

## Capítulo 3 – Enquadramento teórico

### 3.1 – Marketing Relacional

Berry e Parasuraman, citados por Brito (2014), referem que o marketing relacional tem por objetivo atrair, desenvolver e manter relações com os clientes. Segundo Reis (2014), o mundo apresenta grande volatilidade e o consumidor mudou as suas experiências, desejos e expectativas. Mas, existe quem diga que nem sempre foi desta forma.

De acordo com Kotler et al (2010), o marketing evoluiu seguindo três fases, as que são chamadas de Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Em gestão, entre os anos 40 e 50 do século XX, o foco do marketing era o produto, com o objetivo de servir um mercado de massas e aumentar a escala para chegar a um mercado de massas a preços baixos. O conceito atingia sobretudo o que Borden, citado por Kotler et al (2010), cunhou de Marketing Mix, nos anos 50, tendo depois sido apelidado por McCarty como Marketing dos «Quatro P», ou seja, produto, preço, comunicação e distribuição. No Marketing 1.0, com a atividade empresarial em retoma, gerir estes 4 componentes eram as diretivas táticas utilizadas e administradas.

Com o surgimento da era da comunicação e o aumento da exigência do cliente, o surgimento da estratégia surge nos anos 70, tendo uma evolução que, segundo Kotler et al (2010), nos anos 80 e 90 ainda deteve mais incidência, o aparecimento em cena do Marketing 2.0 foi evidente. O foco no cliente passa a ter mais preponderância. O marketing moderno entra em jogo, embora de forma agregada ao paradigma precedente, ou seja, ao desenvolvimento dos «4 P». Surge o marketing relacional baseado na segmentação, target e posicionamento segundo as necessidades, expectativas e desejos do cliente. Com a imposição da globalização, o consumidor, bem informado, difere nas suas preferências e o *marketer* tem de segmentar o mercado desenvolvendo um produto ou serviço superior.

Murphy, citado por Amine, Chakor & Alaoui (2012) menciona que a literatura europeia já se preocupava com o desenvolvimento das relações sociais e relacionais,

desde 1950 e 1960, em contradição com um paradigma clássico americano dos «4 P». Existem assim algumas matérias que são controversas e mesmo contraditórias, nas abordagens que se fazem entre a literatura europeia e americana, na perceção do desenvolvimento do marketing. Apesar de debates, controvérsias e discussões entre investigadores Amine et al (2012) referem que Berry é o primeiro autor a utilizar o termo marketing relacional na literatura, em 1983.

Neste momento, Kotler et al (2010) evidencia o surgimento do Marketing 3.0, salientando que as empresas que não se adaptam a esta forma de estar no mercado saem, para dar lugar a empresas que prestam serviços ou desenvolvem produtos mais capazes e competitivos. Neste novo paradigma, apesar de a agregação continuar a ser uma realidade, é acrescentado valor de outra ordem. O consumidor passa a ser visto pelo *marketer* como um todo e este tenta «vestir a sua pele», os seres humanos são vistos como um todo, mente, coração e espírito. Para além disso, o marketing começa também a ter no seu âmago preocupações de justiça social, económica e ambiental.

Segundo Kotler et al (2010), começa a haver situações de mudança de mentalidades na sociedade. Como exemplo, numa sondagem efetuada, em que 50% de recém-detentores de um MBA, estavam dispostos a sofrer um corte no salário para trabalhar numa empresa socialmente responsável.

Missão, visão, valores e tornar o mundo num melhor planeta habitável são objetivos de pessoas que aspiram a trazer para a sociedade contributos positivos. O Marketing 3.0 incide, desta forma, não só na realização material, funcional e emocional como também na realização de um espírito humano, que aspira resolver problemas dos outros, apercebendo-se de uma consciência ética e moral mais elevada. Os clientes passam assim também para o lugar de colaboradores, uma vez que eles são elementos chave no processo de ajuda de criação dos produtos ou serviços, numa perspetiva de resposta às suas aspirações.

Esta visão 3.0, sustentada como escolha da presente dissertação, como paradigma científico, deve-se ao facto de também ela estar a migrar para o chamado Marketing Territorial ou de destinos. Neste caso também a visão, missão, valores e identidade de um território são pilares basilares para que se possam transformar recursos em produtos.

Como refere Correia (2014), neste caso concreto, existem especificidades próprias, que fazem com que uma das tarefas mais importantes numa organização, que tenha a seu cargo o marketing de um território, seja a sensibilização de todos os agentes em torno dessa missão, visão e valores. Os turistas, por norma, situam-se de fora, não têm voz na matéria em termos de decisão, os agentes precisam também de os incluir, pois nos tempos que correm, a cocriação é um processo chave na venda de experiências, estas são o principal catalisador do turismo numa perspetiva de sustentabilidade do próprio destino.

A potencial imagem e atratividade de um território passa pela comunicação e sensibilização dos agentes territoriais na mudança de comportamentos, mas só se identifica com algo quem de algo pode colher benefícios. Desta forma, a envolvência e cooperação depende, segundo Correia (2014), da inteligência institucional de alinhar os agentes e a comunidade com a visão territorial, sem, no entanto, pôr em causa a sua singularidade e autenticidade.

Para Segadães (2014) a sociedade portuguesa é detentora de uma diversidade cultural, patrimonial e paisagística única no mundo, mas a consciencialização do potencial turístico nacional e local, passa por apostar nos aspetos diferenciadores de cada região assentes na inovação.

Não basta desta forma deter os melhores recursos, se não são aproveitados, transformados e canalizados para gerar produtos sustentados e potenciadores de desenvolvimento e crescimento económico. Os turistas têm, desta forma, também um papel importante para colaborar com o território, ditar como criadores dos serviços o que pode ser melhorado, embora sempre numa fronteira de autonomia cultural local, para preservar valores de singularidade e autenticidade.

