se manterão competitivas se modificarem sua autoimagem de meros provedores de produtos específicos e começarem a pensar nos valores (serviços) que elas realmente fornecem aos consumidores (SCOTT APUD RAPPAPORT; HALEVI, 1991).

Na visão dos autores Brock e Mark (2007), o propósito do marketing é atingir os objetivos pessoais, organizacionais e sociais através da criação de valor superior ao cliente para (troca) com um ou mais segmentos de mercado, utilizando-se uma estratégia sustentável.

O termo “valor do cliente ou *customer value*” possui diversos significados (WOODDALL, 2003), mas dois deles predominam – o valor para o cliente (valor percebido pelo cliente ou valor recebido pelo cliente) e valor para a empresa (valor do cliente, agora mais conhecido como valor da vida do cliente ou *customer lifetime value*).

O foco desse trabalho quando se refere a “*customer value*” é refletido pela primeira definição. Woodruff (1997) define valor do cliente como algo percebido pelo consumidor em vez de objetivamente determinado pelo vendedor. Essas percepções envolvem, tipicamente, um *trade-off* entre o que o consumidor recebe (e.g. qualidade, benefícios, valor (no sentido de valer a pena), utilidades etc) e do que o consumidor precisa abrir mão para adquirir e utilizar o produto (e.g. preço, sacrifícios etc).

Da perspectiva do consumidor, o valor do consumidor ou cliente é o que ele adquire ou ganha (benefícios) em contraposição ao que ele tem que abrir mão (custos e sacrifícios) (ZEITHAML, 1988). A criação de valor ao consumidor tem sido reconhecida como conceito central em marketing (WOODRUFF, 1997) e base fundamental para toda atividade de marketing (HOLBROOK, 1994). Isso tem sido sugerido como finalidade das organizações (SLATER, 1997), a chave principal para o sucesso via posicionamento diferenciado (COOPER 2001), e precursor para a satisfação e fidelização dos clientes (WOODDALL, 2003).

Já o valor percebido pelo cliente (VPC), segundo Kotler e Keller (2006) é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os bens e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas.

Essa expectativa de valor é de extrema importância para o setor hoteleiro, pois a expectativa do cliente quando vai se hospedar em um hotel varia de acordo com a categoria (5 estrelas, 4 estrelas etc), marca, localização, entre outras características, e que dependendo da diária cobrada por esse hotel, que deve ser compatível com o produto e serviços oferecidos, pode causar grande satisfação ou frustração ao cliente.

O dever de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente mediante lucro. Com a economia cada vez mais competitiva, onde os consumidores se deparam com uma abundância de opções, as escolhas se tornam mais racionais, vencendo as empresas que ajustam seu processo de entrega de valor e selecionando, proporcionando e comunicando um valor superior. Para que haja a construção de valor, satisfação e fidelidade do cliente, o cliente deve ser o único verdadeiro ‘centro de lucro’ da empresa (KOTLER ET AL, 2006).

Na hotelaria essa entrega de valor vai desde o momento de se fazer a reserva (facilidades), *check in*, até a limpeza do quarto, serviço de recepção e quarto, e *check out*. Todo esse processo está inserido na cadeia de valor que o hotel deve oferecer ao cliente.

De acordo com o autor Grönroos (1995), serviço(s) pode ser definido como:

“Uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).”

Há quatro características distintas de serviços: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade, e perecibilidade. Essas características são citadas como fatores de distinção entre serviços e bens e produtos (SCOTT *et al*, 1993). Além disso, alguns autores como Slack, Johnston e Chambers (2002), apresentam essas características como dificuldades de gestão das operações dos serviços.

Intangibilidade

Em geral, a literatura sustenta que a intangibilidade, propriedade de serviços mais comumente citada, é o que diferencia substancialmente o marketing de serviços do marketing de bens e produtos (BERRY, 1980; ORSINI, 1987). E Klein e Lewis (1985) afirmam que essa é uma propriedade comum a todos os serviços.

A citação de Bateson (1977) resume a literatura:

“Serviços por sua própria natureza são fisicamente intangíveis. Eles não podem ser tocados, provados, cheirados ou vistos. Isto contrasta com a substância física ou tangibilidade de mercadorias. Além de sua intangibilidade física, os serviços também podem ser de difícil percepção mental e, por isso, seriam mentalmente intangíveis.”

Scott *et al* (1993) diz que grande parte dos acadêmicos de marketing concordam com a interpretação acima sobre a intangibilidade dos serviços, por exemplo: Regan (1963); Rathmell (1966,1974); Judd (1968); Johnson (1970);

Wilson (1972); George e Barksdale (1974); Hostage (1975); Shostack (1977, 1984a,b, 1987); Grönroos (1978, 1979); Gummenson (1978) e Lovelock (1984a).

A natureza do serviço é intangível, pois o mesmo só pode ser experimentado, não há uma propriedade física ou materialidade envolvida. Com isso, há certa dificuldade dos consumidores avaliarem a intangibilidade dos serviços oferecidos.

O turismo é um nicho importante dentro do setor de serviços, pois compreende hotéis, passeios, restaurantes, entre outros, e tende a ser cada vez mais explorado, pois o turista busca consumir experiências controladas que proporcionem ou simulem uma vivência diferente de seu dia a dia.

Um exemplo seria o turismo de contato com a natureza, onde pessoas de grandes centros urbanos que querem comungar com a natureza em seu estado selvagem, como safáris organizados, parques naturais, como Yellowstone, ou zoológicos, como Sea World, em transatlânticos que navegam em meio a icebergs na Antártica, ou helicópteros que sobrevoam o Grand Canyon, ou ainda pousadas de luxo flutuantes em afluentes do Rio Amazônia, em meio à selva tropical. Em todos os casos, os riscos são cuidadosamente controlados ou eliminados. Os turistas formam a plateia destes espetáculos de serviços em que a natureza domada, pode então ser consumida. E uma forma de tangibilizar essas experiências é através de fotografias, filmes e *souvenirs* (ROCHA ET AL, 2012).

Além dessas experiências de contato com a natureza, atualmente está em voga o turismo da miséria, adotados em diversos países. Foi publicada uma reportagem no jornal o Globo, no dia 5 de janeiro de 2014, na seção Mundo, sobre o turismo de miséria, extravagância ao inverso. Nessa reportagem, são citados alguns itinerários turísticos oferecidos em alguns países, onde o foco é o turista que possui recursos financeiros para realizar visitas a lugares mais pobres, utilizando como guia morador de rua local. Outro tipo de passeio citado foi à simulação de um tour de entrada nos EUA como imigrante ilegal, entre outros. Os gastos realizados pelos turistas nesses passeios são revertidos à comunidade local carente, e caracterizado como um esforço de responsabilidade social.

Para Souza, Gosling e Gonçalves (2013), os serviços usualmente são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, muitas vezes, os clientes estão presentes na unidade de produção da empresa, interagindo diretamente com os empregados da empresa e constituindo-se, efetivamente, parte do processo de produção do serviço. Adicionalmente, como os serviços são intangíveis, os clientes estarão todo o tempo procurando algum indicador tangível que possa auxiliá-los a entender a natureza da experiência do serviço.

Rocha et al (2012) citou em seu estudo o autor Levitt que advertiu: “Quando os clientes potenciais não conseguem antecipadamente provar, sentir, cheirar ou ver o produto em uso, o que os induz a comprar são, simplesmente, *promessas de satisfação*”. Dessa forma, questões relativas à imagem da marca, prestadora do serviço, surgem como outro aspecto relevante do marketing de intangíveis.

Alguns autores defendem que os limites conceituais do marketing devem se ajustar a realidade dos consumidores, e tangibilizar as atividades de diversos setores que se encaixam na categoria de serviços com uma abordagem diferente do que comumente é utilizado para bens físicos (SCOTT ET AL, 1993).

Shostack (1977) e Thomas (1978) indicam o uso de palpites ou interpretações, como um método, que leva ao consumidor a materializar em sua mente os serviços prestados, seja através da criação de uma imagem marcante que também seja identificado como um item particularmente importante para a indústria de serviços, principalmente no setor varejo, ou o desenvolvimento de uma marca para serviços, como uma forma de estabelecer uma imagem no mercado (ONKVISIT; SHAW, 1989), ou até mesmo a forma como o prestador de serviço se apresenta (e.g. uniformes) que ajuda ao consumidor a fazer a associação do serviço prestado com a empresa responsável por ele.

Um exemplo mencionado por Berry (1980) é o restaurante McDonald que utiliza o símbolo de um arco dourado da letra M, reconhecido mundialmente e que representa particularmente um tipo de serviço, que segundo Ritzer (1998) engloba quatro elementos básicos no modelo da “McDonaldização”: eficiência, calculabilidade, previsibilidade e controle. O conceito de *fast-food* aperfeiçoado pela rede McDonald's e copiados por outras empresas, lida com as expectativas

humanas de que a comida será servida sem demora, com atendimento gentil, na quantidade prevista (porções generosas), com o sabor previsto, sem surpresas e sem dificuldades.

A contínua melhora do relacionamento entre fornecedor e cliente é de fundamental importância para as empresas de serviço, pois essa interação é muito frequentemente a única impressão que o consumidor possui da companhia, e que deve ser cuidadosamente administrada para diminuir o efeito da intangibilidade (HOSTAGE, 1975; GRÖNROOS, 1978). O controle do aspecto da intangibilidade, que começa na fase de entrega do serviço, ajuda a garantir a retenção do cliente quando a impressão pelos serviços prestados é positiva e aumenta a probabilidade de se desenvolver um relacionamento duradouro entre ambas as partes (SCOTT ET AL, 1993).

Há outro aspecto importante que permeia a questão da intangibilidade, que é a definição do preço a ser cobrado pelos serviços prestados, pois o consumidor não emprega o mesmo critério de avaliação aplicado aos bens tangíveis. Com isso, há maior dificuldade por parte dos consumidores de mensurar um valor monetário da transação tanto antes quanto depois da prestação do serviço (e.g. serviços prestados por advogados, marceneiros, eletricitas, faxineiras, professores particulares e outros). Em grande parte das experiências, o consumidor irá avaliar com maior frequência a qualidade percebida ou a satisfação esperada pelos serviços recebidos, pelo preço cobrado, sem ter o benefício da comparação com bens tangíveis (SCOTT ET AL, 1993). Por conseguinte, o preço se torna um padrão de comparação de suma importância.

Apesar dessa característica de intangibilidade dos serviços, muitos deles carregam consigo elementos físicos. Por exemplo, o cartão de crédito tem um componente tangível, que é o próprio cartão, embora o serviço prestado seja o de crédito. A mesma analogia serve para um show da Broadway, em que o cliente recebe um tíquete de ingresso, e na entrada um folheto com a programação do show. Já outros serviços como planos de aposentadoria, planos de saúde e serviço médicos carregam fortemente a característica de intangibilidade, e cuja utilização desses serviços é diferida no tempo. Embora o cliente esteja disposto a pagar pelos serviços para se proteger de riscos futuros, a associação de seus benefícios

está sempre relacionada à ocorrência de eventos indesejáveis, como a dor, doença e morte (ROCHA ET AL, 2012).

Dessa forma, como a intangibilidade do serviço é uma das principais barreiras que o fornecedor enfrenta ao buscar transmitir os benefícios de seus serviços a seus potenciais clientes, as empresas devem adicionar, na medida do possível, elementos tangíveis aos serviços, para aumentar a percepção de valor ao cliente. Por isso muitas empresas de consultoria e escritórios de advocacia enviam relatórios periódicos aos seus clientes. Além disso, os provedores de serviços devem se preocupar em transmitir uma imagem positiva aos seus clientes, já que imagem é fundamental para desenvolver e manter uma clientela (ROCHA ET AL, 2012).

Inseparabilidade

Outro aspecto importante é a inseparabilidade da produção de serviços de consumo. Pela definição de Kotler (1982), um serviço é inseparável de sua fonte provedora. E o próprio ato de ser criado exige a presença de uma fonte, que pode ser uma pessoa ou uma máquina. Ou seja, produção e consumo ocorrem simultaneamente com o fornecimento de serviços (por exemplo, serviços de consultoria, serviços médicos e hospitalares). Essa definição se diferencia da definição de produto, onde a fonte provedora pode ou não estar presente (por exemplo, serviços de engenharia, serviços gráficos e editoriais) (ROCHA ET AL, 2012).

O problema encontrado nesse aspecto, quando do desenvolvimento da estratégia de marketing, é a ordem como o serviço é vendido e depois prestado. Na maioria das vezes, o serviço é vendido primeiro, depois prestado e consumido, diferentemente do processo de bens físicos, onde geralmente a produção ocorre primeiro e depois a venda e o consumo. Consequentemente, meios devem ser planejados para a comercialização dos serviços de forma bem sucedida, antes que o consumidor os experimente (SCOTT ET AL, 1993).

Orsini (1987) observa que a prestação (produção) e consumo simultâneo de serviços requer que a presença do cliente esteja integrada ao processo. O

contato pessoal com o cliente é, portanto, o ponto chave na organização, em que é necessário haver um alto nível de atenção no momento da prestação do serviço (DAVIDSON, 1978). E paralelamente, deve haver um plano estratégico de serviços internamente (marketing interno) orientado para garantir o desenvolvimento de um padrão de serviço de alta qualidade, cujas práticas são identificadas como um importante passo para a superação do problema da intangibilidade.

Um exemplo da importância dessa questão acima levantada, e que muitas vezes pode ser um problema no setor de serviços, é saber desenvolver e gerir a tabela de horários dos funcionários, de forma a garantir um adequado atendimento às necessidades dos clientes no momento que se é demandado por eles (SCOTT ET AL, 1993).

Para empresas multinacionais ou inseridas em um ambiente multicultural haverá uma intensificação maior do problema da inseparabilidade, uma vez que as preferências culturais em serviços variam (SCOTT ET AL, 1993).

No setor de hotelaria essa intensificação pode ser facilmente percebida, pois grande parte da venda das diárias é realizada de forma antecipada, para depois haver o consumo dos serviços. Cadeias de hotéis internacionais estão inseridas em diversos países com culturas totalmente diferentes. Com isso, fica evidente a importância da padronização de determinadas estruturas (quartos, banheiros, lobby, etc.) que fazem parte dos serviços oferecidos, e que são valorizadas por seus clientes cativos, que muitas das vezes fazem parte do programa de fidelização da rede. Além disso, esses hotéis devem oferecer um tipo de serviço ou serviços customizados de acordo com a cultura local (e.g. comidas típicas, uniformes, tratamentos etc.). Atender a todos os mencionados quesitos é um desafio diário para o setor hoteleiro.

Heterogeneidade (Variabilidade)

O termo 'heterogeneidade' utilizado no contexto de serviços representa a dificuldade de padronização dos serviços (SCOTT et al., 1993). A definição desse termo, segundo os autores Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985), se refere ao alto

grau de variabilidade potencial no desempenho dos serviços. A qualidade e a essência dos serviços podem variar de prestador a prestador, de consumidor a consumidor e pode inclusive variar com o dia. O que se torna um problema maior em setores mais intensivos na utilização de serviços, como o de hotelaria.

Um dos problemas identificados por Buttle (1989) em relação à natureza da heterogeneidade, é a garantia da entrega de um serviço de qualidade no momento da prestação do serviço. Contudo, tanto no meio acadêmico quanto no mercado, ainda há dificuldades de se desenvolver padrões de desempenho (RATHMEL, 1966).

Em função dessa falta de padronização, os consumidores percebem um maior risco em comprar serviços se comparado à compra de bens físicos (ZEITHAML, 1981), embora já se tenha reconhecido que o nível de risco depende do tipo de prestador: homem ou máquina (LEVITT, 1976). Essa dificuldade trazida pela heterogeneidade afeta três categorias, que não são mutuamente exclusivas: o encontro de serviço, a produtividade e a qualidade do serviço. (SCOTT ET AL, 1993).