### **3.2 – O Modelo SERVQUAL**

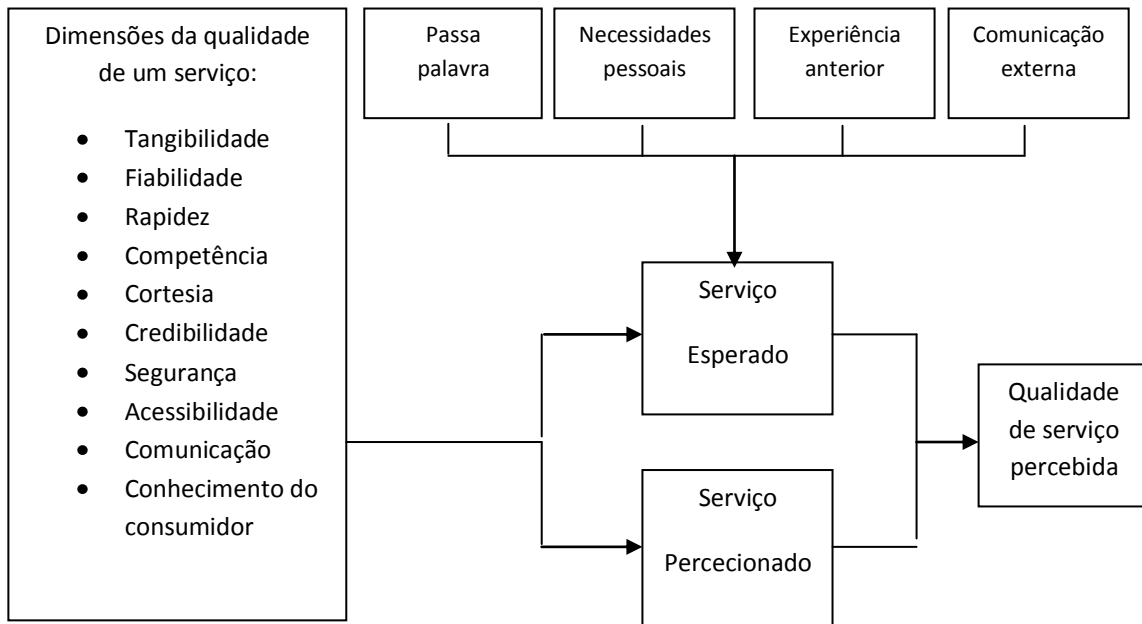
Quando Zeithaml et al (1990) começaram a sua investigação pesquisando literatura que os ajuda-se a criar um método para medir a qualidade dos serviços, depararam-se com o facto de encontrar, na grande maioria dos casos, bibliografia relacionada com princípios e práticas mensuráveis concretas, únicas e exclusivas para bens tangíveis. Como se referiu anteriormente, os serviços ao serem intangíveis, inseparáveis, heterogéneos e perecíveis deixavam nos investigadores uma dificuldade

acrescida para lidar. A qualidade dos serviços iria ser mais complexa e difícil de avaliar do que a qualidade dos bens tangíveis.

Da revisão de literatura efetuada por Zeithaml et al (1990), um número importante de questões continuavam sem resposta na altura: Como é que um cliente podia avaliar exatamente a qualidade de um serviço? Os clientes fariam uma avaliação global ou uma avaliação mais específica da qualidade dos serviços? Quais as múltiplas facetas ou dimensões que avaliam os serviços? As dimensões variam consoante os serviços ou consoante os diferentes segmentos de clientes? As expetativas dos clientes teriam um papel principal na avaliação dos serviços, que fatores medir e qual a influência das expetativas? Para responder a estas perguntas são efetuadas questões de fundo exploratórias por entrevista a doze clientes, três por cada quatro dos seguintes setores de serviço: banca de retalho, serviço de cartões de crédito, medidores imobiliários e reparação e manutenção de produtos ou bens (Zeithaml et al, 1990).

A partir das similaridades positivas e negativas encontradas nas respostas às questões delineadas, pode-se verificar na Figura 2 que Zeithaml et al (1990) chegam a dimensões de qualidade de um serviço e mais do que isso conseguem também verificar que existem fatores chave determinantes que separam a qualidade esperada (expetativas) da qualidade real percebida do serviço (perceções reais).

Figura 2 – A percepção da qualidade do serviço pelo consumidor



Fonte: Zeithaml *et al.* (1990; pág. 23)

Após a construção de um esquema conceitual de qualidade de serviço, os autores passaram para a construção e desenvolvimento de um instrumento de medida da qualidade percebida pelos clientes, de acordo com as dimensões e os fatores chave encontrados.

Entretanto e após as várias perguntas efetuadas na análise exploratória por entrevista aos diferentes grupos, Zeithaml et al (1990), depois da realização de várias análises estatísticas, verificam que existem correlações consideráveis nas denominadas dez dimensões base do modelo. Através da visualização do Quadro 3 compara-se os relacionamentos efetuados que permitiram aos investigadores fazer um filtro das dez dimensões originais para apenas cinco. Nas extensões passaram assim a existir apenas a tangibilidade, fiabilidade, disponibilidade, confiança e empatia. Nestas cinco dimensões incorporam-se assim as respostas às perguntas originalmente questionadas que os autores encontraram.

Quadro 3 – Dimensões do SERVQUAL

	Tangibilidade	Fiabilidade	Rapidez	Segurança	Empatia
Tangibilidade					
Fiabilidade					
Rapidez					
Competência					
Cortesia					
Credibilidade					
Segurança					
Acessibilidade					
Comunicação					
Conhecimento do consumidor					

Fonte: Zeithaml *et al.* (1990; pág. 25)

Do filtro efetuado por Zeithaml *et al.* (1990) resultam assim, como se pode verificar no Quadro 4, as cinco dimensões consolidadas da escala SERVQUAL, obtendo-se desta forma os seguintes requisitos:

Quadro 4 – Cinco dimensões consolidadas do SERVQUAL

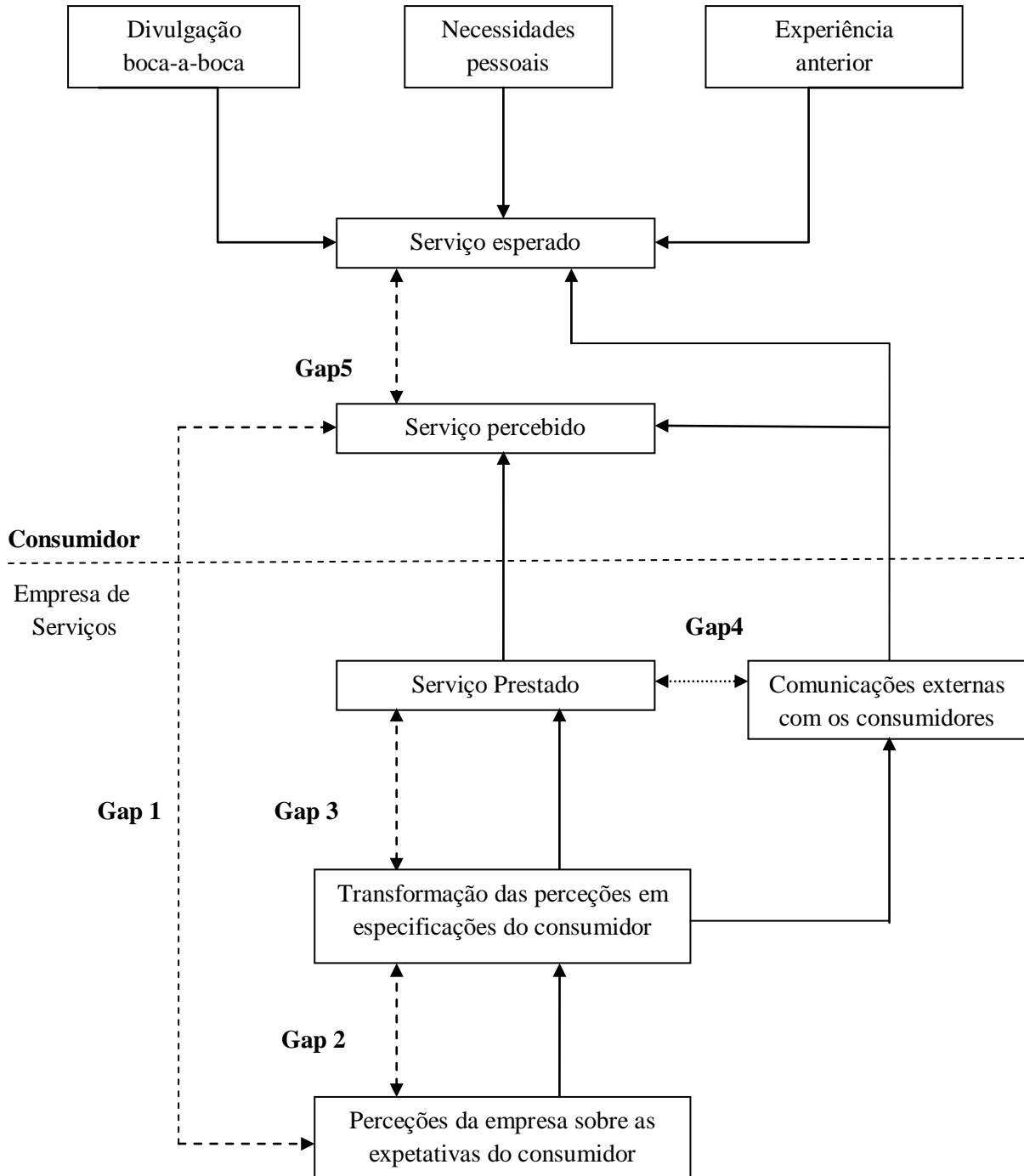
Dimensão	Caraterísticas
Tangíveis	aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação. São as evidências físicas envolvidas no serviço. Envolvem ainda a condição do ambiente (limpeza e organização) e a conduta de outros clientes que estejam utilizando o serviço (por exemplo, o barulho).
Fiabilidade	capacidade de executar o serviço prometido com confiança, precisão e consistência. Significa um serviço cumprido no curto prazo, sem modificações nem erros, portanto um serviço que honra as suas promessas.
Disponibilidade	disposição, boa vontade e prontidão em ajudar os consumidores e em prestar-lhes serviço rápido. Se ocorrer uma falha num serviço, a capacidade de recuperá-la rapidamente e com profissionalismo pode criar muitas perceções positivas de qualidade.
Confiança	conhecimento necessários para assegurar serviço, cortesia e educação dos funcionários e suas habilidades em inspirar crédito e confiança. Inclui as seguintes caraterísticas: competência para realizar o serviço, cortesia, respeito, honestidade, comunicação efetiva com o cliente e segurança ou ausência de perigo.
Empatia	interesse, cuidado, preocupação e atenção individualizada que a organização presta ao seu cliente. Inclui as seguintes caraterísticas: acessibilidade, sensibilidade e esforço para atender as suas necessidades.

Fonte: Lopes (2009)

A adaptação ao modelo SERVQUAL, que seguidamente se apresenta, foi e continua a ser utilizada em vários serviços, a ferramenta ou a sua adaptação representa assim um importante suporte na ajuda de gestores no que respeita aos seus processos de tomada de decisões.

O instrumento ou ferramenta SERVQUAL baseia-se num questionário que mede expectativas e perceções reais dos clientes, acerca de determinado serviço de uma empresa. Mas concretamente, qual é então o objetivo concreto de mensurabilidade do SERVQUAL? Segundo Lindon et al (2013), o modelo SERVQUAL, na Figura 3, permite medir a satisfação dos clientes numa empresa de serviços.

Figura 3 – Modelo SERVQUAL de Qualidade de Serviço



Fonte: Zeithaml *et al.* (1990; pág. 46)



Este modelo permite identificar, como se apresenta no Quadro 5, quatro situações em que se verifica contentamento/descontentamento dos clientes perante a empresa ou entidade que lhe presta os serviços. Estas condições têm base nos *Gaps* que se verificam através da interpretação da Figura 3, apresentada anteriormente.

Quadro 5 – Gaps do modelo SERVQUAL de qualidade de serviço

Situação	Definição
Gap 1	Conhecimentos das expetativas e necessidades dos clientes.
Gap 2	Normas que regulem as prestações dos serviços, como por exemplo: tempos de espera, prazos de entrega, rapidez na execução dos serviços.
Gap 3	Conformidade/desconformidade entre o serviço prestado e as normas existentes, por deficiência dos meios ou do pessoal.
Gap 4	Diferenças/Semelhanças entre o serviço prestado e a promessa de comunicação.
Gap 5	Satisfação/insatisfação de um consumidor face ao serviço esperado, pode resultar de qualquer um dos <i>gap</i> anteriormente referidos ou de vários deles.

Fonte: Lindon et al (2013)

Analisar e examinar as discrepâncias (positivas ou negativas) entre as expetativas e perceções reais dos fatores do modelo são desta forma o ponto de partida para que a mensurabilidade possa perspetivar soluções para melhorar os padrões de qualidade em atributos que não vão ao encontro aos *standards* exigidos, no que respeita às necessidades, expetativas e desejos dos clientes. Estas comparações permitem tirar ilações com base a remodelações e reestruturações ao nível dos serviços prestados (Bedia e Fernandez, 2000; Akama e Kieti, 2002; Bedia e Fernandez, 2005; Moreno e Coromoto, 2007; Barros, 2008; Blesic, Dzigurski, Stamenkoviq e Bradic, 2009; Munhurrun, Bhiwajee e Naidoo , 2010; Rojas e Gutiérrez, 2011; Tsang et al, 2012).

De referir que este tipo de discrepância, entre as diversas dimensões, se encontra ele próprio sujeito a processos de mudança, reforçando a importância das expetativas que os clientes têm do serviço ao nível da qualidade esperada. Em primeiro lugar sabe-se que nada é permanente, para segundo plano pode-se referir que a própria ciência, em si mesma, é um processo contínuo de construções e desconstruções. Numa investigação efetuada com o modelo SERVQUAL (Gilbert e Wong, 2002) pode-se verificar este tipo de evidência, numa altura em que a meio da

recolha de informação, se deu o atentado terrorista de 11 de Setembro às torres gémeas de Nova Iorque. A dimensão segurança adaptada diretamente ao estudo, após o atentado começa a ditar outras regras na mente dos clientes da companhia aérea de Hong Kong. Os autores concluem que a segurança passa a ser vista como a principal preocupação do ponto de vista dos clientes como não se tinha visto até esse catastrófico dia.

Pode-se desta forma referir, que mais uma vez, existe uma ponte entre o que o modelo procura e a nova ou contínua viragem do marketing movido por valores. “Os *marketers* têm de identificar os desejos e anseios dos consumidores para serem capazes de chegar às suas mentes, aos seus corações e espíritos” (Kotler et al., 2010, pág. 52).

O SERVQUAL surge, como anteriormente verificado, numa perspetiva de ferramenta adaptada à mudança de variáveis, atributos e dimensões. O próprio processo da investigação deixa desta forma uma abertura aos novos trabalhos, estudos e investigações, que possam surgir nos diferentes domínios, não sendo mais do que uma continuidade do que foi feito até então, bem como uma esperança do que possa ser constante em vias de desenvolvimento.