De acordo com Berry (1980), uma forma de minimizar os efeitos da variabilidade, assim como dos aspectos de intangibilidade e inseparabilidade, seria através do controle do encontro de serviços. Uma das formas de controle é a adoção de procedimentos de prestação uniformizados e aumento da quantidade de automação. Mas mesmo quando a interação do cliente é com a máquina, e não com pessoas, podem ocorrer diferenças de características do próprio cliente, como, por exemplo, sua maior ou menor capacidade de entender instruções, o que ocorre frequentemente no uso de caixas automáticas ou *internet banking* (ROCHA ET AL, 2012). Essa abordagem tem sido defendida por Levitt (1976) como uma forma de reduzir o grau de variabilidade em cada serviço oferecido, ganhando, dessa forma, maior consistência.

Na década de 80, o conceito de qualidade do serviço se tornou um assunto de grande relevância, com uma posição respeitada na literatura. Para alguns outros autores, como Sasser e Arbeit (1976), George (1977) e Berry (1980), a necessidade do desenvolvimento de uma abordagem, denominado marketing

interno, com a finalidade de promover o conceito de qualidade do serviço em toda a organização, tem sido discutida amplamente.

Kotler et al (2006) cita em seu livro a definição de qualidade da American Society for Quality Control, como sendo a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. Essa é uma definição claramente voltada para o cliente.

Pode-se dizer que a empresa fornece qualidade sempre que seu produto ou serviço atende às expectativas do cliente ou às excede. Uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades dos clientes durante a maior parte do tempo é denominada empresa de qualidade (KOTLER ET AL, 2006). Qualidade total, que inclui qualidade de conformidade (entrega da qualidade prometida) e qualidade de desempenho (atinge o desempenho esperado), é o segredo para criar valor e satisfazer o cliente. Essa ideia é bem apresentada por Daniel Beckham (1992) e mostrada por Kotler et al. (2006) em seu livro:

“Os profissionais de marketing que não aprenderem a linguagem da melhoria da qualidade, da fabricação e das operações se tornarão tão obsoletos quanto charretes. Os dias do marketing funcional já passaram. Não podemos mais nos dar ao luxo de nos considerarmos pesquisadores de mercado, pessoal de propaganda, profissionais de marketing direto, estrategistas: temos de pensar em nós como profissionais que buscam a satisfação dos clientes – como defensores de clientes focados no processo como um todo.”

Perecibilidade

Serviços são perecíveis, no sentido de que não podem ser armazenados para uso numa data posterior e, por consequência, devem ser consumidos quando produzidos (JUDD, 1968; JOHNSON, 1970; RATHMELL, 1974; BESSOM e JACKSON, 1975; THOMAS, 1978; KOTLER, 1982). Problemas decorrentes da perecibilidade são proeminentes no marketing de serviços (SASSER, 1976; BATESON, 1977). Por exemplo, as diárias dos quartos de um hotel que não são vendidas no dia, têm sua receita desse dia perdida para sempre, não há como recupera-las. Segundo Rushton e Carson (1985), a importância da perecibilidade pode ser resumida da seguinte forma:

“Serviços não podem ser produzidos antes de serem demandados e nem armazenados para atender à demanda. Se o serviço não é utilizado quando disponível, então a capacidade de atendimento é desperdiçada.”

Segundo Rocha et al (2012), já que não é possível estocar a maior parte dos serviços, as empresas buscam desenvolver processos para “estocar” os clientes, ou seja, manter o cliente esperando para melhorar o uso da capacidade. O gerenciamento da capacidade torna-se, então, uma competência crítica em empresas de serviços.

O principal problema associado a essa prática é que o cliente não gosta de esperar, logo, torna-se um desafio transformar o tempo de espera em uma atividade agradável, ou menos dolorosa para o cliente. Parques de diversões, restaurantes, e consultórios médicos utilizam vários procedimentos para minimizar o tempo de espera do cliente. Por exemplo, a Disney para ministrar o problema das longas filas de espera, organizou-as de tal maneira que o cliente não tenha em nenhum momento a visão completa do tamanho da fila (ROCHA ET AL, 2012). O mesmo serve para alguns restaurantes como o Outback, que serve bebidas e aperitivos durante o período de espera.

Sem a possibilidade de estocar ou alcançar a flexibilidade da demanda que é flutuante e aplicável para os bens físicos, organizações de serviços são seriamente afetadas por mudanças na demanda (RATHMELL, 1974). No caso do setor hoteleiro, os problemas de pico de demanda muitas vezes se traduzem em *over booking* ou excesso de reserva, que deve ser encaminhado à área de marketing da companhia para que se faça a gestão do problema, entendendo a causa do mesmo, e agindo para que isso não ocorra novamente.

É de extrema importância que seja feita uma abordagem eficiente junto ao cliente, para minimizar seu desconforto. Normalmente numa situação de *over booking*, o cliente é transferido para outro hotel, da mesma rede ou de uma concorrente, com a mesma localização, ou melhor, e com *upgrade* das acomodações. Além disso, é usual que se ofereça reservas gratuitas em períodos

posteriores. É mandatório que a situação seja resolvida e o cliente se sinta assistido, e dentro do possível fique satisfeito com a solução.

Sasser (1979) sugere que a demanda e capacidade sejam geridas para melhor atender as necessidades das organizações de serviços. Possibilidades incluem a utilização de preços de alta e baixa temporada, desenvolvimento de demandas regulares e serviços complementares, criação de sistemas de reservas e utilização de mão de obra de tempo parcial.

Fica claro que as características dos serviços criam problemas significantes que não foram plenamente respondidos. Gestão no setor de serviços está no momento se adequando ao desafio de profissionalização das atividades de marketing de serviço, onde cada elemento da prestação do serviço deve ser gerido de forma efetiva (SCOTT ET AL, 1993).

2.2.1 Satisfação e Lealdade

Satisfação do consumidor é um conceito psicológico que envolve os sentimentos de bem estar e prazer que resulta da diferença entre o que se obtém do produto ou serviço comparado ao que se espera dele (PIZAM; ELLIS, 1999).

Vavra (1997) define satisfação do consumidor como sendo o resultado da satisfação no último estágio da experiência do consumidor. Esse estágio final pode ser um estado cognitivo de recompensa, uma resposta emocional a uma experiência ou uma comparação de recompensas e custos com consequências antecipadas.

Pizam et al (1999) cita em seu estudo a definição de Satisfação feita por Klaus (1985), como sendo uma avaliação subjetiva da experiência do consumo baseada em algumas relações entre a percepção do consumidor e os atributos objetivos do produto ou serviço.

No intuito de se ter sucesso no mercado, não é suficiente atrair novos consumidores, é preciso que os gestores concentrem seus esforços em reter os clientes já existentes com a implementação de políticas eficazes de satisfação e

lealdade do cliente (GUZZO, 2010), uma vez que o custo para trair novos consumidores é maior do que o custo de retenção dos próprios clientes.

Diversos estudos mostram que os custos, que incluem gastos financeiros e tempo, de captar novos clientes são cinco vezes maiores que os custos de simplesmente reter o cliente existente (NAUMANN, 1995). Com isso, cria-se o desafio de manter o alto nível dos serviços oferecidos, a consciência da expectativa do cliente, e a melhoria contínua dos serviços e produtos (PIZAM ET AL, 1999).

De acordo com Hayes (1997), conhecer a expectativa do cliente e suas necessidades é essencial por duas razões: uma é o entendimento de como o consumidor define a qualidade dos serviços e produtos, e a outra é que esse conhecimento facilita o desenvolvimento de questionários sobre a satisfação do cliente. Além disso, a satisfação do consumidor é reconhecida como de grande importância para todas as empresas comerciais, por causa de sua influência sobre as compras repetidas e nas recomendações feitas por meio do “boca-a-boca” (*word of mouth*) (BERKMAN; GILSON, 1986).

A satisfação do consumidor é uma filosofia de negócio direcionada para a criação de valor para os clientes, antecipando e gerenciando suas expectativas, demonstrando habilidade e responsabilidade para satisfazer suas necessidades (GUZZO, 2010). Qualidade do serviço e satisfação do consumidor são fatores críticos para o sucesso de qualquer negócio (GRONROOS, 1990; PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY, 1988).

Segundo Valdani (2009), companhias existem porque há consumidores para servir. A chave para alcançar vantagem sustentável encontra-se na entrega do serviço de alta qualidade que resulta na satisfação e retenção dos clientes. A satisfação do consumidor é essencial para a sobrevivência da corporação (PIZAM ET AL, 1999), e é resultado da percepção de valor do cliente recebida durante a transação do serviço (GUZZO, 2010). Para alcançar essa satisfação, é importante reconhecer e antecipar as necessidades dos clientes e estar apto a satisfazê-las. E um dos principais desafios atualmente para os gestores hoteleiros não tem sido apenas o de fornecer, mas principalmente o de sustentar a satisfação de seus clientes (GUZZO, 2010).

Principalmente nos dias de hoje, com o aumento de redes hoteleiras no mundo, a concorrência tem estado muito mais acirrada. Essa competição tem tido muitas implicações para os consumidores, proporcionando maior escolha, maior valor ao dinheiro e aumento nos níveis de serviços (KANDAMPULLY; SUHARTANTO, 2000). Os requisitos de qualidade dos produtos e serviços exigidos pelos clientes na indústria do turismo tem se tornado cada vez mais evidente para os profissionais dessa indústria (YEN & SU, 2004).

Gruen, Summers e Acito (2000), mencionam em seu estudo que a relação com os hóspedes é um ativo estratégico para a organização e que a sua satisfação é o ponto inicial que define o objetivo do negócio. Já os pesquisadores Gundersen, Heide e Olsson (1996) definem como o ativo mais precioso, a própria satisfação do cliente, principalmente quando o mercado está saturado.

Nesse contexto, relações positivas podem criar um alto comprometimento e aumento da taxa de retorno do hóspede. Se a relação for de longo prazo e vantajosa para ambos os lados, o resultado pode ser bastante positivo, em função da alta correlação positiva entre o nível de satisfação geral dos hóspedes e a probabilidade de retorno do cliente para o mesmo hotel (CHOI; CHU, 2001). Os hotéis têm aumentado seus investimentos para melhorar a qualidade dos serviços e o valor percebido pelos hóspedes para assim alcançar maior satisfação e lealdade, resultando em uma melhor relação com cada cliente (JONES; MAK; SIM, 2007). A qualidade na relação entre os hóspedes e o hotel traz um efeito muito positivo no comportamento do hóspede e cria o famoso boca-a-boca no mercado, além de aumentar o retorno desses hóspedes no mesmo hotel (KIM; HAN; LEE, 2001).

A satisfação reforça atitudes positivas em relação à marca, e aumenta a sua probabilidade de recompra, além do cliente passar para outras pessoas sua experiência favorável com o serviço ou produto. Já a insatisfação leva a uma associação negativa da marca, o que diminui sua probabilidade de recompra ou até mesmo a troca da marca pela concorrência, além da propaganda negativa, pela reclamação do serviço ou produto para outros consumidores (ASSAEL, 1987; PETER; OLSON, 1987).

Satisfação não é um fenômeno universal e nem todos conseguem a mesma satisfação mesmo que tenham vivido a mesma experiência de hospitalidade. A razão é que os hóspedes possuem necessidades, objetivos e experiências passadas diferentes, o que influencia em suas expectativas. Portanto, é fundamental ter uma ideia clara das necessidades e objetivos dos hóspedes que correspondem a diferentes tipos de expectativas (PIZAM ET AL, 1999).

Hotéis com boa qualidade dos serviços irão, em última instância, melhorar sua rentabilidade (OH; PARKS, 1997). Na indústria de hospitalidade, que é bastante competitiva, e oferecem serviços homogêneos, hoteleiros individuais devem estar aptos a satisfazer os hóspedes melhor do que seus concorrentes (CHOI; CHU, 2001), para obter lealdade de seus clientes e conseguir se sobressair à concorrência.

Na pesquisa realizada por GUZZO (2010), são citados vários autores que mencionam os principais atributos hoteleiros que são considerados decisivos pelos hóspedes, na avaliação da qualidade do hotel, tais como: limpeza, preço, localização, segurança, serviço personalizado, atratividade física, espaço de relaxamento, padronização dos serviços, imagem atraente, e reputação. Wuest, Tas e Emenheiser (1996), definem a percepção dos atributos hoteleiros como o grau em que os hóspedes acham vários serviços e instalações essenciais para sua estadia no hotel.

A satisfação do consumidor é o ponto de partida para a construção da lealdade, portanto, uma relação de longo prazo. Isto cria uma ação de lealdade na empresa que melhora a imagem corporativa. A consolidação das relações com os hóspedes leva à repetição de suas estadias. Por outro lado, a insatisfação do cliente pode representar uma ameaça à empresa (GUZZO, 2010). A pesquisa conduzida por Cherubini (1997) e mencionada por Guzzo, mostra que apenas 4% dos hóspedes insatisfeitos reclamam ao hotel explicando as razões de sua insatisfação, e que cada cliente que não oficializa suas reclamações gera um boca a boca (WOM) negativo que envolve igualmente 1000 pessoas.

Dessa forma, tanto à atenção aos atributos hoteleiros importantes aos hóspedes para decisão de se hospedar nos hotéis, quanto à realização de pesquisas, de forma sistemática, para entender o nível de satisfação dos mesmos é

indispensável. O ponto central de sucesso para a indústria hoteleira é estar sempre levando em consideração o retorno do cliente ao hotel e à informação/avaliação que o hóspede está passando a diante aos outros turistas.

3 Metodologia

Nesse capítulo é apresentada a metodologia adotada na execução do trabalho de pesquisa: tipo de pesquisa, atributos escolhidos na avaliação de alguns hotéis, a amostra dos hotéis apresentados no questionário, técnicas e procedimentos utilizados para o tratamento e análise dos dados e as limitações do método.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, contemplando a literatura brasileira e estrangeira, com o objetivo de identificar trabalhos com recortes semelhantes em relação aos atributos valorizados por diferentes tipos de consumidores do setor hoteleiro no Brasil e em outros países.

Os autores João, Merlo e Morgado (2010) utilizaram em seu estudo uma grande quantidade de atributos do setor hoteleiro, separando pelas categorias de hotel e tipo de apartamentos oferecidos, incluindo a escolha por parte dos respondentes dos quatro atributos mais importantes, quando da escolha de um hotel econômico. Para isso, os autores utilizaram como referência o trabalho de Wind; Green; Shifflett, e Scarbrough (1989), que continham os atributos mais valorizados pelos consumidores de hotéis econômicos.

Já Oh (1999) utilizou em sua pesquisa atributos que avaliassem a percepção de desempenho de dois grandes hotéis de luxo localizados em uma cidade no nordeste dos Estados Unidos. Dentre os atributos considerados podem ser citados: limpeza do quarto, limpeza do lobby e arredores, segurança e proteção, cordialidade dos empregados, rapidez do *check in*, funcionários qualificados e silêncio do quarto, entre outros.

Por seu lado, Chu e Choi (2000) examinaram a importância e desempenho percebidos de seis fatores hoteleiros selecionados na indústria de hotelaria em Hong Kong em seis hotéis. Os seis fatores foram: qualidade do serviço, instalações, valor, quarto e recepção, comida e recreação, e segurança. Nesse estudo, tanto os turistas que viajavam a lazer quanto a negócio tiveram a mesma

percepção em relação aos seis fatores analisados. Lilien, Kotler e Moorth (1993) definem o termo “atributos importantes”, referindo-se àqueles importantes para o consumidor, mas percebidos de forma diferente na avaliação de várias marcas ou produtos.

Quando o consumidor percebe um atributo como sendo importante, ele irá acreditar que o atributo terá um papel significante na escolha do produto (MACKENZIE, 1986).

Os atributos que influenciam diretamente a escolha do consumidor são atributos determinantes. Esses podem despertar as intenções de compra do consumidor e diferenciar as ofertas dos concorrentes (ALPERT, 1971). Os serviços e estrutura/instalações oferecidos por um hotel são determinantes da sua escolha pelo consumidor (LEWIS, 1983).

Chu e Choi (2000) apresentam em seu estudo os principais atributos percebidos pelo viajante a negócio e a lazer do ponto de vista de alguns pesquisadores na indústria hoteleira. Os seguintes atributos são considerados importantes para ambos: limpeza, conforto, boa manutenção dos quartos, localização conveniente, atendimento rápido e cortês, ambiente seguro e protegido, e empregados amigáveis e atenciosos.

As informações anteriores foram lapidadas e complementadas por pesquisa junto a rede hoteleira BHG S.A. (Brazil Hospitality Group) e sites de reservas (booking.com, o tripadvisor.com.br, decolar.com, expedia.com.br) culminando por gerar o conjunto de atributos utilizados na presente pesquisa, conforme definições a seguir.

Localização: boa localização – possui transporte público de qualidade na sua vizinhança. É próximo a restaurantes, escritórios (empresas), comércio e permite fácil acesso a outras regiões da cidade.

Segurança: parte interna: o hotel deve oferecer um staff (funcionários) capaz de gerar sensação de segurança, incluindo recepção/*conciierge* (confiabilidade nas informações prestadas), serviço de quarto (confiança que seus pertences não serão roubados), cozinha (que os alimentos sejam de qualidade e que haja higienização adequada em todos os processos na cozinha) e

segurança/vigia dentro do hotel. Parte externa: que possua segurança (pessoa preparada) do hotel do lado de fora, policiamento e delegacia próxima.

Limpeza: boa limpeza geral no hotel, que inclui quarto, recepção, lobby, restaurante, e demais dependências.

Qualidade do quarto: internet de boa qualidade nos quartos, tv por assinatura (com variedade de canais), ar-condicionado sem barulho e de bom funcionamento, colchão de qualidade, bom tamanho do quarto, banheiro com espaço e equipamentos adequados, piso/decoração de bom gosto no quarto e silêncio nas acomodações.

Serviço de quarto: presteza, cordialidade, boa aparência, profissionalismo, simpatia e rapidez na solução de problema por parte dos funcionários.

Serviço da recepção: padronização do atendimento, simpatia, cordialidade, confiança, profissionalismo e rapidez no atendimento.

Ambiente físico do hotel: decoração de bom gosto e ambiente físico agradável no *lobby*, bar, corredores, elevadores, recepção e restaurante.

Área de Lazer: área da piscina agradável (qualidade da água da piscina – deve ser bem tratada e limpa), bom atendimento dos funcionários, boa música ambiente, cadeiras confortáveis e boa estrutura da academia (número adequado equipamentos em bom estado de conservação, música ambiente de qualidade).

Valor: ter um bom serviço geral e de infraestrutura pelo preço justo, considerando a categoria do hotel e sua localização. Ou seja, o preço pago na diária do hotel valeu a pena pela estrutura e serviços oferecidos por este?

Restaurante: que ofereça refeições saborosas, bem servidas e bem apresentadas, em ambiente adequado, além de bom atendimento dos empregados, incluindo tempo de serviço bem dimensionado.

Os dez hotéis escolhidos para avaliação em relação aos atributos hoteleiros foram: Golden Tulip Continental, Windsor Guanabara, Leme Othon, Golden Tulip Regente, Windsor Excelsior, Windsor Martinique, Othon Palace, Pestana Rio Atlântica, Tulip Inn Copacabana, e Hotel Astória Palace.

O critério de escolha desses hotéis foi o *market share* mapeado pela BHG S.A. dos hotéis concorrentes aos seus (GT Continental, GT Regente e TI Copacabana), e que possuem tarifas e taxas de ocupação semelhantes.

Os perfis dos hotéis são:

1) Golden Tulip Continental:

Possui 275 apartamentos distribuídos em quatro categorias: standard, superior, luxo e suítes. O hotel dispõe de uma variedade de serviços e facilidades que satisfazem tanto o turista como executivo: cinco salas de eventos, conexão Internet banda larga em todos os apartamentos e Internet sem fio nas áreas sociais, restaurante, *lobby bar*, *grill bar*, *room service* 24hs, *fitness center* e piscina. Está localizado numa área residencial, a 50 metros da Praia do Leme e duas quadras da Praia de Copacabana, a 8 km do centro e próximo à excelentes *shopping centers*, restaurantes, discotecas e bancas 24hs.

Endereço: Rua Gustavo Sampaio 320 Rio de Janeiro – RJ

Site: www.goldentulipcontinental.com/default.aspx?Language=PT

2) Windsor Guanabara

O hotel possui 23 andares, com 542 apartamentos. O hotel possui cinco categorias de apartamentos: standard, superior executivo, luxo, suíte júnior e suíte executiva. Todas são equipadas com: ar-condicionado, TV a cabo, internet, telefone, minibar, e piso de madeira corrida. Localizado no centro da cidade, esquinas das avenidas Rio Branco com Presidente Vargas. Em frente ao centro cultural banco do Brasil e ao lado do corredor cultural da cidade. A dois minutos do aeroporto Santos Dumont e a 10 minutos de Copacabana. Terraço panorâmico com linda vista da baía de Guanabara, Niterói e Aterro do Flamengo. *Transfer* gratuito para o aeroporto Santos Dumont.

Endereço: Av. Presidente Vargas 392, Centro - Rio de Janeiro – RJ

Site: <http://windsorhoteis.com.br/hotel/windsor-guanabara/apresentacao/Leme Othon>

O Hotel Leme Othon Palace agora está sob a administração da Rede Windsor de Hotéis, e se chama Windsor Leme. O Hotel foi recentemente reformado e conta com 17 andares e 195 confortáveis apartamentos. Possui: Ar Condicionado, Chaves eletrônicas, Cofres digitais Detectores de fumaça, Frigobar, Internet Wi-Fi e Internet banda larga, *Sprinklers*, TV a cabo, e Telefone. Localizado no bairro do Leme, com vista para a praia de Copacabana, conta com ruas tranquilas e está próximo dos mais famosos pontos turísticos do Rio de Janeiro. O Hotel fica num trecho tranquilo e fica a 10 minutos do Shopping Rio Sul.

Endereço: Av. Atlântica, 656 Rio De Janeiro – RJ

Site: www.windsorhoteis.com.br/br/hoteis/windsor-leme-hotel/19/apresentacao.aspx

3) Golden Tulip Regente

O Hotel Golden Tulip Regente possui 327 quartos, luminosos, equipados com ar condicionado, televisão com canais por cabo e mini-bar. Tem um estilo elegante com mobiliário em madeira e uma decoração contemporânea. Alguns quartos oferecem vistas para a praia de Copacabana. Está localizado em frente à Praia de Copacabana na Avenida Atlântica e está perto das Praias de Ipanema e Leblon. Dispõe de uma esplêndida piscina no último piso e de um bar à beira da piscina com vista para o mar. Possui fácil acesso aos principais centros comerciais, aeroportos, shoppings, cinemas, teatros, restaurantes e pontos turísticos da cidade.

Endereço: Av. Atlântica, 3.716. Rio De Janeiro – RJ

Site: <http://www.goldentulipregente.com/default.aspx?Language=PT>

4) Windsor Excelsior Hotel

Possui 233 apartamentos e suítes equipados com linhas telefônicas digitais, tv a cabo, ar condicionado, cofre, minibar, *business center* e internet banda larga. Centro de convenções. Restaurante com *buffet* executivo da cidade e café da manhã. No terraço do Hotel os hóspedes podem aproveitar a piscina, *fitness center* e vista panorâmica da orla de Copacabana. Localizado na Avenida Atlântica, de frente para o mar, possui *transfer* gratuito para centro da cidade e aeroportos.

Endereço: Av. Atlântica, 1.800. Rio De Janeiro – RJ

Site: www.windsorhoteis.com.br/br/hoteis/windsor-excelsior/2/apresentacao.aspx

5) Windsor Martinique Hotel

Possui 117 apartamentos e oferece ar condicionado central, internet banda larga, TV a cabo, frigobar, duas linhas telefônicas, cofre eletrônico, e secador. O hotel ainda disponibiliza apartamentos para pessoas com necessidades especiais. O hotel localiza-se a poucos passos da Praia de Copacabana e muito próximo da Praia de Ipanema, numa área cercada por alguns dos principais bares, restaurantes, atrações e pontos turísticos do Rio de Janeiro.

Endereço: Rua Sá Ferreira, 30. Rio De Janeiro – RJ

Site: www.windsorhoteis.com.br/br/hoteis/windsor-martinique/6/apresentacao.aspx

6) Rio Othon Palace

Possui 30 andares e 585 apartamentos distribuídos em categorias standard (vista lateral do mar) / luxo (com balcão e de frente mar) / suítes localizadas de frente para a praia de Copacabana com dois amplos ambientes, e varanda envidraçada que proporciona belas vistas do rio. As acomodações possuem ar condicionado, telefone com duas linhas e *voice*

mail, mesa de trabalho, frigobar, TV com canais internacionais, serviço de quarto 24 horas, cofres privativos. Os apartamentos luxo e suítes são equipados com conexão de internet banda larga, wi-fi nas áreas comuns, sprinkles, detectores de fumaça. *Transfer* para aeroportos.

Endereço: Av. Atlântica, 3264. Rio De Janeiro – RJ

Site: www.othon.com.br/

7) Pestana Rio Atlântica Hotel

Possui 247 apartamentos modernos com ar condicionado e sistema de segurança 24 horas, infraestrutura para eventos e convenções, restaurante de nível internacional, são alguns dos itens que fazem com que o hotel seja um dos preferidos dos executivos. Esse hotel possui um centro de convenções com um total de 19 salas e capacidade até 230 pessoas, um SPA onde são feitas massagens com óleos essenciais e os hóspedes podem usufruir da piscina panorâmica, do ginásio moderno, do jacuzzi e do solário. Está convenientemente situado a 10 km do Aeroporto Santos Dumont e a 25 km do Aeroporto do Galeão. Possui Wi-Fi, estacionamento e um serviço de aluguer de carros à disposição. O Cristo Redentor fica localizado a apenas 4 km do hotel.

Endereço: Av. Atlântica, 2.964. Rio De Janeiro – RJ

Site: www.pestana.com/br/pestana-rio-atlantica/pages/home.aspx

8) Tulip Inn Copacabana

Possui 116 confortáveis quartos standard ou luxuosos, uma sauna, academia e um business Center, assim como uma sala de reunião privativa para 10 pessoas. O Branche Restaurante Bar & Lounge oferece diversas opções da cozinha nacional e internacional. O ambiente é agradável com vista da Praia de Copacabana. Situado em frente à praia de Copacabana, no posto quatro, à 15 km do centro, próximo às praias de Ipanema e

Leblon e perto de shoppings, restaurantes, discotecas, bancas 24hs, farmácias e muitas outras atrações.

Endereço: Av Atlântica 2.554. Rio De Janeiro – RJ

Site: www.tulipinncopacabana.com/default.aspx?Language=PT

9) Hotel Astória Palace

Possui 116 apartamentos classificados em 4 categorias (Standard, Luxo, Super Luxo e Suíte Palace). Todas são equipadas com: cofre eletrônico; internet wireless; frigobar Brastemp porta de vidro; radio relógio; TV por assinatura Sky, detector de fumaça; sprinkler, fechadura eletrônica, e ar condicionado. Situa-se próximo ao Metrô Estação Cardeal Arcoverde, no mais importante centro turístico do Rio de Janeiro, com teatros, cinemas, bancos, lojas, boutiques e restaurantes ao alcance de uma curta caminhada, porém, tendo como endereço uma tranquila e arborizada rua de Copacabana.

Endereço: Atlântica 1.866. Rio De Janeiro – RJ

Site: www.redeatlantico.com.br/pt-br/astoria-palace/acomodacao.asp

A pesquisa foi realizada por meio de questionários administrados presencialmente ou enviados por email. O questionário foi apresentado a 40 especialistas e hóspedes do setor hoteleiro (agentes e operadores de viagem, gerentes regionais de hotel, gerentes gerais de hotel, diretores do setor, guias, e turistas de negócio) que tivessem conhecimento da maioria ou totalidade dos dez hotéis em análise. No entanto somente 28 responderam, tendo 14 preenchido a totalidade dos itens (atributos e hotéis) apresentados no questionário.

O questionário aplicado visou avaliar a satisfação dos especialistas do setor hoteleiro com relação aos dez hotéis concorrentes com base nos atributos: localização, segurança, limpeza, qualidade do quarto, serviço de quarto, serviço de recepção, ambiente físico do hotel, área de lazer, valor e restaurante (Apêndice A – Questionário utilizado na pesquisa).

Conceito e Objetivos da Análise de Correspondência

A técnica estatística de análise multivariada utilizada nesse estudo foi a Análise de Correspondência (AC), que serve para análise exploratória de dados, como tabelas de duas entradas ou tabelas de múltiplas entradas, levando em conta alguma medida de correspondência entre linhas e colunas (CZERMAINSKI, 2004).

Essa técnica trata de variáveis categóricas dispostas em tabelas de contingência que visa representar os conjuntos de dados através de um modelo gráfico que facilita a interpretação da relação entre tais conjuntos. Essa técnica pode ser utilizada para analisar estatisticamente o grau de satisfação dos consumidores em relação a produtos e instituições (GONÇALVES; SANTOS, 2009).

De acordo com Hair; Black; Babin e Anderson (2010), Análise de Correspondência é um método de compositivo baseado em medidas não métricas (contagem de frequência) de objetos e/ou atributos. Possibilita a geração de um mapa perceptual, espaço conjunto que exhibe atributos e empresas concomitantemente, apresentando as avaliações gerais de similaridade ou preferência.

O mapeamento de percepção é baseado em categorias da tabela de contingência, isto é a tabulação cruzada de duas variáveis não métricas ou categóricas, em que as entradas são frequências de respostas representadas em cada célula da matriz.

A maioria das aplicações envolve grupos de objetos e atributos, com a representação dos resultados de ambos em um mesmo mapa de percepção, cujo conceito é uma representação visual da percepção dos respondentes ou entrevistados, de objetos em duas ou mais dimensões. Cada objeto possui uma posição espacial no mapa que reflete uma preferência ou similaridade relativa a outros objetos no que diz respeito às dimensões do mapa de percepção.

De acordo com Czermainski (2004), umas das grandes vantagens de se trabalhar com a Análise de Correspondência é que esta técnica permite revelar relações que não teriam sido percebidas se a análise fosse feita por pares de

variáveis. Além disso, ela é altamente flexível no tratamento dos dados por não possuir premissas restritivas.

Hair et al (2010) apresentam uma sequência para realização de Análise de Correspondência (AC) em seis etapas.

Etapa 1 – Objetivo da pesquisa

Pesquisadores enfrentam constantemente a necessidade de se quantificar dados qualitativos encontrados em variáveis nominais. A AC possui a habilidade de acomodar tanto dados não métricos quanto relações não lineares, o que possibilita redução dimensional similar ao escalonamento multidimensional e um tipo de mapa de percepção no qual as categorias são representadas num espaço multidimensional, e a proximidade indica um nível de associação entre categorias de linhas e colunas.