No seguimento da evolução e inovação do marketing nos últimos tempos, sabendo que Évora é um dos 15 bens inscritos na lista do Património Mundial da Unesco em Portugal, a investigação pode providenciar novas perspetivas, uma vez que a mensurabilidade do peso de tamanha responsabilidade pode ser determinada.

Conhecer o segmento de mercado reposicionando o relacionamento entre a comunidade local e os visitantes depende do conhecimento que se afere não só, acerca do perfil do turista, mas também da forma como ele classifica a experiência oferecida, pois a diferenciação e inovação sob forma de superar as expetativas do cliente mesmo antes de o receber identifica-se com as novas estratégias de marketing emergentes.

Na razão dos últimos argumentos expostos e no que às novas perspetivas da investigação diz respeito, pode-se referir que também no chamado marketing de cidades “ Os territórios não devem pretender ser tudo, mas revelarem-se especialistas em alguns domínios de atuação. Deste modo, a mensagem/promessa associada à marca territorial deverá ser clara e diferenciadora.” (Côrte-Real et al., 2014, pág. 221). Desta forma a missão, valores e visão territorial deverá ser integrada para não gerar dissonância entre todos os agentes e os visitantes, turistas e população local.

A imagem, dificuldades, eficiência e eficácia de serviços, potencialidades entre outros fatores da experiência são horizontes que se pretende alargar para que os serviços de forma holística, mas integrada, possam caminhar no sentido de responder às necessidades, desejos e expectativas dos visitantes e turistas. Sem deixar de ter em mente que, no chamado marketing 3.0, satisfazer emocionalmente o consumidor e conseguir superar as expectativas que o mesmo adia é o principal objetivo.

### **3.2.1 - A Qualidade no serviço de turismo**

Quando se fala de serviços existe um facto comprovado que merece ser realçado e que se pode facilmente tomar em linha de conta, tal motivo é muito importante para que se possa saber do que trata do ponto de vista teórico esta investigação: “O carácter intangível dos serviços não permite que aquele seja apreciado facilmente pelo comprador, pois não tem uma componente física, material, que permita observação e análise prévia.” (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi & Dionísio, 2013, p. 558)

Daniel e Berinyuy (2010) referem que as diferenças ao nível dos serviços se baseiam nas características determinantes dos mesmos, estas incluem a intangibilidade, a heterogeneidade, a inseparabilidade e a perecibilidade. Logo existe aqui uma junção resultante do domínio destes fatores quando se trata de proceder a uma avaliação de serviços, a qualidade técnica e funcional dos mesmos. Daniel e Berinyuy (2010) expõem que a interação e estratégia de comunicação entre o serviço e o consumidor são muito importantes quando se pretende apurar de facto quais as verdadeiras necessidades e desejos do cliente, ou seja, o que o consumidor verdadeiramente quer.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) referem que os serviços apresentam uma desvantagem clara em relação aos bens físicos, no que respeita à avaliação da sua qualidade. Para além desta evidência sabe-se também que, para além do próprio serviço intangível, o fator mensurabilidade vai surtir efeito no próprio processo de servir, tornando a complexidade do processo de avaliação ainda maior.

A noção de serviço não pode dissociar-se das suas características intrínsecas. No Quadro 6 sintetiza-se os aspetos relevantes relacionados com a definição das

caraterísticas que compõem um serviço, ficando-se assim com um entendimento mais concreto do conceito multidimensional de serviço.

Quadro 6 – Caraterísticas dos serviços

Caraterística do serviço	Conceito
Intangibilidade	Os serviços são desempenhos e não objetos, eles não podem ser vistos, provados, ouvidos, tocados ou cheirados. Esta caraterística dificulta o cliente em avaliar a qualidade e o resultado do serviço.
Inseparabilidade	Os serviços envolvem simultaneamente a produção e o consumo. Existe interação entre o fornecedor e o cliente. O produtor e o vendedor são a mesma entidade, fazendo com que a produção e o marketing sejam altamente interativos. Este facto faz com que tanto o cliente como o fornecedor possam afetar o resultado final.
Heterogeneidade	Os serviços são altamente variáveis, na medida em que dependem de quem os executa e de quando e onde são executados. A qualidade e essência dos mesmos podem variar, de produtor para produtor, de consumidor para consumidor, de dia para dia, dificultando a previsibilidade dos resultados e a manutenção de uma qualidade uniforme em termos de oferta.
Perecibilidade	Os serviços não podem ser guardados, o que dificulta a utilização da capacidade produtiva de um sistema, uma vez que o serviço produzido e não solicitado é perdido para sempre.

Fonte: Adaptado de Zeithaml *et al.* (1990) e Kotler (2010)

Fazendo a ponte para o caso concreto do turismo enquanto serviço, Pestana (2013) menciona que o cliente do maior grupo português de hotelaria será sempre recebido com atenção, amizade e cortesia. Os colaboradores são assim treinados para antecipar os seus desejos, e resolver os seus problemas, respondendo com simpatia e confiança. Conforto, competência, disponibilidade e prontidão fazem também parte do léxico do dia-a-dia de todos os colaboradores do grupo, por forma a proporcionar a cada um dos clientes estadias inesquecíveis nas suas unidades. A assinatura «*A memorable moment*» é a promessa feita e está intimamente ligada à missão do grupo, sendo interiorizada em cada um dos colaboradores.

Ter em linha de conta as diversas variáveis em termos dimensionais de cultura, singularidade, raízes, valores, identidade, personalidade, língua, história, pessoas, lugares, gastronomia e outros aspetos holísticos que compõem uma experiência turística é o desafio.

A qualidade é um fator determinante ao nível dos serviços, no caso dos *stakeholders* que trabalham no turismo ou relacionados com o mesmo, esta evidência torna-se ainda maior, pois Kotler, citado por Barros (2008, p.35), define que, como se viu anteriormente “um serviço é intangível, inseparável, variável e perecível”. Assim determina-se que, no caso concreto do turismo, pode-se referir que qualquer falha específica num determinado ponto pode comprometer a experiência numa perspetiva de avaliação geral.

Drucker, citado por Marques (2014, p.42), refere que “O que não pode ser medido não pode ser gerido”. Para que essa gestão medida se possa efetuar, no domínio de não comprometer a experiência, todos os *players* do setor têm de estar alinhados em termos de definição estratégica, pois todos os dias assiste-se a uma revolução nos clientes, consumidores, a bruscas alterações nos mercados, nas tendências, nos desejos, nos hábitos de consumo, nas expectativas, na comunicação, e outros eventos de opinião e de massas. As repercussões para os prestadores de serviços públicos e privados são desta forma muito importantes. Mudança, adaptação e modernização constante, são desta forma fundamentais, para conseguir minimamente acompanhar estes movimentos.

O desenvolvimento do destino turístico deve de ser perspectivado e projetado de acordo com a preparação do próprio local para receber os turistas, ou seja, devem ser os destinos a prepararem-se para receber os turistas. Contudo, as regiões não devem correr os riscos de perder a sua autenticidade e raízes culturais únicas e específicas, o envolvimento e canalização de benefícios para as populações locais, é também importante, para que as mesmas tenham a noção do quanto é importante haver envolvimento e uma correta hospitalidade e cultura de serviço aos seus visitantes.