Os dois objetivos básicos da AC são: (1) *Associação apenas entre as categorias linhas e colunas*. AC pode ser usada para verificar a associação das categorias de escala, tal como a escala de *Likert* (cinco categorias - “concordo plenamente” a “discordo totalmente”) ou outras escalas qualitativas (excelente, bom, pobre, ruim). Categorias podem ser comparadas para se observar se há combinação entre elas (ex. elas podem estar próximas no mapa) ou se elas discriminam (estão localizadas separadamente no espaço perceptual); (2) *Associação entre ambas às categorias linhas e colunas*. Nesta aplicação, o interesse é retratar a associação entre categorias de linhas e colunas.

É crucial que se definam os objetivos específicos da análise, pois certas decisões são baseadas no tipo de objetivo escolhido. A Análise de Correspondência fornece uma representação multivariada de interdependência para dados não métricos. Com o método composicional, o pesquisador deve estar ciente de que os resultados são baseados em características descritivas (atributos do objeto ou características dos respondentes) dos objetos incluídos na análise.

Etapa 2: Estrutura da pesquisa da AC

A Análise de Correspondência requer uma matriz retangular de dados (tabulação cruzada) de entradas não negativas. O tipo mais comum de matriz é a tabela de contingência com categorias específicas definindo as linhas e colunas. Na criação da tabela, várias questões podem surgir relativas à natureza das variáveis e categorias definidas nas linhas e colunas, tais como:

(1) As linhas e colunas não possuem significado predefinido (ex. atributos nem sempre precisam ser linhas e assim por diante), ao contrário, representam as respostas para uma ou mais variáveis categóricas. As categorias em ambos, linhas e colunas, contudo, podem ter um significado específico para fins de interpretação;

(2) As categorias por linha ou coluna não precisam ser uma única variável, mas podem representar qualquer conjunto de relações. Uma aplicação comum ocorre quando um grupo de objetos (produtos) é classificado em um grupo de características (atributos). Nesse caso, as linhas podem representar os produtos individuais e cada atributo pode estar representado por uma coluna separada, ou vice-versa. Os respondentes então indicam qual objeto se relaciona com cada característica. O entrevistado pode escolher qualquer número de objetos para cada característica e a tabela cruzada (*cross-tabulation table*) é o total de vezes em que cada objeto foi associado a cada característica;

(3) A tabela cruzada pode ocorrer para mais de duas variáveis em uma forma matricial multiponto. Nesses casos, Análise de Correspondência Múltipla é empregada. Em um procedimento muito similar de análise de duas vias, as variáveis adicionais são posicionadas de modo que todas as categorias estejam alocadas no mesmo espaço multidimensional.

Etapa 3: Premissas da Análise de Correspondência

A utilização de dados estritamente não métricos em sua forma mais simples (dados com tabulação cruzada) representa igualmente bem relações lineares e não lineares. No entanto, a ausência de premissas não deve fazer com

que o pesquisador negligencie os esforços para assegurar a comparabilidade dos objetos e, por ser uma técnica de composição, a integridade dos atributos utilizados.

Etapa 4: Estimação e ajuste geral

Com a tabela cruzada, as frequências para qualquer combinação de categorias de linha-coluna estão relacionadas a outras combinações baseadas em frequências marginais. O método AC utiliza três passos para criar um mapa de percepção:

(1) Calcular uma expectativa condicional que representa uma similaridade ou associação entre as categorias linhas e colunas;

(2) Uma vez obtida essa célula esperada, computa-se as diferenças entre a célula esperada (que contém um valor esperado) e a atual (valor real) para então convertê-las em uma medida padronizada conhecida como Qui-quadrado. Esses resultados são utilizados como métrica de distância tornando os números comparáveis para as matrizes de entrada e;

(3) Com o uso da técnica de estimativa para converter medidas de similaridade entre categorias em uma série de soluções espaciais é criado um mapa perceptual.

O número máximo de dimensões que pode ser estimado é um menos a menor quantidade de linhas e colunas. Por exemplo, com seis colunas e oito linhas, o maior número de dimensões possíveis seria cinco, que é seis (número de colunas) menos um. Mas o número de dimensões escolhido é baseado na explicação geral da variância desejada e a explicação adicional de cada dimensão a mais.

Como regra, a primeira dimensão explica a maior parte da variância, a segunda dimensão explica a segunda maior parte e assim por diante. A cada dimensão adicionada ao mapa, aumenta-se a complexidade de interpretação. O pesquisador deve balancear entre o desejo de aumento do número de dimensões

para melhor explicar a variância entre as variáveis versus uma solução mais complexa que pode afetar a interpretação dos dados.

Etapa 5: Interpretação dos resultados

Uma vez que o mapa perceptual seja construído, o pesquisador é confrontado com duas tarefas: interpretar as dimensões para entender a base para a associação entre as categorias e avaliar o grau de associação entre as categorias, tanto dentro de uma linha/coluna ou entre linhas e colunas.

A segunda tarefa na interpretação é identificar as associações entre as categorias, o que pode ser feito de forma visual ou por medidas empíricas. Há dois tipos de comparação disponíveis: (i) entre categorias da mesma linha ou da mesma coluna, onde o foco é apenas nas linhas ou nas colunas, como quando examinar as categorias de uma escala para ver se eles podem ser combinados e (ii) entre linhas e colunas.

Esse segundo tipo de associação é o mais comumente especialmente neste estudo, onde hotéis são associados a atributos.

Etapa 6: Validação dos resultados

O objetivo é avaliar se a análise é dependente apenas de alguns objetos e/ou atributos. É importante que o pesquisador entenda o verdadeiro sentido dos resultados em termos das categorias que estão sendo analisadas. A natureza inferencial da Análise de Correspondência requer estrita confiança na representatividade e generalização da amostra de respondentes e dos objetos (categorias) sob análise.

Limitações do Método CA e questionário aplicado

Essa técnica é descritiva e não é apropriada para testes de hipótese. Se a relação quantitativa das categorias é desejada, são sugeridos métodos, tais como modelos log-linear. A CA é mais adequada às análises exploratória dos dados.

A limitação em relação ao questionário aplicado se refere à avaliação subjetiva por parte dos respondentes, pois os atributos possuem pesos diferentes para cada cliente, logo o que pode ser satisfatório para um hóspede, em função do seu nível de exigência, pode não ser para outro.

4

Resultados da Pesquisa

Para a análise dos dados, com a aplicação do método de Análise de Correspondência (CA), foi utilizado o software SPSS (versão 20.0).

Uma alternativa para o mapeamento perceptual de atributos independentes é o método CA. Nesse método, baseado em atributos, o mapa de percepção é um espaço conjunto, que mostra tanto os atributos quanto as firmas/hotéis em uma representação única. Além disso, as posições entre as firmas/hotéis são relativas não apenas em relação a outras firmas incluídas na análise, mas também em relação a outros atributos selecionados.

O objetivo principal do mapa de percepção é entender como a imagem de uma firma se compara com as outras firmas no mercado. O setor analisado é o de hotelaria, o objeto de estudo são hotéis na zona sul do Rio de Janeiro com características similares e com grande representatividade de quartos nessa região.

Uma abordagem comum de apresentação dos dados é o uso de uma tabela cruzada relacionando os atributos (representados como linhas) às firmas/objetos (representados como colunas). Os valores representam o número de vezes que a firma ou hotel é classificado como sendo caracterizado pelo atributo. Assim, a alta frequência indica uma associação forte entre o objeto e o atributo em questão.

As variáveis foram mensuradas por meio de questionário, relacionando cada objeto (hotel) a cada atributo, onde os respondentes analisaram o atributo que se associava a cada hotel.

Tabela 4.1: Tabela de Contingência Hotel por Atributo. Dados de frequência com tabulação cruzada de 10 atributos e 10 hotéis

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Atributos/Hotéis	Golden Tulip Continental (GTC)	Windsor Guanabara (WIG)	Leme Othon (LEO)	GoldenTulip Regente (GTR)	Windsor Excelsior (WIE)	Windsor Martinique (WIM)	Othon Palace (OTP)	Pestana Rio Atlântica (PRA)	Tulip Inn Copacabana (TIC)	Hotel Astória Palace (HAP)	Margem
1	Localização	18	14	20	24	19	15	19	19	22	11	181
2	Segurança	17	11	12	20	16	14	14	17	17	10	148
3	Limpeza	18	11	11	17	14	13	8	15	15	8	130
4	Qualidade do Quarto	11	10	9	18	14	13	6	16	14	9	120
5	Serviço de Quarto	16	10	11	19	15	12	10	14	19	8	134
6	Serviço de Recepção	17	12	11	16	14	13	14	15	19	8	139
7	Ambiente Físico do Hotel	16	10	11	20	15	13	9	17	18	4	133
8	Área de Lazer	15	5	4	15	12	6	11	17	6	5	96
9	Valor	17	11	13	20	13	11	8	11	17	8	129
10	Restaurante	14	9	8	19	13	8	12	14	21	6	124
	Margem	159	103	110	188	145	118	111	155	168	77	1.334

A Tabela 4.1 relaciona os atributos (representados pelas linhas) com as avaliações dos objetos (hotéis - colunas). Os valores representam o número de vezes que cada empresa é avaliada como sendo associada àquele atributo.

No caso, o questionário aplicado solicitou que o respondente classificasse com “1” caso o atributo fosse conectado ao hotel, com “0” caso contrário e com “NA” caso não pudesse avaliar. Por exemplo, no caso do hotel Golden Tulip Regente, de 28 respondentes, 20 responderam que o atributo 2 – segurança está associado ao hotel. Assim frequências maiores indicam uma associação mais forte entre os hotéis e os atributos. No total tivemos a nota de 1.334 pontos de satisfação de um total potencial de 2.800 pontos, caso todos os 10 hotéis tivessem recebido os 28 pontos de satisfação em cada um dos 10 atributos.

Tabela 4.2: Medidas de Similaridade em Análise de Correspondência:

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Atributos\Hotéis	Golden Tulip Continental (GTC)	Windsor Guanabara (WIG)	Leme Othon (LEO)	GoldenTulip Regente (GTR)	Windsor Excelsior (WIE)	Windsor Martinique (WIM)	Othon Palace (OTP)	Pestana Rio Atlântica (PRA)	Tulip Inn Copacabana (TIC)	Hotel Astória Palace (HAP)
1	Localização	-0,59	0,00	-1,73	-0,09	-0,02	-0,06	1,03	-0,20	-0,03	0,03
2	Segurança	-0,02	-0,02	-0,00	-0,04	-0,00	0,06	0,23	-0,00	-0,14	0,25
3	Limpeza	0,41	0,09	0,01	-0,10	-0,00	0,20	-0,73	-0,00	-0,11	0,03
4	Qualidade do Quarto	-0,76	0,06	-0,08	0,07	-0,07	0,54	-1,59	0,30	-0,08	0,62
5	Serviço de Quarto	-0,00	-0,01	-0,00	-0,00	0,01	0,00	-0,12	-0,16	0,27	0,01
6	Serviço de Recepção	0,01	0,15	-0,02	-0,66	-0,08	0,04	0,51	-0,08	0,13	-0,00
7	Ambiente Físico do Hotel	0,00	-0,01	0,00	0,08	0,02	0,13	-0,39	0,15	0,09	-1,76
8	Área de Lazer	1,11	-0,79	-1,94	0,16	0,23	-0,73	1,14	3,06	-3,07	-0,05
9	Valor	0,17	0,11	0,52	0,18	-0,07	-0,01	-0,70	-1,06	0,04	0,04
10	Restaurante	-0,04	0,03	-0,48	0,13	-0,02	-0,80	0,27	-0,01	1,86	-0,19

Distâncias Chi-Square ou Qui-Quadrado (sinal invertido)

A tabela 4.2 contém as distâncias qui-quadrados transformadas (métricas) para cada célula da tabulação cruzada da tabela 4.1. Valores positivos elevados indicam um alto grau de correspondência entre o atributo e a empresa, e valores negativos têm uma interpretação oposta.

A análise é baseada em uma transformação do valor qui-quadrado em uma medida métrica de distância, que atua como uma medida de similaridade. Para o cálculo do qui-quadrado, utiliza-se a diferença ao quadrado do valor esperado e do valor atual, dividido pelo valor esperado, conforme anexo 4. O valor esperado é calculado da seguinte forma: valor esperado = frequência linha (%) x frequência coluna (%) x nº total de respostas (Em termos estatísticos, o valor esperado é baseado no produto das probabilidades marginais em função do conceito de independência)

Caso a diferença entre o valor esperado e o valor atual seja negativa, significa que o valor real superou o valor esperado, demonstrando uma relação positiva ou similaridade entre o objeto e o atributo. Logo o valor invertido do qui-quadrado deve ser positivo.

Por exemplo, o Hotel Othon Palace possui um Qui-quadrado com sinal invertido de + 1,03 em relação ao atributo localização. Esse valor mostra

similaridades entre as categorias, pois o valor real da avaliação desse atributo é maior que o valor esperado, gerando um valor negativo (valor esperado – valor real = $15,06 - 19,00 = -3,94$), mas como a relação é positiva uma vez que o valor real superou as expectativas, o sinal do qui-quadrado é positivo. Já em relação ao Leme Othon, o valor do qui-quadrado com sinal invertido de $-1,73$ significa uma relação negativa ou baixa similaridade entre o hotel e o atributo localização. Ou seja, o valor esperado é maior que o valor real, gerando um resultado aquém do esperado.

O hotel que teve maior relação positiva com o atributo localização foi o Othon Palace (1,03), onde o valor esperado foi mais que o valor real. Os outros hotéis apresentaram o valor esperado muito próximo ao real, com exceção do hotel Leme Othon (-1,73).

No quesito segurança os hotéis que apresentaram maior relação positiva em ordem decrescente foram: Astória Palace (0,25), Othon Palace (0,23), e Windsor Martinique (0,06). Os outros hotéis ficaram muito próximos do qui-quadrado zero, e com isso com valores muito próximos entre o esperado e real.

Os hotéis Othon Palace (-0,73), Tulip Inn Copacabana (-0,11) e Golden Tulip Regente (-0,10) mostraram relação negativa com atributo limpeza, ou seja, o valor esperado foi maior que o valor real, com maior ênfase para o Othon Palace. Já os hotéis Golden Tulip Continental (0,41) e Windsor Martinique (0,20) foram os que apresentaram maior relação positiva com esse atributo, mostrando um resultado real melhor do que o esperado. Os outros hotéis ficaram muito próximos da qui-quadrado zero, e com isso com valores muito próximos entre o esperado e real.

Em relação ao atributo qualidade do quarto, os hotéis que apresentaram melhor resultado foram: Hotel Astória Palace (0,62), Windsor Martinique (0,54), e Pestana Rio Atlântico (0,30). E os piores resultados foram: Othon Palace (-1,59) e Golden Tulip Continental (-0,76).

O atributo serviço de quarto teve uma relação mais positiva com o hotel Tulip Inn Copacabana (0,27) e pior relação com o hotel Pestana Rio Atlântica (-

0,16). Os outros hotéis ficaram muito próximos do qui-quadrado zero, e com isso com valores muito próximos entre o esperado e real.

Os hotéis Othon Palace (0,51), Windsor Guanabara (0,15) e Tulip Inn Copacabana (0,13) foram os que apresentaram maior relação positiva com o atributo serviço de recepção, mostrando que o valor real apresentado desse serviço superou seu valor esperado. Já a maior relação negativa se deu no hotel Golden Tulip Regente (-0,66), Pestana Rio Atlântica (-0,08), e Windsor Excelsior (-0,08).

Em relação ao atributo área de lazer, os hotéis com maior relação positiva foram: Pestana Rio Atlântica (3,06), Othon Palace (1,14), e Golden Tulip Continental (1,11). Já o Tulip Inn Copacabana (-3,07) e Leme Othon (-1,94) apresentaram um relação mais negativa, pois não possuem área de lazer.

Já em relação ao atributo valor, os resultados mostram que a relação é ligeiramente positiva ou próxima ao zero para a maioria dos hotéis, com destaque para os hotéis Leme Othon (0,52), hoje conhecido como Windsor Leme, Golden Tulip Regente (0,18), e Golden Tulip Continental (0,17).

Por último, o atributo restaurante apresenta relação mais positiva ou mais satisfatória com os hotéis Tulip Inn Copacabana (1,86), Othon Palace (0,27) e Golden Tulip Regente (0,13). Os hotéis Windsor Martinique (-0,80) e Leme Othon (-0,48) apresentaram um relação negativa. Os outros hotéis ficaram praticamente em linha com o esperado.

Dimensões	Autovalor (Valor Singular)	Inércia (Chi-Square Normalizado)	Percentual Explicado	Percentual Acumulado
1	0,10424	0,01087	0,422	42%
2	0,0750	0,0056	0,219	64%
3	0,06323	0,00400	0,155	80%
4	0,04606	0,00212	0,082	88%
5	0,03901	0,00152	0,059	94%
6	0,03690	0,00136	0,053	99%
7	0,01212	0,00015	0,006	100%
8	0,00896	0,00008	0,003	100%
9	0,00243	0,00001	0,000	100%
Total		0,02573	1,000	100%

Tabela 4.3: Determinação da dimensionalidade em Análise de Correspondência

A tabela 4.3 contém os autovalores e percentuais de variação acumulada e explicada para cada dimensão até o máximo de nove (Regra: 10 colunas ou linhas menos 1). Uma solução bidimensional dessa situação explica 64% da variação, ao passo que uma solução tridimensional acrescentaria grande complexidade à interpretação dos resultados, para um incremento de apenas 16%. Uma solução bidimensional é considerada adequada para análise posterior.

		Coordenadas		Contribuição para Inércia ^a		Explicação por Dimensão ^b		
Objeto		I	II	I	II	I	II	Total
Atributo								
1	Localização	-0,140	0,324	0,026	0,189	0,098	0,377	0,475
2	Segurança	0,051	0,038	0,003	0,002	0,053	0,020	0,073
3	Limpeza	-0,069	-0,312	0,004	0,127	0,038	0,566	0,604
4	Qualidade do Quarto	-0,098	-0,558	0,008	0,373	0,029	0,670	0,699
5	Serviço de Quarto	-0,139	-0,013	0,019	0,000	0,463	0,003	0,466
6	Serviço de Recepção	-0,059	0,235	0,004	0,076	0,030	0,342	0,372
7	Ambiente Físico do Hotel	-0,003	-0,145	0,000	0,028	0,000	0,080	0,080
8	Área de Lazer	1,100	-0,460	0,836	0,002	0,987	0,001	0,988
9	Valor	-0,330	-0,095	0,101	0,012	0,502	0,030	0,532
10	Restaurante	0,022	0,392	0,000	0,190	0,002	0,372	0,374
Hotel								
1	Golden Tulip Continental (GTC)	0,238	-0,056	0,065	0,005	0,302	0,012	0,314
2	Windsor Guanabara (WIG)	-0,298	-0,076	0,066	0,006	0,755	0,036	0,791
3	Leme Othon (LEO)	-0,502	0,123	0,399	0,017	0,604	0,026	0,630
4	GoldenTulip Regente (GTR)	0,071	-0,098	0,007	0,018	0,066	0,090	0,156
5	Windsor Excelsior (WIE)	0,136	-0,112	0,019	0,018	0,523	0,256	0,779
6	Windsor Martinique (WIM)	-0,234	-0,352	0,047	0,146	0,262	0,426	0,688
7	Othon Palace (OTP)	0,379	0,734	0,115	0,597	0,248	0,668	0,916
8	Pestana Rio Atlântica (PRA)	0,501	-0,198	0,280	0,061	0,807	0,091	0,898
9	Tulip Inn Copacabana (TIC)	-0,399	0,253	0,192	0,108	0,480	0,139	0,619
10	Hotel Astória Palace (HAP)	-0,133	-0,179	0,010	0,025	0,047	0,062	0,109

^a Proporção da inércia da dimensão atribuível a cada categoria^b Proporção da variação da categoria explicada por dimensão

Tabela 4.4: Interpretação das Dimensões e suas Correspondências para os Hotéis e Atributos

A tabela 4.4 mostra a contribuição dos dois grupos de categorias (atributos e hotéis) para ambas as dimensões.

No grupo de atributos podemos ver que o atributo 8 – área de lazer é o contribuinte primário e o atributo 9 – valor é o contribuinte secundário da dimensão I, ambos com sinais positivos. Esses dois atributos combinados

representam 94% da dimensão I. O que permite associar a dimensão I ao turismo de lazer.

Em relação à dimensão II, o atributo 4 - qualidade do quarto é o contribuinte primário com 0,373 de representatividade (carga negativa), estando os outros três atributos, 10 – restaurante (0,190), 1 – localização (0,189), e 3 – limpeza (carga negativa) (0,127) muito próximos. Os quatro atributos juntos possuem uma representatividade de 88% da inércia dimensão II. A dimensão II pode ser associada ao turismo de negócios.

Analisando o grupo de 10 hotéis, percebe-se que o hotel Leme Othon (LEO) é o contribuinte primário na dimensão I, com uma representatividade de 0,399, vindo em seguida o hotel Pestana Rio Atlântica (PRA) com a segunda maior representatividade de 0,280. Os outros dois hotéis com maior representatividade são os hotéis Tulip Inn Copacabana (TIC) com 0,192 e o Othon Palace (OTP) com 0,115. Já na dimensão II, pode-se notar que o maior contribuinte é o Othon Palace com 0,597, o contribuinte secundário o Windsor Martinique (WIM) com 0,146. Esses dois hotéis representam 74% da inércia da dimensão.

Ao fim e ao cabo, o Othon Palace enfatiza os dois segmentos (as duas dimensões). O hotel Pestana Rio Atlântica prioriza o turismo lazer, enquanto que os outros oito hotéis pesquisados estão mais concentrados em torno da origem (coordenadas normalizadas com valor absoluto inferior a 0,4), o que caracteriza um posicionamento estratégico ambíguo, buscando privilegiar tanto o turismo de negócios quanto o de lazer.

Interpretação das dimensões – Mapa de Percepção

O método CA fornece um meio para comparar diretamente a similaridade ou dissimilaridade dos hotéis e os atributos relacionados, através do mapa perceptual, que mostra as proximidades relativas dos hotéis com os atributos.

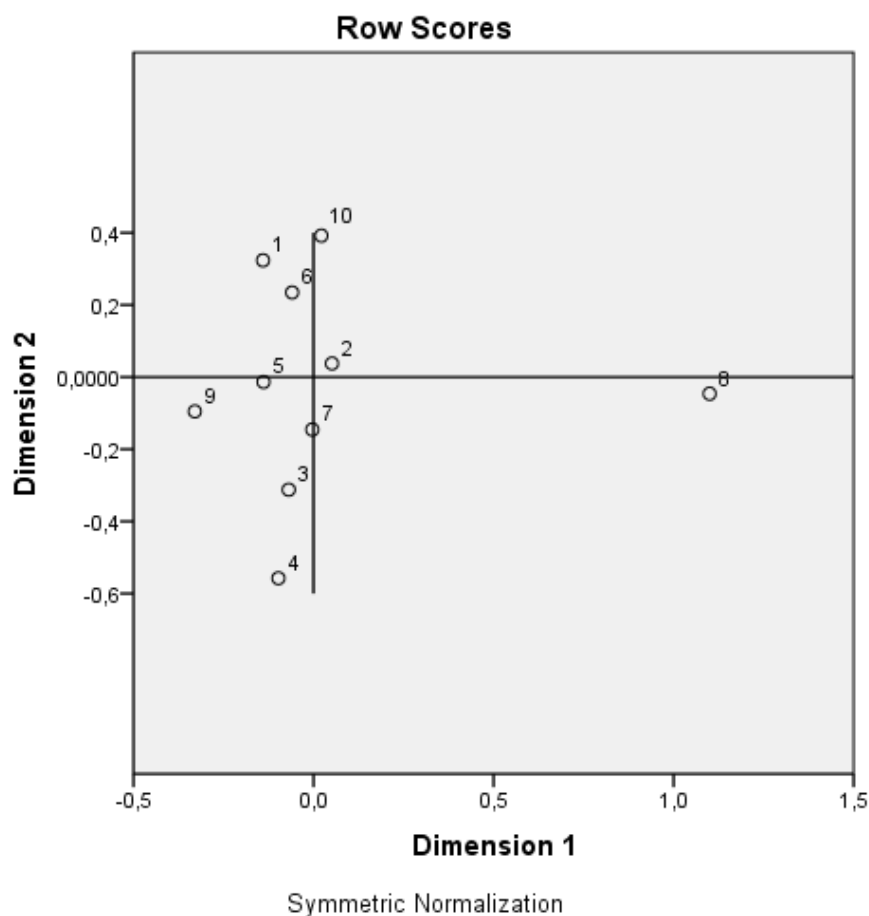


Figura 4.1: Mapa de percepção dos atributos (linhas)

LEGENDA:

- | | |
|-------------------------|------------------------------|
| 1 - Localização | 6 - Serviço de Recepção |
| 2 - Segurança | 7 - Ambiente físico do hotel |
| 3 - Limpeza | 8 - Área de Lazer |
| 4 - Qualidade do quarto | 9 - Valor |
| 5 - Serviço de quarto | 10 - Restaurante |

A Figura 4.1 examina o posicionamento relativo dos atributos hoteleiros em relação às duas dimensões. Podemos perceber que em relação à dimensão 1, o atributo 8 é positivamente relacionado (coordenada +1,1), o que significa boa área de lazer, e o atributo 9 e 5 estão negativamente relacionados (coordenadas -0,330 e -0,139), dando uma conotação negativa ao atributo valor e serviço de quarto, com maior intensidade para o primeiro.

Já a dimensão 2, possui relação positiva mais significativa com os atributos 10, 1, e 6 (coordenadas: +0,392, +0,324, e +0,235), demonstrando uma boa localização, bom serviço de recepção e bom restaurante. E os atributos negativamente relacionados mais significativos são: 4, 3, e 7 (coordenadas: -0,558, -0,312, e -0,145), indicando um serviço de má qualidade com maior intensidade do atributo 4 – qualidade do quarto e depois da limpeza e serviço de Recepção.

Dessa forma, de acordo com o mapa de percepção podemos visualizar claramente que os atributos 10, 1, 6, 7, 3 e 4 estão próximos da dimensão 2, seja de maneira positiva ou negativa, de acordo com a explicação anterior. E a dimensão 1 possuem fortemente relacionados os atributos 5, 8 e 9, sendo o de maior relevância o atributo 8 – área de lazer (positivamente relacionado).

A partir da visualização desse mapa, podemos perceber a formação de 4 grupos - grupo 1, que privilegia atributos mais demandados pelo turismo de negócios (10, 1 e 6); grupo 2 contemplando atributos demandados pelo turismo de lazer (2, 5, 7 e 9); grupo 3 com uma combinação indefinida (7, 3, e 4) e por último o grupo 4, com objetivo similar ao grupo 4 (8).

O fato é que em função das baixas cargas calculadas só é possível ressaltar os grupos 1 e 4, respectivamente associados ao turismo de negócios e ao turismo de lazer.

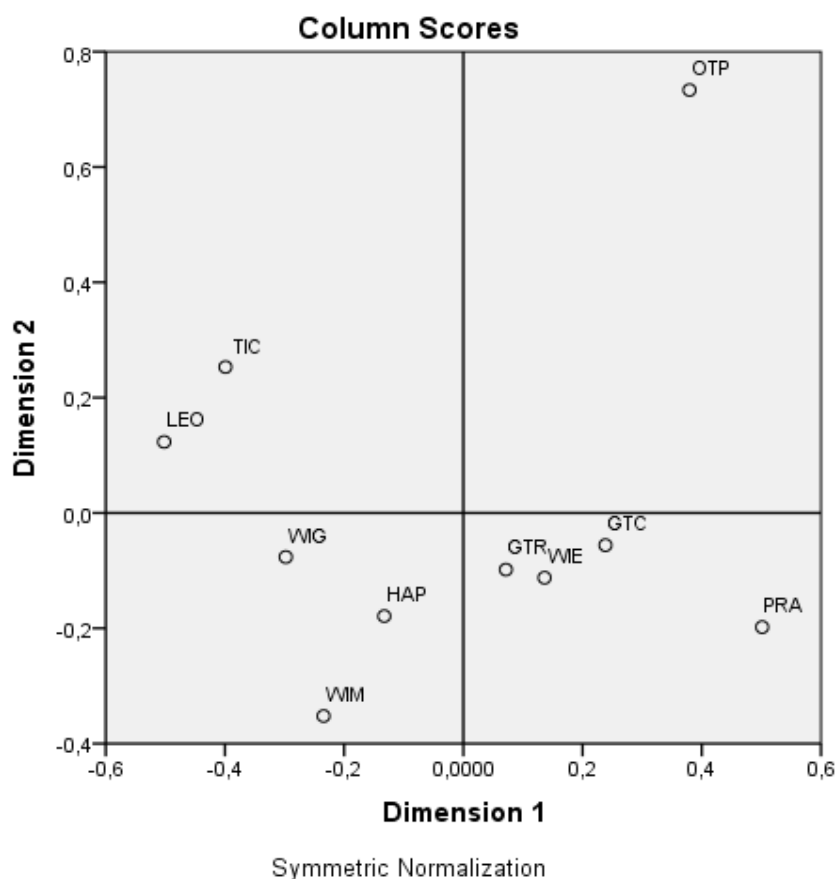


Figura 4.2: Mapa de percepção dos hotéis (colunas)

LEGENDA:

- | | |
|------------------------------------|---------------------------------|
| 1 - Golden Tulip Continental (GTC) | 6 - Windsor Martinique (WIM) |
| 2 - Windsor Guanabara (WIG) | 7 - Othon Palace (OTP) |
| 3 - Leme Othon (LEO) | 8 - Pestana Rio Atlântica (PRA) |
| 4 - GoldenTulip Regente (GTR) | 9 - Tulip Inn Copacabana (TIC) |
| 5 - Windsor Excelsior (WIE) | 10 - Hotel Astória Palace (HAP) |

A Figura 4.2 examina o posicionamento dos hotéis, em relação às duas dimensões. Podemos perceber que em relação à dimensão 1, os hotéis que estão mais positivamente relacionados por ordem são: PRA (+0,501), GTC (+0,238), e WIE (+0,136). Já os hotéis relacionados negativamente são LEO (-0,502), TIC (-0,399) e WIG (-0,298). Os principais hotéis, na dimensão 2, positivamente/negativamente relacionados são: OTP (+0,734), WIM (-0,352), HAP (-0,179).

A partir da visualização desse mapa, podemos perceber a formação de 5 grupos - grupo 1: hotel OTP; grupo 2: hotéis TIC e LEO; grupo 3: hotéis WIG, HAP e WIM; grupo 4: PRA, e por último o grupo 5 com os hotéis GTR, WIE, e GTC.

Neste caso e novamente em função das baixas cargas calculadas para oito dos dez hotéis, destacam-se OTP enfatizando as duas dimensões e o PRA com relevo para a dimensão I.