O marketing do século XXI, denominado 3.0 por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), ao acrescentar o marketing do espírito humano até ao marketing emocional, vai assim ao encontro dos desejos, preocupações e esperanças dos clientes, que nunca

devem ser negligenciados. Existe, assim, uma coerência entre o que o modelo SERVQUAL procura aferir e o denominado marketing 3.0. Sobretudo porque a procura de entendimento da discrepância entre as expectativas e percepções reais dos clientes, no domínio de várias dimensões e atributos, são uma finalidade base do modelo.

Pode-se assim entender que, apesar de a sua criação ter sido efetuada numa altura menos recente, não permitiu que se deixassem de efetivar estudos e investigações com o mesmo, no domínio do turismo, em períodos menos recentes mas também em tempos atuais (e.g. Rojas e Gutiérrez, 2011; Tsang, Lee, Wong e Chong, 2012; Meillani, Lemy e Bernarto, 2013; Wust e Menezes, 2013).

### **3.2.2 - Críticas à escala SERVQUAL**

Qualquer tipo de modelo não está isento de críticas, pois jamais poderá haver modelos perfeitos, o SERVQUAL não é uma exceção. A ferramenta que se aplica ao centro histórico de Évora sofre reprimendas teóricas ou conceituais e reparos relacionados com aspetos operativos.

#### **3.2.2.1 – Dimensões e variáveis**

Numa primeira fase, respeitante aos aspetos teóricos, o modelo é acusado de ter demasiadas dimensões e variáveis, Zuerra e Corcuera (2001) e Daniel e Berinyuy (2010) consideram que a qualidade esperada é desnecessária para a avaliação. Outro dos problemas que são apontados ao modelo é que as dimensões não são universais, a concentração do processo no serviço e não no resultado é também um dos pontos fracos que são apontados ao arquétipo.

A resposta que se entende ter para estes factos numa primeira fase é que o processo de respostas do questionado é bastante simples, ou seja, as perguntas fechadas e com possibilidade métrica de escolha solucionam a dimensão das variáveis. No caso específico em estudo, o facto de o questionário ficar com o turista ou visitante, facilita também a que o mesmo possa, no gozo da sua disponibilidade e vontade, responder ao questionário.

A qualidade esperada torna-se essencial, pois determina o *gap*, através deste intervalo pode-se ter em linha de conta prioridades para o cliente, quando o critério de

tomada de decisão a nível orçamental se põe, por exemplo. Também existe uma perspetiva que se impõe neste aspeto, nada é permanente e está-se em constante mudança, no enfoque dado ao fator segurança (Gilbert e Wong, 2002), após o atentado às torres gémeas, temos um exemplo de as expetativas serem cruciais. Pois é, através das mesmas, que se pode trabalhar no que respeita à garantia de acalmar viajantes. Prova-se, desta forma, uma diferente dinâmica consoante a evolução dos tempos e os acontecimentos do momento.

As dimensões, ao não serem universais, deixam em aberto as adaptações do modelo aos parâmetros que se considera essencial. Para além disso, existe sempre, ao longo dos tempos e no caso de novas aplicações, dimensões e variáveis que se podem tornar obsoletas caírem, fazendo emergir novas extensões adequadas aos serviços oferecidos.

A condicionante de o paradigma se focar no serviço acaba por responder à chave do modelo em relação a fatores complexos, ou seja, só através deste tipo de modelos se pode medir o abstrato e o complexo. No caso de serviços prestados ao turista, onde a intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade são partes inerentes aos processos, julga-se não encontrar outra forma de tornar tangível o que é considerado intangível.

### **3.2.2.2 – Instrumento e escala**

No que respeita a aspetos operacionais as críticas que se consideram mais pertinentes são a utilização da escala de *Likert* de 7 pontos. As duas administrações do instrumento e o fato da possível confusão que origina duplicar perguntas para expetativas e perceções reais são também focos que suscitam controvérsia a ser debatida (Zuerra e Corcuera, 2001; Daniel e Berinyuy, 2010). O objetivo no ponto de vista crítico será sempre aprofundar explicações que levaram a este tipo de decisões, como ponte para a análise de resultados empíricos nas investigações.

Em relação à utilização da escala, a explicação rege-se pelo facto de o perfil de turista e visitante da cidade de Évora na procura e conhecimento do património construído e monumental ser exigente, viajado, culto e conhecedor de outros locais similares a uma cidade património mundial como Évora, estes sítios proporcionam o mesmo tipo de experiência ou um padrão superior ao nível da qualidade. Considera-se

desta forma que, ao alargar a escala, dá também ao mesmo uma possibilidade de apurar com maior sensibilidade a qualidade dos serviços e experiências que lhe são concedidas.

Quanto à duplicação e confusão da aplicação dos dois instrumentos de medida, sem dúvida que é pertinente, mas também neste caso é aplicado a um público-alvo específico, o processo tende a estar facilitado, pois a compreensão do que se pede é mais facilmente assimilada. Também em relação a efeitos de mensurabilidade não se pode esquecer, que neste caso garante-se resultados de satisfação, qualidade de serviço e importância atribuída às dimensões e variáveis em estudo para analisar (Daniel et al, 2010).

Como foi referido anteriormente é impossível encontrar um modelo perfeito, tem-se consciência desta evidência mas a perceção da qualidade de um serviço é a forma de poder fazer a diminuição de discrepância entre as expectativas e perceções reais dos consumidores, em suma o SERVQUAL tem um potencial de aplicações imenso, pode ajudar organizações a definir e redefinir a qualidade dos seus serviços. Chama também a atenção dos gestores para responder a pontos que através da sensibilidade poderiam estar falsamente percecionados, para além disso é também uma forma de resolver empiricamente a resolução de problemas de gestão (Zeithaml et al, 1988).

Augustyn e Seakhoa-King (2004) numa crítica ao modelo SERVQUAL referem que a escala pode não ser adequada para medir serviços de lazer, turismo e hospitalidade. É pertinente também, mas termos como lazer, turismo e hospitalidade são demasiado complexos e abrangentes, podem deter uma quantidade inúmera de serviços incluídos. Foi precisamente o facto pelo qual se procedeu a um aproveitamento concetual do modelo, mudando e adaptando as questões de conteúdo, pois existe uma especificidade em cada caso concreto que se pretende aferir.

Segundo Zeithaml et al. (1988) a escala SERVQUAL pode ser modificada e adaptada a determinadas características concretas de uma investigação. Augustyn e Seakhoa-King (2004) referem que não existem consensos se de facto o SERVQUAL pode ou não servir para avaliar lazer, turismo e hospitalidade. Conclui-se desta forma que quanto mais concreto e objetivo for o estudo, mais fácil se torna a escolha dos atributos. Apesar de poder ser sempre questionada a escolha dos atributos, ou a falta deles, para determinada matéria, lazer, turismo e hospitalidade são termos demasiado genéricos e abrangentes para efetuar juízos de valor em relação à validade da escala.