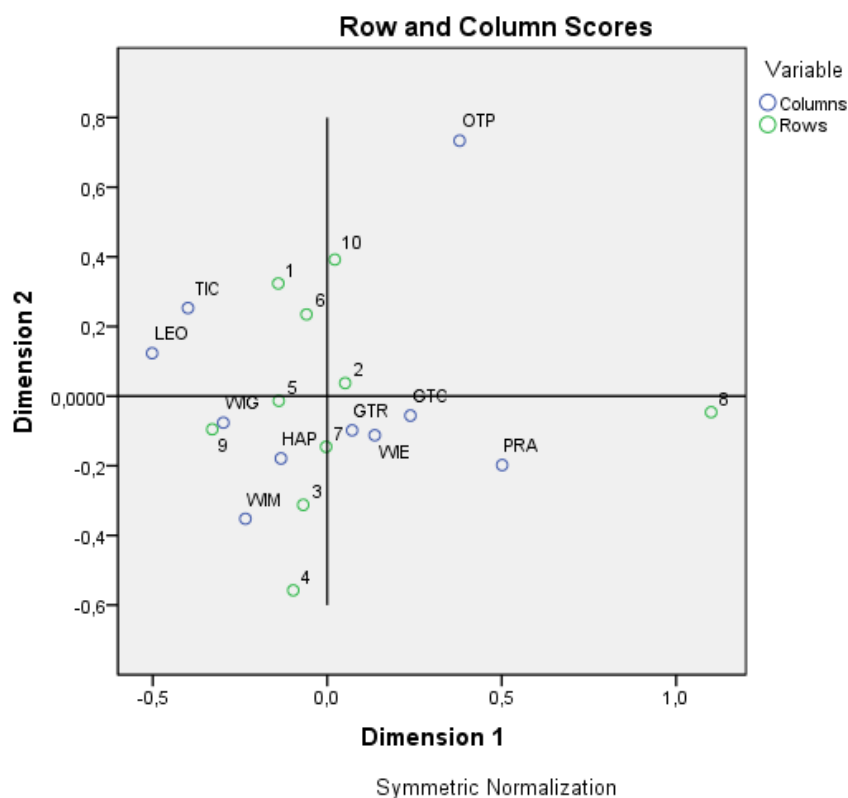


Figura 4.3: Mapa de percepção cruzado: hotéis (colunas) e atributos (linhas)

A Figura 4.3 permite associar os hotéis e atributos conforme segue:

- Othon Palace ao atributo “restaurante” (10);
- Pestana Rio Atlântica ao atributo “área de lazer” (8);
- Os hotéis Tulip Inn Copacabana e o Leme Othon aos atributos “localização” (1) e “serviço de recepção” (6);
- Os hotéis Windsor Martinique, Astória Palace, Windsor Guanabara, Golden Tulip Regente, Windsor Excelsior e Golden Tulip Continental aos

atributos “segurança”(2), “limpeza”(3), “qualidade do quarto”(4). “serviço de quarto”(5), “ambiente físico do hotel”(7) e “valor”(9).

Tais associações são compatíveis com os segmentos-alvo destacados, dado que “restaurante” é atributo relevante para o turismo lazer e o turismo de negócios, caso do Othon Palace, e “área de lazer” é importante para o turismo de lazer, caso do Pestana Rio Atlântica. Os demais hotéis não podem ser vinculados claramente a um ou outro segmento. Aparentemente o Tulip Inn Copacabana e o Leme Othon buscam oferecer conveniência logística e os demais hotéis um conjunto de atributos básicos por um bom valor

5 Conclusão e Recomendações

Em um cenário econômico favorável ao crescimento do setor do turismo que impacta diretamente o setor hoteleiro, é inegável a importância de se oferecer um serviço e experiência de alta qualidade aos hóspedes, não apenas com o intuito de deixá-los satisfeitos, mas principalmente torná-los clientes leais ao produto/hotel.

Foi de fundamental importância à escolha de atributos que refletissem os serviços e estrutura/instalações oferecidos por um hotel de forma a retratá-los por meio do mapa de percepção gerado pela Análise de Correspondência. Os atributos assinalaram as características do marketing de serviço, tais como a intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade ou variabilidade, e perecibilidade dos serviços, essenciais para o setor de hotéis.

Com o objetivo de entender como o mercado percebe alguns hotéis na cidade do Rio de Janeiro com base num elenco de atributos hoteleiros, tendo como critério a correspondência entre atributos e hotéis, o estudo realizado mostrou que as proximidades relativas de cada um desses hotéis com os respectivos atributos demonstram similaridades e dissimilaridades entre eles de acordo com a posição ocupada no espaço dimensional.

Conforme já destacado, foi possível identificar os segmentos-alvo relevantes para os hotéis em análise, bem como identificar os atributos associados com as suas estratégias de atuação. Por exemplo, o Othon Palace enfatiza “restaurante”, atributo relevante para o turismo lazer e o turismo de negócios, e o Pestana Rio Atlântica destaca “área de lazer”, importante para o turismo de lazer. Os demais hotéis não podem ser vinculados claramente a um ou outro segmento. Aparentemente o Tulip Inn Copacabana e o Leme Othon buscam oferecer conveniência logística e os demais hotéis somente um conjunto de atributos básicos por um bom valor.

A contribuição desse estudo se dá pela possibilidade de análise de posicionamento do objeto, que no caso é hotel, em relação aos seus concorrentes, mostrando quais são os atributos mais fortes e mais fracos que cada um deles apresenta na avaliação do mercado, possibilitando dessa forma uma análise mais profunda do que deve ser melhorado para que a satisfação de seus clientes aumente.

De acordo com Atilgan, Akinci e Aksoy (2003), a abordagem da AC ao ser aplicada a firmas concorrentes possibilita o desenvolvimento de estratégias de marketing subsequentes para a satisfação do mercado no longo prazo. Além disso, os mapas de percepção são ferramentas úteis para a visualização das lacunas de expectativa-percepção e com isso fornecer aos prestadores de serviços à oportunidade de direcionar seus recursos escassos para as dimensões de serviços deficientes.

O posicionamento dos hotéis analisados mostra lacunas na exploração da dimensão I, que enfatiza o turismo de negócios. De fato não existem hotéis, entre aqueles analisados, com estratégia adequada para abordar tal segmento, o que abre possibilidade para alternativas que explorem tais lacunas. Talvez tenha sido esta a estratégia da rede Ibis, não analisada neste estudo.

Ratificando tais conclusões, o estudo realizado por Gundersen et al (1996) na Noruega, em uma grande cidade, em quatro de seus principais hotéis com foco em turismo de negócios, indicou maior atenção e recursos em melhorias relacionadas aos aspectos tangíveis de limpeza e aos aspectos intangíveis da recepção para alcançar alto nível de satisfação geral no segmento.

A satisfação do consumidor tem sido considerada um termômetro para a economia e utilizada para avaliar o nível de contentamento dos consumidores com determinada empresa. Devido a sua importância, sua mensuração deve ocorrer continuamente para que se possa avaliar com mais exatidão as tendências e variáveis influentes (RODRIGUES, 2003). Por isso se torna tão importante que cada gerente de hotel entenda quais são os fatores determinantes para obtenção do nível adequado de satisfação por parte de seus hóspedes, satisfação que é função do tipo de público atendido. O foco na satisfação ajuda a eliminar o potencial negativo da insatisfação do consumidor. Foi identificado que mais de 90 por cento

dos consumidores insatisfeitos não externam suas reclamações, simplesmente contatam outros fornecedores, além de relatar sua insatisfação a outros consumidores potenciais (RODRIGUES, 2003).

Nessa pesquisa, o atributo que reflete de forma geral a satisfação do consumidor em relação a toda cadeia de serviços e produtos oferecidos por um hotel é o “valor”, pois o valor percebido é um antecedente imediato da satisfação do consumidor e sua intenção de recompra (OH, 1999). Então, por exemplo, mesmo que o consumidor considere satisfatório o serviço de recepção, mas não goste de algum detalhe que considere essencial, nenhum esforço exercido pelo hotel será capaz de reter o cliente. Isso deve ser considerado um ponto crítico a ser analisado e repensado, pois a retenção do cliente, conforme mencionado diversas vezes nesse estudo, deveria ser o objetivo principal de qualquer empresa.

De acordo com Zeithaml (1988), o valor do consumidor pode ser amplamente definido com “avaliação geral da utilidade de um produto baseada nas percepções do que é recebido pelo que é dado em troca”. Fica clara a importância da sintonia que deve haver no momento do encontro dos serviços, onde para haver satisfação o fornecedor do serviço precisa se aproximar ao máximo daquilo que o cliente espera receber. Caso contrário à avaliação geral tenderá a ser sempre insatisfatória.

Saber como os viajantes percebem a qualidade dos serviços e instalações, é o meio pelo qual muitos hoteleiros podem alcançar a vantagem competitiva, diferenciar-se de seus competidores, aumentar a fidelidade do cliente, melhorar a imagem corporativa, aumentar o desempenho dos negócios, reter clientes já existentes, e atrair novos clientes. A forma como os hotéis se posicionam e se diferenciam de seus competidores é crítica para alcançar o sucesso (CHU et al, 2000).

Recomendações

Como sugestão para trabalhos futuros estão a replicação do estudo em outras localidades e/ou utilização de uma amostra maior de hotéis ou atributos, a análise por segmento de hotéis (super-econômico, econômico, luxo, super-luxo,

etc.), e a replicação focando um maior detalhamento de alguns atributos específicos.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS DO RIO DE JANEIRO – ABIH, 2013. Disponível em <http://www.riodejaneirohotel.com.br/site/br/ler/251/o-rio-de-janeiro>). Acesso em: 17/11/2013.

ALDERSON, W., “**Marketing behavior and executive action**”, Homewood, III.; Irwin, 1962.

ALPERT, M.I., **Identification of determinant attributes**: A comparison of models, Journal of marketing Research, Vol.8, pp.184-191, 1971.

ASSAEL, H., **Consumer behavior and Marketing Action**, Publisher: PWS-Kent, 3rd ed., Boston, 1987.

ATILGAN, E.; AKINCI, S.; AKSOY, S., **Mapping service quality in tourism industry**, Managing Service Quality (Emerald), Vol.3 (5), pp.412-422, 2003.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Setor Externo**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?ecoimpept>>. Acesso em: 05/10/2013.

BATESON, J., “Do we Need Service Marketing?”, in **Marketing Services**: New Insights, edited by P. Eigher, E. Langeard, C. Lovelock, and J. Bateson, Cambridge, marketing Science Institute, 1977.

BECKHAM J.D., “**Expect the unexpected in health care marketing future**”, Academy Bulletin, July, p.3, 1992.

BERKMAN, H. M.; GILSON, C., “**Consumer Behavior: Concepts and Strategies**”, 3rd ed., Kent, Boston, 1986.

BERRY, L. “**Services Marketing is Different**”, Business, May/June, 1980.

BERRY, L. “**Retail Businesses are Services Businesses**”, Journal of Retailing, Vol.62, N° 1, 1986b.

BESSOM R.; JACKSON D. Jackson Jr. “**Service Retailing: A Strategic Marketing Approach**”. Journal of Retailing, Vol. 5, No. 2, 1975.

BONOMA, T. V., “**Case research in marketing: opportunities, problems and a process**”. EUA: Journal of Marketing Research, v. XXII, p. 199-208, May 1985.

BOYD, W.; STASCH., “**Marketing research: text and cases**”, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.1995.

BRASIL. **Anuário Estatístico do Ministério do Turismo de 2013**. Brasília, DF, 2012.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo - PNT 2013-2016**. Brasília, DF, 2013.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Perspectivas da economia brasileira**. Fórum Exame. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/portugues/documentos/2012/2012_08_30_Exame.pdf> Acesso em: 05/10/2013.

BRASIL. Ministério do Esporte. **4º Balanço das ações do governo brasileiro para a Copa 2014**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <http://www.copa2014.gov.br/sites/default/files/publicas/12272012_balanco_copa_geral.pdf>. Acesso em: 05/10/2013.

BRASIL. **Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo**, 8a Edição, 2012 – Ministério do Turismo – FGV – Governo Federal Brasil.

BROCK J. S.; MARK C. “**Customer Value Creation: A Practical Framework**”, Journal of Marketing Theory and Practice, Vol.5, nº 1 (winter 2007), pp. 7-23, 2007.

BUTTLE, F. “Marketing Services”, in **Management in Service Industries**, edited by P.Jones, London: Pitman Publishing, 1989.

CAMPOMAR, M. C, “**Pesquisa de marketing: um auxílio à decisão**”. São Paulo. Briefing, Vol. 4, nº 43, p.20-22, abril.1982.

CHOI, T. Y.; CHU, R., “**Determinants of Hotel Guests’ Satisfaction and Repeat Patronage in Hong Kong Hotel Industry**, International Journal of Hospitality Management, 20, pp. 277-297, 2001.

CHU, R. K. S.; CHOI T. “**An Importance Analysis of Hotel Selection Factors in the Hong Kong Hotel Industry: a Comparison of Business and Leisure Travelers**”, Tourism Management Journal, Vol. 1, pp.363-377, 2000.

CONSELHO MUNDIAL DE VIAGEM E TURISMO. Disponível em www.wttc.org. Acesso em 05/10/2013.

COOPER, R. G. “**Winning at New Products**”, 3d ed., New York: Perseus, 2011.

CZERMAINSKI, A. B. C., “**Análise de Correspondência**”, Universidade de São Paulo – Escola Superior de Agricultura “Luiz Queiroz” – LCE Análise Multivariada, 2004.

DAVIDSON, D. “**How to Succeed in a Service Industry: Turn the Organization Chart Upside Down**”, Management Review, Vol. 67, April, 1978.

DICK, A.S.; BASU, K., “**Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework**”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22 No. 2, pp. 99-113, 1994.

DONALD S.; TULL; DEL I. HAWKINS, “**Marketing Research: Meaning, Measurement and Method**”, New York, Macmillan, Londori, Collier, 1976.

DRUCKER, P. F., “**Administração em tempos de crise**”, 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

ESPIRITO SANTO INVESTMENT BANK, 2011.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Countries and Consumers: top 10 biggest economies 2010 vs 2020**. Disponível em: <<http://euromonitor.typepad.com/files/gdp-rank-final.pdf>>. Acesso em: 05/10/2013.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. **Gradual Upturn in Global Growth During 2013**. Washington: WEO, 2013. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/update/01/pdf/0113.pdf>>. Acesso em: 05/10/2013.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS. **Caracterização e dimensionamento do turismo doméstico no Brasil**. São Paulo: FIPE, 2010.

GEORGE, W. “The Retailing of Services - A Challenging Future”, Journal of Retailing. Vol. 53, Nº 3, 1977.

GEORGE, W.; BARKSDALE, H. “Marketing Activities in the Service Industries”, Journal of Marketing, Vol. 38 (Oct), 1974.

GIL, A.C., “Como Elaborar Projetos de Pesquisa”, 4ª Ed., São Paulo: Atlas, 2008.

GOHR, C. F.; NETO, L. F.; SANTANA, E. A., “Turismo: Visão e Ação”, Ano 4, nº 10, p. 63 - 90, 2001.

GONÇALVES, M. T.; SANTOS, S.R., “Aplicação da Análise de Correspondência à Avaliação Institucional da Fecilcam, IV EPCT – Encontro de produção Científica e Tecnologia, 2009.

GRONROOS, C., “Marketing: gerenciamento e serviços”, Rio de Janeiro: Campus, p.36, 1995.

GRONROOS, C., “Service management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition”, Lexington Books, Lexington, MA, 1990.

GRONROOS, C.”An Applied Theory for Marketing Industrial Services”, Industrial Marketing Management, Vol. 8, 1979.

GRONROOS, C. “A Service-Orientated Approach to Marketing of Services”, European Journal of Marketing, Vol. 12. Nº 8, 1978.