Na investigação efetuada esse tema nem se põe, uma vez que a avaliação pauta-se por ter uma direção mais objetiva e específica, mas como já referido anteriormente pode ser sempre discutível a escolha dos atributos para outras investigações similares.

### **3.3 – Estudos científicos do SERVQUAL aplicados ao turismo**

Quando Zeithaml et al (1990) começaram a sua investigação pesquisando literatura que os ajuda-se a criar um método para medir a qualidade dos serviços, depararam-se com o facto de encontrar, na grande maioria dos casos, bibliografia relacionada com princípios e práticas mensuráveis concretas, únicas e exclusivas para bens tangíveis. Os serviços ao serem intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e perecíveis deixavam nos investigadores uma dificuldade acrescida para lidar, a qualidade dos serviços iria ser mais complexa e difícil de avaliar do que a qualidade dos bens tangíveis. Zeithaml et al (1990) conseguem desenvolver esse modelo, que serviu de exemplo no seguimento e orientação de várias investigações apresentadas de seguida.

Entre as principais fontes estudadas foram vários os resultados e conclusões, em que as investigações permitiram fazer com que se pudessem traçar pontes para um futuro mais razoável e responsável, contribuindo assim para uma melhor e mais célere resposta a necessidades, desejos e expectativas de turistas. Pelo que, seguidamente apresenta-se alguns estudos científicos no âmbito da temática em estudo.

Bedia e Fernandez (2000) definiram a mensurabilidade das dimensões da qualidade de serviços na hotelaria. A diferença entre as expectativas e percepções reais dos clientes permitiu aos autores verificar a possível existência (ou não) de uma superioridade ou excelência nos serviços prestados, nomeadamente através do entendimento de serviços intangíveis postos à disposição do consumidor. O objetivo traçado pelos autores foi a verificação das diferenças entre as dimensões ao nível da qualidade esperada e percebida nas variáveis escolhidas pelos mesmos. Com a escala SERVQUAL incluída no processo metodológico, uma escala de medida de Likert de 7 pontos, e o pressuposto de os questionários serem aplicados a clientes com mais de 18 anos, os autores perceberam, através de análises estatísticas descritivas, que seria necessária uma melhor assistência relacionada com aspetos funcionais e de afetividade e tratamento por parte dos colaboradores das unidades hoteleiras da região autónoma de Cantabria, Colômbia.

Biné, Martínez, Miquel e Andreu (2001), na aplicação de um estudo com o objetivo de analisar a possível validação da adaptação da escala SERVQUAL a agências de viagens, aplicaram questionários a 400 turistas que usufruíram de serviços prestados por este tipo de operadores. O resultado, através de uma aplicação da análise fatorial seguida de uma validação de consistência interna da escala, permite concluir que a escala SERVQUAL apresentou uma elevada consistência e fiabilidade interna de medição.

No parque temático de vida selvagem Tsavo no Quênia, Akama e Kieti (2002) investigaram a razão de possíveis causas de uma performance deficitária. O objetivo focou-se no exame das discrepâncias entre as expectativas e percepções reais da qualidade do serviço no parque. Após a aplicação de 200 questionários estruturados, os autores escolheram a escala SERVQUAL para determinar os níveis de satisfação dos respondentes. A nível de resultados concluiu-se que o acompanhamento técnico dos colaboradores, bem como os preços cobrados pelo parque seriam os principais atributos a melhorar. Outra questão que os autores tiveram em linha de conta, principalmente derivado ao possível decréscimo de clientes, foi o fator da segurança, que modificou tendências após o atentado ao *World Trade Center*, em 2001.

Gilbert e Wong (2002), com o intuito de poder responder a estratégias de segmentação de mercado por grupos étnicos e nacionalidades, bem como diferentes motivações de visita, centraram-se no objetivo de diagnosticar a diferença entre as expectativas e a qualidade dos serviços aéreos de Hong Kong. Utilizaram como metodologia a escala SERVQUAL, o que permitiu aos autores entender como uma ocorrência grave pode mudar as prioridades do consumidor em relação aos serviços prestados. O facto principal foi este estudo ocorrer em cima dos acontecimentos que marcaram o atentado terrorista de 11 de Setembro em Nova Iorque.

Fernandez e Bedia (2005), com o objetivo de avaliar a qualidade dos serviços na hotelaria na região autónoma de Cantabria no norte de Espanha, adotaram na metodologia, uma adaptação da escala SERVQUAL. Com 22 variáveis aplicadas para questionar clientes, com idades superiores a 18 anos, em hotéis de diferentes categorias e em diferentes zonas da região, os autores avaliaram as diferenças entre percepções reais

e qualidade esperada dos clientes. Concluíram que as únicas unidades cuja categoria excedeu as expectativas dos seus clientes foram as unidades de 1 estrela. Os resultados demonstraram também que a aplicação SERVQUAL é um instrumento válido para a mensurabilidade da qualidade nesta tipologia de serviços.

No município de Libertador na Venezuela, Moreno e Coromoto (2007), com o objetivo de analisar a qualidade dos serviços prestados pelos hotéis, utilizaram um modelo de medição da qualidade do serviço baseado na escala SERVQUAL. Foi desta forma efetuada uma recolha de dados no momento de entrada e saída do hotel. A finalidade foi recolher as suas expectativas e perceções, respetivamente. Ao comparar as expectativas com as perceções reais, os hóspedes na sua maioria consideraram o serviço superior ou igual ao esperado. A exceção foram os hotéis de 2 estrelas, no que respeita às variáveis associadas à confiabilidade e os hotéis de 4 estrelas em que os clientes exigiram uma maior rapidez e agilidade dos seus colaboradores. Nos hotéis de 1 estrela, a confiança nos empregados, o uso de novas tecnologias e a melhoria dos tempos de resposta foram fatores considerados que também devem ser melhorados, segundo os resultados do estudo. A recomendação que ficou nas conclusões para os hotéis de menor dimensão foi que os mesmos deviam melhorar comportamento, expressões corporais, empatia, conhecimentos e atitudes para resolver problemas dos clientes, transmitindo assim uma maior confiança e segurança ao hóspede.

Ahipasaoglou e Korkmaz (2008), com o objetivo de analisar se a participação numa prova de vinho, antes do turista visitar ou poder adquirir alguns dos serviços de enoturismo da adega tinha ou não impacto na diferença entre a qualidade esperada e percebida do cliente, utilizaram a escala SERVQUAL como ferramenta de marketing para os produtores de vinho. O questionário que mediu as dimensões tangíveis, fiabilidade, disponibilidade, confiança e empatia, juntamente com os testes de hipóteses realizados pelos autores, permitiram chegar à conclusão que não existe qualquer diferença entre as classificações que os turistas deram aos serviços, independentemente de terem participado na prova de vinhos (ou não).