GRUEN, T. W.; SUMMERS, J. O.; ACITO, F., “Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations”, Journal of Marketing, 64 (3), pp. 34-49, 2000.

GUMMESSON, E. “Toward a Theory of Professional Service Marketing”, Industrial Marketing Management, Vol. 7, 1978.

GUNDERSEN, M.G.; HEIDE, M.; OLSSON U. H., “Hotel Guest satisfaction Among Business Travelers: What Are the Important Factors?”, Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, 37.2 (Apr), pp.72, 1996.

GUZZO, R., “Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Sicily”, *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 2, Nº 2, November 2010.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R. E., “Multivariate Data Analysis, 7th ed., 2010.

HARRINGTON, R.J.; OTTENBACHER, M.C., “Strategic Management: An Analysis of its Representation and Focus in Recent Hospitality Research.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.23, Nº4, pp.439-462, 2011.

HAYES, B. E., “Measuring Customer Satisfaction: Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods, 2nd d., ASQ Quality Press, Milwaukee, WI, 1997.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. *Princípios de Marketing de Serviços – Conceitos, Estratégias, e Casos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOLBROOK, M. B. “The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience.” In *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Eds. Roland Rust and Richard L. Oliver. Newbury Park, CA: Sage, 21-71, 1994.

HOSTAGE, G. “Quality Control in a Service Business”, *Harvard Business Review*. Vol. 53 (July/Aug.), 1975.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa Anual de Serviços 2010*, V.12. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

JOÃO, I. S.; MERLO, E. M.; MORGADO, R. R., “Análise dos Atributos Valorizados pelo Consumidor de Hotelaria do Segmento Econômico: Um Estudo Exploratório”, *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, Vol. 12, nº 1, pp. 04-22, jan/abr.2010.

JOHNSON, E. “The Selling of Services”, in *Handbook of Modern Marketing*, edited by V. Buell, New York: McGraw-Hill, 1970.

JONES LANG LA SALLE HOTEL - Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil. *Hotelaria em números: Brasil 2013*

JORNAL BRASILTURIS: Informativo da Indústria Turística Brasileira. Ano 31, n 725, p.6, 2012

JORNAL O GLOBO: “Turismo de Miséria: Extravagância ao Inverso”. *Caderno: Mundo*, pp. 28, 5 de janeiro de 2014.

JUDD, R. “Similarities or Differences in Product and Services”, *Journal of Retailing*. Vol. 44, Nº 4, 1968.

KANDAMPULLY, J.; SUHARTANTO, D., “Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, Nº 6, pp. 51-346, 2000.

KIM, W. G.; HAN, J. S.; LEE, E., “Effects of Relationship Marketing on Repeat Purchase and Word of Mouth”, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 25 (3), pp. 272-288, 2001.

KLAUS, P., “Quality epiphenomenon: The conceptual understanding of quality in face-to-face service encounters”, in Czepiel, J.A., Solomon, M.R., Suprenant, C.F. and Gutman, E.G. (Eds), “The Service Encounter: Managing Employee Customer Interaction in service Business Lexington Books, Lexington, MA, pp.17-33, 1985.

KLEIN, D.; LEWIS, R., “Personal Constructs Theory: A Foundation for Driving Tangible Surrogates in Services Marketing”, in *Service Marketing in a Changing Environment*, edited by T. Bloch, G. Upah, V. Zeithaml, Chicago, American Marketing Association, 1985.

KOTLER P. “Marketing For Non Profit Organizations”, 2nd edn, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. “Administração de Marketing”, 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006

LEONARD, L.B. Relationship Marketing of Services – Growing Interest, “Emerging Perspectives”, *Journal of the Academy of Marketing Science*. Texas A&M University, 2001.

LEVITT, T. “Marketing de produtos intangíveis e a intangibilidade de produto”, In: *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, p. 99-113, p.101, 1988.

LEVITT, T. “The Industrialization of Service”, *Harvard Business Review*. Vol. 54 (Sept./Oct.), 1976.

LEWIS, R.C., “Getting the most from marketing research”, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 24(3), pp.25-35, 1983.

LILIE, G.L.; KOTLER, P.; MOORTHY, K.S., “Marketing models”, New York, The prentice-Hall, pp.88, 1993.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: Marketing e Gestão*. 1ª Ed. São Paulo:Saraiva, 2003.

LOVELOCK, C. “Services Marketing”, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984b.

MACHADO, E. P.; GOMES, L. F. A. M; CHAUVEL, M. A., “Avaliação de estratégias em marketing de serviços: um enfoque multicritério”, *Revista de Administração Mackenzie*, Ano 4, n.2, p.61-85, 2003.

MACKENZIE, S.B., “The role of attention in mediating the effect of advertising on attribute importance”, *Journal of Consumer Research*, Valo.13, pp.174-195, 1986.

MAINARDES, E.; SILVEIRA, A.; GOMES, G.; DESCHAMPS, M., “Produção Científica Brasileira em marketing de Serviços: Análise dos Eventos ENANPAD e EMA, 2003-2006”. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 5(2), pp.142-153, 2008.

MASON, D.D.M., TIDESWELL, C.; ROBERTS, E., “Guest perceptions of hotel loyalty”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 30 No. 2, pp. 191-206, 2006.

MELLO, G.; GOLDENSTEIN, M., “Perspectivas da Hotelaria no Brasil”, *Revista Turismo BNDES Setorial* 33, p.5-42, 2011.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Disponível em: www.turismo.gov.br Acesso em: 06/10/2013.

NASUTION, H.N.; MAVONDO, F.T., “Customer Value in the Hotel Industry: What Managers Believe They Deliver and What Customers Experience”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 204-13, 2008.

NAUMANN, E., “Customer Satisfaction Measurement and Management: Using the Voice of the Customer, Thomson Executive Press, Cincinnati, OH, 1995.

NUNES, P.F.; SPELMAN, M. “The tourism time bomb”, *Harvard Business Review*, Vol. 86 No. 4, pp. 20-2, 2008.

OH, H., “Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 18, pp. 67-82, 1999.

OH, H.; PARKS, S. C., “Customer Satisfaction and Service Quality: a Critical Review of the Literature and Research Implications for the Hospitality Industry”, *Hospitality Research Journal*, 20 (3), pp. 35-6, 1997.

OLIVER, R.L. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York, NY: McGraw Hill, 1997.

OLIVER, R.L. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, Special Issue, p. 33-44, 1999.

ONKVISIT, S.; SHAW, J. “Service Marketing: Image. Branding, and Competition, *Business Horizons*”, Vol. 32, Nº 1, 1989.

ORSINI, J., “Good, Services and Marketing Functions: The Need for an Update”, *Marketing Theory*, 1987.

OTIM, S.; GROVER, V., “An empirical study on web-based services and customer loyalty”, *European Journal of Information Systems*, Vol. 15, pp. 527-41, 2006.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L., “SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality.” *Journal of Retailing*, 64 (1): pp. 12-40, 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L., “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, 1985.

PEARCE, B., "Industry Outlook", [s.l]: IATA, 2012. Disponível em: <<http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Industry-Outlook-Presentation-Dec2012.pdf>>. Acesso em: 22/01/2013.

PETER, P.J.; OLSON, J.C., "Customer Behavior: Marketing Strategy Perspectives, Irwin, Homewood, IL, 1987.

PIZAM, A.; ELLIS, T., "Customer Satisfaction and Its Measurement in Hospitality Enterprises", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11/7, pp. 231-47, 1999.

PUC-Rio. Pós-Graduação PUC-Rio: normas para apresentação de teses e dissertações / Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro ; [supervisão: Bergmann, J. R. ; organização e redação: Souza, A. G. Rio de Janeiro: PUC-Rio, Vice-Reitoria para Assuntos Acadêmicos, 2001.

RAMANATHAN, U.; RAMANATHAN, R., "Guest's perception on factors influencing customer loyalty", International Journal of Contemporary Hospitality management, Vol. 23, pp. 7-25, 2011.

RATHMELL, J. "Marketing in the Service Sector", Cambridge: Winthrop Publishers inc, 1974.

RATHMELL, J. "What is Meant by Services?", Journal of Marketing, Vol. 30. Nº 4, 1966.

REGAN, W. "The Service Revolution", Journal of Marketing, Vol. 27, Nº 3, 1963.

RITZER, G. The McDonaldization thesis: explorations and extensions. London: Sage, 1998. Link: http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=wKXsC_P80ysC&oi=fnd&pg=PR7&dq=RITZER,G.+The+McDonaldization+thesis:+explorations+and+extensions.+London:+Sage,+1998.&ots=WMqZanA41w&sig=ENLoW03_cgGckxLQgOTNSUtavdw#v=onepage&q&f=false

ROCHA, A.D; FERREIRA, J. B.; SILVA, J. F.. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1a Ed., 2012.

RODRIGUES, J. M. S., "Gestão da Satisfação e da Fidelidade de Consumidores: Um Estudo dos fatores que Afetam a Satisfação e a Fidelidade no Mercado de Turismo", Universidade Federal do Rio de Grande do Norte, Centro de Tecnologia, Programa de Mestrado de Engenharia de Produção, 2003.

RUSHTON, A.; CARSON, D. "The Marketing of Services: Managing the Intangibles, European Journal of Marketing", Vol. 19, Nº 3, 1985.

RUST, R. T.; DANAHER, P. J.; VARKI, S., "Using service quality data for competitive marketing decisions", International Journal of Service Industry Management, Vol. II, nº 5, pp. 438-469, 2000.

SASSER, W. "Match Supply and Demand in Service Industries", Harvard Business Review, Vol. 57. Nº 6, 1979.

SASSER, W. "Match Supply and Demand in Service Industries", Harvard Business Review, Vol. 54, Nº. 6, 1976.

SASSER, W.; ARBEIT, S. "Selling Jobs in the Service Sector", Business Horizons, Vol. 19, Nº 3, 1976.

SCOTT, E.; STEPHEN, P., "Marketing for Service Industries", The Service Industries Journal, Vol.13, Nº3, p.19-39, 1993.

SCHNELLE, K. E., "Case Analysis and Business Problem Solving", McGraw Hill New York, 1967.

SHOSTACK, L. "Service Positioning Through Structural Change". Journal of Marketing, Vol. 51, January, 1987.

SHOSTACK, L. "Designing Services That Deliver", Harvard Business Review, Vol. 62, Nº 1, 1984a.

SHOSTACK, L. "Service Design in the Operating Environment", in Developing New Services, edited by W, George and C, Marshall, Chicago: American Marketing Association, 1984b.

SHOSTACK, L. "Breaking Free From Product Marketing", Journal of Marketing, Vol. 41, Nº2, 1977.

SLATER, S. "Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm." Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, Nº 2, pp.162–167, 1997.

SOUZA, B. B. P.; GOSLING, M. M.; GONÇALVES, C. A. Mensuração do Mix de Marketing de Serviços, da satisfação e da Lealdade em Clientes de um Banco de Varejo. Revista Brasileira de Marketing – Remark, São Paulo, V.12, nº2, p. 108-132, 2013.

SUHARTANTO, D.; KANDAMPULLY, J., "Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer satisfaction and Image", International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 12/6, pp. 346-351, 2000.

THOMAS, D. "Strategy is Different in Service Businesses". Harvard Business Review, Vol. 56, Nº 4, 1978.

VALDANI, E., "Client & Service Management, Egea, Milan, 2009.

VAVRA, T.G., "Improving your measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing and Reporting Customer satisfaction Measurement Programs", Milwaukee, Quality Press, 1997.

WILSON, A. "The Marketing of Professional Services", Maidenhead: McGraw-Hill Book Company (U.K.) Limited, 1972.

WIND, J.; GREEN, P.; SHIFFLETT, D.; SCARBROUGH, M., "Courtyard by Marriott: Designing a Hotel Facility with Consumer-Based Marketing Models", Interfaces, Linthicum, Vol. 19, nº 1, pp. 25-58, jan/fev. 1989.

WOODALL, T. "Conceptualization 'Value for the Customer': an attributional, structural and dispositional analysis", Academy of Marketing Science Review,

vol. nº12, 2003 (disponível no site www.amsreview.org/articles/woodall12-2003.pdf).

WOODRUFF, R. B. “Customer Value: The next Source for Competitive Advantage”, Journal of the Academy of Marketing Science, The University of Tennessee, spring 1997.

WORLD BANK. World Bank database GDP G7 and E7. Disponível em: http://databank.worldbank.org/ddp/html-jsp/QuickViewReport.jsp?RowAxis=WDI_Ctry~&ColAxis=WDI_Time~&PageAxis=WDI_Series~&PageAxisCaption=Series~&RowAxisCaption=Country~&ColAxisCaption=Time~&NEW_REPORT_SCALE=1&NEW_REPORT_PRECISION=0.00&newReport=yes&IS_REPORT_IN_REFRESH_MODE=true&IS_CODE_REQUIRED=0&COMMA_SEP=true. Acesso em: 12/02/2013.

WORLD BANK. World Bank data base E7. Disponível em <http://databank.worldbank.org/ddp/home.do?Step=3&id=4>. Acesso em: 06/10/2013.

WUEST, B. E. S.; TAS, R. F.; EMENHEISER, D. A., “What do Mature Travelers Perceive as Important Hotel/Motel Customer Service?”, Hospitality Research Journal, 20 (2), pp. 77-93, 1996.

YEN, A.; SU, L., “Customer Satisfaction Measurement Practice In Taiwan Hotels”, Hospitality Management 23, pp. 397-408, 2004.

ZEITHAML, V. “Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value. A Means-end Model and Synthesis of Evidence”, Journal of Marketing, Vol. 52, pp. 2-22, 1988.

ZEITHAML, V. “How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services”, in Marketing of Services, 1981.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN A.; BERRY L. “Problems and Strategies in Services Marketing”, Journal of Marketing, Vol. 49 (Spring), 1985.