Barros (2008), com um inquérito realizado a 627 turistas e com o objetivo de determinar o grau de satisfação com base no perfil dos turistas para estabelecer os fatores que influenciam a imagem do destino Cabo Verde e a qualidade do serviço

prestado, analisou a relação entre a qualidade do serviço, a satisfação e a imagem de fidelização, para tentar compreender melhor o comportamento dos turistas que visitam Cabo Verde. Utilizando uma adaptação da escala SERVQUAL no processo metodológico, o autor pretendeu, assim, avaliar o hiato da diferença entre o serviço esperado e percebido. Nos resultados sobressaíram os seguintes factos: 81% dos inquiridos visitaram o destino pela primeira vez, 50% permaneceram entre 4 a 7 dias e 33% gastaram entre 1500 e 3750 euros. Percebeu-se também que Cabo Verde detém no preço, condições naturais, atrações e recreação os fatores que influenciam a imagem de Cabo Verde.

A relação qualidade-preço, atendimento-hospedagem, acessibilidades, serviços de apoio ao turismo e a viagem até ao destino são igualmente os fatores que determinam a qualidade do serviço prestado. O atendimento e hospedagem foram considerados os principais fatores de qualidade, que levam à satisfação dos turistas, sendo as condições naturais o principal fator quando se fala de imagem. De referir que o turista Francês foi o que se mostrou menos satisfeito e com menos probabilidade de voltar.

Frías, Rodriguez e Castañeda (2008) pretenderam entender o impacto da internet como competidor direto das agências de viagens no desenvolvimento e processo de formação de uma imagem para o destino escolhido pelos turistas. Na região da Andaluzia, Frías, Rodriguez e Castañeda (2008) aplicaram um questionário estruturado para turistas com mais de 18 anos, delimitando como objetivo avaliar a imagem de um destino turístico antes de visitado pelos futuros clientes.

Os testes de hipóteses aplicados a cerca de 592 turistas de diferentes nacionalidades ditaram que a internet pode causar confusão e *stress* nos consumidores. Logo a conclusão é que a imagem do destino é pior quando os turistas usam a internet, mostrando que as agências de viagens continuam a ter o seu papel relevante no que respeita ao comportamento dos consumidores. De referir que a psicologia social, o marketing, a sociologia, a economia, entre outras disciplinas continuam a explorar o entendimento do comportamento do consumidor, aspeto importante no que respeita à sua tomada de decisão.

Numa nova investigação direcionada para a gestão hoteleira, Blesic, Ivkovidzigerski, Stankov, Stamenkovix e Bradic (2009) procuraram, como objetivo principal, avaliar a diferença entre as expetativas e as perceções reais dos clientes que

usam os serviços de spa, em hotéis de 3 estrelas, situados na Sérvia. A adaptação da escala SERVQUAL como modelo metodológico consistiu na inclusão de 24 atributos para comparar a qualidade esperada e percebida dos clientes. Como resultados e conclusões, os autores perceberam que os clientes saem maioritariamente satisfeitos, exceto no que respeita ao fator empatia. Os colaboradores ficaram então a perceber que tinham de melhorar no que a esta dimensão dizia respeito.

Num estudo adaptado ao serviço público de Mauritânia, Munhurrin et al (2010) examinaram objetivamente a qualidade da gestão de serviço público de Mauritânia. Com questionários que respeitaram na íntegra as dimensões tangíveis, fiabilidade, disponibilidade, confiança e empatia da escala SERVQUAL. Com uma escala de Likert de 5 pontos, os autores compararam expectativas e perceções reais dos atributos no que respeita ao cumprimento do serviço público. Os resultados demonstraram que a fiabilidade e a responsabilidade foram as dimensões em maior evidência, no que respeita ao melhoramento da resposta na redução da diferença que existe entre o que se avaliou nas expectativas e nas perceções reais da população da Mauritânia.

Pinto (2010), num estudo sobre a determinação da imagem de Lisboa como destino turístico, efetuou uma análise das perceções do turista à chegada e partida do mesmo. De referir que o principal objetivo do estudo foi identificar os atributos ou dimensões que mais afetaram a satisfação do turista relativamente a Lisboa, como destino turístico. O autor estudou também a perceção entre a satisfação e a lealdade.

Através de um processo de amostragem não probabilística, devido aos questionários terem sido apenas aplicados em hotéis de 4 estrelas, com um total de 104 questionários válidos, em que se utilizou para resposta uma escala de *Likert* de 7 pontos, a metodologia utilizada foi também o modelo SERVQUAL.

No que respeita a resultados e conclusões em todas as variáveis, o desempenho do destino superou as expectativas. Constatou-se que 87% dos inquiridos tinham um curso superior e que 76 % visitaram Lisboa por motivo de férias. As variáveis em que as diferenças foram maiores foram a ‘boa vida noturna’, ‘boa variedade de monumentos’ e ‘preço dos transportes acessível’. Após a realização de uma regressão linear múltipla e de uma análise de *clusters* foram denominados 3 grupos ‘os incondicionais (boa segurança e boa variedade de museus)’, ‘os simpáticos (acolhimento, hospitalidade,

simpatia e bom serviço de informação turística) ’ e ‘os culturais (atrações históricas e eventos culturais)’, de salientar que deste grupo só dois não tinham ensino superior.

Marcovic e Raspor (2010), com o objetivo de examinar a percepção da qualidade dos serviços hoteleiros na Croácia, aplicaram um questionário com as expectativas e percepções reais para os clientes formarem as suas opiniões, acerca dos vários atributos na indústria hoteleira Croata.

A metodologia incidiu sobre respostas a um questionário estruturado acerca das várias características de análise dos respondentes e também nas diferentes opiniões mensuráveis pelas respostas comparando a qualidade esperada e percebida dos mesmos, sendo o SERVQUAL o modelo de escala utilizado. Os hotéis escolhidos são de 2, 3 e 4 estrelas na zona de Opatija Riviera, na Croácia.

Os principais problemas das unidades, segundo as respostas dos respondentes, apresentaram-se sobretudo ao nível das respostas em tempo real, nas facilidades que os hotéis forneciam sobretudo ao nível da flexibilidade dos horários dos serviços e na fiabilidade que os clientes esperavam ao nível dos serviços prestados pelas unidades hoteleiras.

Rojas e Gutiérrez (2011), numa aplicação para estudar a satisfação dos clientes em hotéis de 5 estrelas na zona metropolitana de Guadalajara, analisaram os níveis de satisfação e percepção utilizando o modelo SERVQUAL.

O objetivo incidiu sobre as dimensões e atributos da escala aos clientes das unidades hoteleiras investigadas. Com cerca de 350 questionários, mas apenas 286 validados, os autores utilizaram, baseados numa escala de Likert de 5 pontos, análises multivariadas para efetuar o seu estudo empírico.

As conclusões e respetivos resultados revelaram que fatores como o boca-a-boca, necessidades do consumidor e experiências passadas interferem com a avaliação do hotel. As áreas de serviço detetaram o que necessitava de uma maior atenção, sendo que os elementos materiais seriam, segundo os questionados, o que precisava de uma maior intervenção derivado à observação das suas classificações mais baixas.