Sites Consultados:

<http://www.bhg.net/site/?ovr=00&language=pt-br> (Acesso em 28/10/2012)

<http://www.turismo.gov.br/turismo/home.html> - site do Ministério do Turismo (Acesso em 27/10/2012)

<http://www.brasilturis.com.br> (Acesso em 28/10/2012)

<http://www.riodejaneirohotel.com.br/site/br/guia-do-rio/576/hoteis> (Acesso em 10/01/2014)

<http://cod.ibge.gov.br/234ZB> - Dados da cidade e estado do Rio de Janeiro - 2010 (Acesso em 05/03/2014)

ANEXO 1 – Respostas dos Questionários

Q.1

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	1	0	1	1	1	N/A	1	1	1	N/A
Segurança	0	0	N/A	0	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
Limpeza	1	N/A	N/A	1	1	N/A	N/A	1	1	N/A
Qualidade do quarto	0	N/A	N/A	0	1	N/A	N/A	1	1	N/A
Serviço de quarto	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Serviço de recepção	1	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
Ambiente físico do hotel	1	N/A	N/A	1	1	N/A	N/A	1	1	N/A
Área de Lazer	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	1	0	N/A
Valor	1	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
Restaurante	1	N/A	N/A	1	1	N/A	N/A	1	1	N/A

Q.2

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0
Segurança	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Limpeza	0	0	1	1	N/A	1	1	1	1	1
Qualidade do quarto	0	0	1	1	N/A	N/A	0	1	0	1
Serviço de quarto	1	1	1	1	1	N/A	1	1	1	1
Serviço de recepção	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ambiente físico do hotel	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0
Área de Lazer	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0
Valor	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Restaurante	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0

Q.3

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Segurança	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Limpeza	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Qualidade do quarto	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1
Serviço de quarto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Serviço de recepção	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ambiente físico do hotel	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Área de Lazer	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0
Valor	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1
Restaurante	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1

Q.4

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	1	1	1	1	1	1	1	1	1	N/A
Segurança	1	1	1	1	1	1	0	1	1	N/A
Limpeza	1	1	1	1	1	1	1	1	1	N/A
Qualidade do quarto	0	1	0	0	1	1	0	1	0	N/A
Serviço de quarto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	N/A
Serviço de recepção	1	1	1	1	1	1	1	1	1	N/A
Ambiente físico do hotel	0	1	0	1	1	1	0	1	1	N/A
Área de Lazer	1	1	0	1	1	1	0	1	0	N/A
Valor	1	1	0	1	1	1	0	1	1	N/A
Restaurante	1	1	1	1	1	1	1	1	1	N/A

Q.5

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Segurança	N/A	N/A	1	N/A	1	N/A	1	1	N/A	N/A
Limpeza	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Qualidade do quarto	N/A	N/A	1	1	N/A	N/A	1	1	N/A	N/A
Serviço de quarto	N/A	N/A	N/A	n/a	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Serviço de recepção	N/A	N/A	1	n/a	1	N/A	1	1	N/A	N/A
Ambiente físico do hotel	N/A	N/A	1	1	N/A	N/A	1	1	N/A	N/A
Área de Lazer	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	1	1	N/A	N/A
Valor	N/A	N/A	1	1	1	1	1	N/A	1	N/A
Restaurante	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	1	N/A

Q.6

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	N/A	1	1	N/A	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Segurança	N/A	1	1	N/A	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Limpeza	N/A	1	1	N/A	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Qualidade do quarto	N/A	1	1	N/A	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Serviço de quarto	N/A	1	1	N/A	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Serviço de recepção	N/A	1	1	N/A	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Ambiente físico do hotel	N/A	1	1	N/A	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Área de Lazer	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Valor	N/A	1	1	N/A	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Restaurante	N/A	1	1	N/A	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A

Q.7

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	0	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Segurança	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Limpeza	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Qualidade do quarto	0	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
Serviço de quarto	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Serviço de recepção	1	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Ambiente físico do hotel	0	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Área de Lazer	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
Valor	0	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
Restaurante	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A

Q.8

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	1	1	1	1	1	1	1	1	1	N/A
Segurança	0	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
Limpeza	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Qualidade do quarto	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Serviço de quarto	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Serviço de recepção	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Ambiente físico do hotel	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Área de Lazer	1	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
Valor	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Restaurante	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A

Q.9

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A
Segurança	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A
Limpeza	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A
Qualidade do quarto	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A
Serviço de quarto	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Serviço de recepção	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A
Ambiente físico do hotel	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A
Área de Lazer	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A
Valor	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A
Restaurante	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A

Q.10

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	0	0	1	1	N/A	1	1	1	1	1
Segurança	1	N/A	1	1	N/A	1	1	1	1	1
Limpeza	1	0	0	1	N/A	1	1	1	0	1
Qualidade do quarto	1	0	0	1	N/A	1	0	1	1	1
Serviço de quarto	1	0	1	1	N/A	0	1	1	0	1
Serviço de recepção	1	0	1	1	N/A	1	1	1	1	1
Ambiente físico do hotel	1	0	1	1	N/A	0	0	1	1	1
Área de Lazer	0	0	0	1	N/A	N/A	0	1	N/A	1
Valor	1	0	1	1	N/A	1	1	0	1	1
Restaurante	1	0	N/A	1	N/A	0	1	1	1	0

Q.11

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Segurança	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Limpeza	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Qualidade do quarto	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Serviço de quarto	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Serviço de recepção	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Ambiente físico do hotel	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Área de Lazer	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Valor	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Restaurante	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Q.12

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	N/A	1	1	N/A	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Segurança	N/A	1	0	N/A	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Limpeza	N/A	1	1	N/A	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Qualidade do quarto	N/A	1	1	N/A	0	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Serviço de quarto	N/A	1	1	N/A	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Serviço de recepção	N/A	1	1	N/A	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Ambiente físico do hotel	N/A	1	1	N/A	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Área de Lazer	N/A	1	0	N/A	1	0	N/A	N/A	N/A	N/A
Valor	N/A	1	1	N/A	0	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Restaurante	N/A	1	1	N/A	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A

Q.13

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	1	0	1	1	N/A	N/A	1	1	N/A	N/A
Segurança	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	1	1	N/A	N/A
Limpeza	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A
Qualidade do quarto	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Serviço de quarto	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Serviço de recepção	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A
Ambiente físico do hotel	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	1	1	N/A	N/A
Área de Lazer	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Valor	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Restaurante	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A

Q.14

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	0	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Segurança	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Limpeza	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Qualidade do quarto	0	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
Serviço de quarto	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Serviço de recepção	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Ambiente físico do hotel	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
Área de Lazer	1	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
Valor	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Restaurante	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A

Q.15

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
Segurança	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Limpeza	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Qualidade do quarto	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0
Serviço de quarto	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0
Serviço de recepção	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ambiente físico do hotel	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0
Área de Lazer	1	N/A	N/A	1	1	0	1	1	0	0
Valor	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0
Restaurante	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1

Q.16

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	1	NA	NA	1	NA	NA	NA	NA	1	NA
Segurança	1	NA	NA	1	NA	NA	NA	NA	1	NA
Limpeza	1	NA	NA	1	NA	NA	NA	NA	1	NA
Qualidade do quarto	1	NA	NA	1	NA	NA	NA	NA	1	NA
Serviço de quarto	1	NA	NA	1	NA	NA	NA	NA	1	NA
Serviço de recepção	1	NA	NA	1	NA	NA	NA	NA	1	NA
Ambiente físico do hotel	1	NA	NA	1	NA	NA	NA	NA	1	NA
Área de Lazer	1	NA	NA	0	NA	NA	NA	NA	0	NA
Valor	1	NA	NA	1	NA	NA	NA	NA	1	NA
Restaurante	1	NA	NA	1	NA	NA	NA	NA	1	NA

Q.17

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A
Segurança	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A
Limpeza	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A
Qualidade do quarto	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A
Serviço de quarto	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Serviço de recepção	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A
Ambiente físico do hotel	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A
Área de Lazer	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Valor	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A
Restaurante	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Q.18

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	1	N/A	1	1	1	N/A	1	1	1	N/A
Segurança	1	N/A	1	1	1	N/A	0	1	0	N/A
Limpeza	1	N/A	0	1	1	N/A	0	1	1	N/A
Qualidade do quarto	0	N/A	0	1	0	N/A	0	0	1	N/A
Serviço de quarto	1	N/A	N/A	1	1	N/A	1	1	1	N/A
Serviço de recepção	1	N/A	1	1	1	N/A	1	1	1	N/A
Ambiente físico do hotel	0	N/A	1	1	0	N/A	0	0	1	N/A
Área de Lazer	1	N/A	0	1	0	N/A	0	1	1	N/A
Valor	1	N/A	0	1	1	N/A	0	1	1	N/A
Restaurante	1	N/A	1	1	1	N/A	N/A	0	1	N/A

Q.19

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0
Segurança	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Limpeza	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Qualidade do quarto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Serviço de quarto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Serviço de recepção	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ambiente físico do hotel	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Área de Lazer	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0
Valor	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Restaurante	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1

Q.20

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Segurança	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Limpeza	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
Qualidade do quarto	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
Serviço de quarto	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Serviço de recepção	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1
Ambiente físico do hotel	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0
Área de Lazer	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1
Valor	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Restaurante	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1

Q.21

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Segurança	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Limpeza	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
Qualidade do quarto	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
Serviço de quarto	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Serviço de recepção	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1
Ambiente físico do hotel	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0
Área de Lazer	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1
Valor	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Restaurante	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1

Q.22

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Segurança	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Limpeza	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
Qualidade do quarto	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1
Serviço de quarto	N/A	N/A	0	1	1	1	N/A	1	1	N/A
Serviço de recepção	N/A	1	0	1	1	1	1	1	1	N/A
Ambiente físico do hotel	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0
Área de Lazer	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1
Valor	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1
Restaurante	0	N/A	0	0	1	1	1	N/A	1	N/A

Q.23

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Segurança	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
Limpeza	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1
Qualidade do quarto	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
Serviço de quarto	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Serviço de recepção	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ambiente físico do hotel	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1
Área de Lazer	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1
Valor	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Restaurante	N/A	N/A	N/A	0	1	N/A	0	1	N/A	N/A

Q.24

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Segurança	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Limpeza	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Qualidade do quarto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Serviço de quarto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Serviço de recepção	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ambiente físico do hotel	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Área de Lazer	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Valor	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Restaurante	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Q.25

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	0	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Segurança	0	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
Limpeza	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Qualidade do quarto	0	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Serviço de quarto	0	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Serviço de recepção	1	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Ambiente físico do hotel	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Área de Lazer	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
Valor	0	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Restaurante	0	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A

Q.26

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	N/A	1	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Segurança	N/A	0	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Limpeza	N/A	1	N/A	0	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Qualidade do quarto	N/A	0	N/A	0	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Serviço de quarto	N/A	0	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Serviço de recepção	N/A	1	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Ambiente físico do hotel	N/A	0	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Área de Lazer	N/A	0	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Valor	N/A	0	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
Restaurante	N/A	0	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A

Q.27

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Segurança	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Limpeza	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0
Qualidade do quarto	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1
Serviço de quarto	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1
Serviço de recepção	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0
Ambiente físico do hotel	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0
Área de Lazer	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Valor	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
Restaurante	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0

Q.28

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	GoldenTulip Regente	Windsor Excelsior	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Segurança	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0
Limpeza	1	1	0	0	1	1	0	1	N/A	0
Qualidade do quarto	1	1	1	0	1	1	N/A	1	0	0
Serviço de quarto	1	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	0	0
Serviço de recepção	1	0	0	N/A	N/A	N/A	1	1	0	0
Ambiente físico do hotel	1	N/A	1	0	0	1	0	1	0	0
Área de Lazer	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Valor	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
Restaurante	0	N/A	1	0	0	N/A	1	1	0	0

ANEXO 2 – Output SPSS

The Rowprofiles:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	GTC	WIG	LEO	GTR	WIE	WIM	OTP	PRA	TIC	HAP	Margin
1	,099	,077	,110	,133	,105	,083	,105	,105	,122	,061	1,000
2	,115	,074	,081	,135	,108	,095	,095	,115	,115	,068	1,000
3	,138	,085	,085	,131	,108	,100	,062	,115	,115	,062	1,000
4	,092	,083	,075	,150	,117	,108	,050	,133	,117	,075	1,000
5	,119	,075	,082	,142	,112	,090	,075	,104	,142	,060	1,000
6	,122	,086	,079	,115	,101	,094	,101	,108	,137	,058	1,000
7	,120	,075	,083	,150	,113	,098	,068	,128	,135	,030	1,000
8	,156	,052	,042	,156	,125	,063	,115	,177	,063	,052	1,000
9	,132	,085	,101	,155	,101	,085	,062	,085	,132	,062	1,000
10	,113	,073	,065	,153	,105	,065	,097	,113	,169	,048	1,000
Margin	,119	,077	,082	,141	,109	,088	,083	,116	,126	,058	

ANEXO 3 – Output SPSS

The Columnprofiles:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	GTC	WIG	LEO	GTR	WIE	WIM	OTP	PRA	TIC	HAP	Margin
1	,113	,136	,182	,128	,131	,127	,171	,123	,131	,143	,136
2	,107	,107	,109	,106	,110	,119	,126	,110	,101	,130	,111
3	,113	,107	,100	,090	,097	,110	,072	,097	,089	,104	,097
4	,069	,097	,082	,096	,097	,110	,054	,103	,083	,117	,090
5	,101	,097	,100	,101	,103	,102	,090	,090	,113	,104	,100
6	,107	,117	,100	,085	,097	,110	,126	,097	,113	,104	,104
7	,101	,097	,100	,106	,103	,110	,081	,110	,107	,052	,100
8	,094	,049	,036	,080	,083	,051	,099	,110	,036	,065	,072
9	,107	,107	,118	,106	,090	,093	,072	,071	,101	,104	,097
10	,088	,087	,073	,101	,090	,068	,108	,090	,125	,078	,093
Margin	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	

Apêndice A – Questionário utilizado na pesquisa

Gostaríamos de solicitar sua colaboração em nossa pesquisa. Caso você tenha se hospedado nos 10 hotéis abaixo apresentados, favor colocar (0, 1 ou N/A) nos campos vazios, onde 0 significa que não há correspondência razoável entre o atributo/característica e o hotel, 1 significa uma correspondência razoável entre o atributo e o hotel, e N/A (não se aplica), caso não haja condição de avaliação do item. É necessário que todos os campos sejam preenchidos, de maneira a que todos os atributos mencionados tenham uma correspondência com os hotéis abaixo. Após concluir o questionário, peço encaminharemos para debbynunes@hotmail.com. Definição dos atributos escolhidos:

Localização: boa localização – possui transporte público de qualidade na sua vizinhança. É próximo a restaurantes, escritórios (empresas), comércio e permite fácil acesso a outras regiões da cidade.

Segurança: parte interna: o hotel deve oferecer um *staff* (funcionários) capaz de gerar sensação de segurança, incluindo recepção/concierge (confiabilidade nas informações prestadas), serviço de quarto (confiança que seus pertences não serão roubados), cozinha (que os alimentos sejam de qualidade e que haja higienização adequada em todos os processos na cozinha) e segurança/vigia dentro do hotel. Parte externa: que possua segurança (pessoa preparada) do hotel do lado de fora, policiamento e delegacia próxima.

Limpeza: boa limpeza geral no hotel, que inclui quarto, recepção, lobby, restaurante, e demais dependências.

Qualidade do quarto: internet de boa qualidade nos quartos, tv por assinatura (com variedade de canais), ar-condicionado sem barulho e de bom funcionamento, colchão de qualidade, bom tamanho do quarto, banheiro com espaço e equipamentos adequados, piso/decoração de bom gosto no quarto e silêncio nas acomodações.

Serviço de quarto: presteza, cordialidade, boa aparência, profissionalismo, simpatia e rapidez na solução de problema por parte dos funcionários.

Serviço da recepção: padronização do atendimento, simpatia, cordialidade, confiança, profissionalismo e rapidez no atendimento.

Ambiente físico do hotel: decoração de bom gosto e ambiente físico agradável no Lobby/bar, corredores, elevadores, recepção e restaurante.

Área de Lazer: área da piscina agradável (qualidade da água da piscina – deve ser bem tratada e limpa), bom atendimento dos funcionários, boa música ambiente, cadeiras confortáveis e boa estrutura da academia (número adequado equipamentos em bom estado de conservação, música ambiente de qualidade).

Valor: ter um bom serviço geral e de infraestrutura pelo preço justo, considerando a categoria do hotel e sua localização. Ou seja, o preço pago na diária do hotel valeu a pena pela estrutura e serviços oferecidos por este?

Restaurante: que ofereça refeições saborosas, bem servidas e bem apresentadas, em ambiente adequado, além de bom atendimento dos empregados, incluindo tempo de serviço bem dimensionado.

Atributos Hotéis	Golden Tulip Continental	Windsor Guanabara	Leme Othon	Golden Tulip Regente	Windsor Excelsior
Localização					
Segurança					
Limpeza					
Qualidade do quarto					
Serviço de quarto					
Serviço de recepção					
Ambiente físico do hotel					
Área de Lazer					

Valor					
Restaurante					

Atributos Hotéis	Windsor Martinique	Othon Palace	Pestana Rio Atlântica	Tulip Inn Copacabana	Hotel Astória Palace
Localização					
Segurança					
Limpeza					
Qualidade do quarto					
Serviço de quarto					
Serviço de recepção					
Ambiente físico do hotel					
Área de Lazer					
Valor					
Restaurante					