Baht (2012) apresentou a adaptação do modelo SERVQUAL para realização de uma investigação efetuada a Kashmir Valley, na Índia, com o objetivo de identificar as forças e fraquezas, através das expectativas e percepções reais, que os turistas identificam

a um estado Indiano, que, para além da sua paisagem natural, se demarcou no passado como um importante centro do hinduísmo e budismo.

Foi recolhida uma amostra de 320 indivíduos, incluídos numa adaptação ao modelo SERVQUAL, a mensuração dos itens ou variáveis foi efetuada com base numa escala de Likert de 5 pontos.

O estudo revelou que, dentro dos pressupostos tangibilidade, fiabilidade, disponibilidade, confiança e empatia, não houve alterações em relação ao modelo original SERVQUAL, uma vez que só os itens quantificáveis foram adaptados. Provou-se que o destino não está convenientemente preparado em quase todos os itens. Através da análise fatorial comprovou-se também que, principalmente, a dimensão cultura de serviço de disponibilidade e empatia para com o cliente são realidades evidentes, que deixam a desejar em relação às expectativas que o turista leva através de outras experiências vividas.

Num estudo adaptado com o modelo SERVQUAL à Disneyland de Hong Kong, Tsang et al (2012) avaliam as diferenças entre a qualidade percebida e a qualidade esperada dentro do parque. O objetivo dos autores foi verificar quais são as dimensões ou atributos que poderiam melhorar a qualidade do serviço, gerando uma melhor resposta aos seus visitantes.

Metodologicamente, através de um questionário estruturado e da escala SERVQUAL, os autores investigaram de forma a adotar uma transformação quantitativa de dados específicos, que seriam de difícil análise objetiva sem o processo de transmutação.

Depois da análise, resultados e conclusões, os clientes estavam satisfeitos com a aparência física, atmosfera e facilidades encontradas. No entanto, o serviço deixou a desejar no que respeita aos níveis de cortesia, ajuda e apoio, atendimento, domínio de idiomas e aparência dos colaboradores. Os utilizadores denotaram também fragilidades no parque, no que respeita a sinalização e empregados em zonas de serviços, onde a informação e o apoio são fundamentais.

Canny e Hidayat (2012) elaboraram uma investigação para perceber as intenções e comportamentos dos turistas que visitaram o Templo Borobudur, na Indonésia, que consta na lista da UNESCO como património mundial.

Os objetivos deste estudo foram ditados por dois testes de hipóteses que pretenderam apurar se as 5 dimensões base da escala padrão SERVQUAL têm alguma influência na satisfação do turista, e se a satisfação do turista tem influência no que vão ser os comportamentos ou intenções do mesmo.

A metodologia, para além de se ter baseado no modelo SERVQUAL, teve também a análise estatística de regressão linear múltipla como fundamental no que respeitou ao cumprimento dos objetivos da investigação.

A conclusão e resultados apurados pelos autores revelaram o SERVQUAL como um modelo e escala de sucesso para o apuramento da satisfação dos turistas, bem como um instrumento de avaliação eficaz, do ponto de vista da gestão, para entender as perceções e expectativas dos turistas, que visitam locais denominados património mundial pela UNESCO. Mais, a satisfação dos turistas, segundo Canny e Hidayat (2012), é uma das mais importantes formas de prognóstico nas intenções, uma vez que tem uma importância extrema para entender como os turistas valorizam as suas experiências e futuros comportamentos e intenções.

Meilani et al (2013), numa investigação ao parque Dunia Dufan, em Jakarta, avaliaram as perceções da qualidade do serviço ao nível das motivações, satisfação e lealdade, como fatores de atração turística. O objetivo foi a investigação da perceção do turista local jovem no que respeita às dimensões mencionadas, como forma de eleição para escolher o Dunia Dufan como atração turística.

No que respeita à metodologia, o estudo focou-se numa população jovem entre os 15 e os 30 anos, que tivesse no mínimo uma viagem feita, pelo menos, uma viagem ao Dufan, nos últimos 3 anos. A mesma foi baseada numa adaptação ao modelo SERVQUAL e com uma escala de Likert de 5 pontos.

Nos resultados finais, a investigação defendeu, de acordo com os testes de hipóteses, que os colaboradores dão o melhor aos visitantes em termos de serem corretos, servirem bem, falarem corretamente e mostrarem-se sempre disponíveis a ajudar.

Numa investigação sobre a perceção do cliente no que respeita ao atendimento num hotel denominado por S, Wust e Meneses (2013), com o objetivo de identificar qual a perceção do cliente quanto à qualidade do hotel e da sua receção, mensuraram a



qualidade do serviço com uma adaptação da escala SERVQUAL, baseada em 5 dimensões.

Wust e Meneses (2013) utilizaram uma pesquisa exploratória qualitativa e quantitativa para que fosse possível descrever o processo de atendimento, bem como identificar a percepção dos clientes e propor melhorias no atendimento do hotel.

Percebeu-se que o hotel não está a satisfazer o cliente no ponto de vista da excelência no atendimento. De salientar que uma boa gestão da interação entre a linha da frente e o cliente melhora experiências para ambos, levando a divulgação da marca e podendo obter melhor lucro. De referir que verificou-se uma limitação: o número de respondentes foi de apenas 34.

Gong (2015), numa investigação desenvolvida em 36 *hostels*, reforçou a ideia do foco nas características únicas dos serviços, ou seja, na consciência que a intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade estabelecem um desafio para um constante aperfeiçoamento na mensuração dos padrões de qualidade dos serviços.

Com o objetivo de reconhecer a diferença entre as expectativas e as percepções reais, através do uso da metodologia baseada nos parâmetros do modelo SERVQUAL, foi recolhida uma amostra de 732 respondentes. A regressão linear múltipla demonstrou que os clientes dos *hostels* ficaram satisfeitos de uma forma geral e de acordo com as variáveis base sustentadas no modelo original de Zeithaml et al (1990).

Uma das mais importantes conclusões das investigações, baseadas na escala SERVQUAL, é que o sucesso da qualidade dos serviços, em termos de dimensões e atributos de percepção e expectativas, é definido pelos clientes e não pelos colaboradores e respetivos serviços, como conclusão uma boa percepção dos serviços gera uma maior motivação e satisfação dos colaboradores.

A mudança de rumo no marketing implica uma forma delineada movida por valores onde a comunicação horizontal e respetiva honestidade, originalidade e autenticidade são traços fundamentais. Neste aspeto, Kotler et al. (2010) defende que os gestores de marketing têm de identificar os desejos e anseios dos consumidores para serem capazes de chegar às suas mentes, corações e espíritos; com a exposição e a imprescindível presença no digital, quem não é sério e transparente para o seu segmento

de mercado sai de cena e dá lugar a outros; existem profissionais com MBA que trocam mais-valias financeiras para trabalharem em empresas com missão, visão e valores em prol de causas tais como a proteção da biodiversidade, o combate à pobreza, o desenvolvimento das comunidades e cultura locais.

O desenvolvimento da sustentabilidade das novas gerações, entre outros desafios, coloca o ser humano numa perspetiva de consciência mais alargada.

De seguida e de uma forma mais detalhada far-se-á a apresentação teórica e metodológica do modelo à investigação concreta.