



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

**MODELO DE RADAR PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE
DE HOSTELS**

DANIELA DE MOURA PAVÃO FARIAS MACEDO

RECIFE, AGOSTO/2018



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

MODELO DE RADAR PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE HOSTELS

DANIELA DE MOURA PAVÃO FARIAS MACEDO

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural como exigência parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Marcos Felipe Falcão Sobral, DSc

RECIFE, AGOSTO/2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

M121m Macedo, Daniela de Moura Pavão Farias.
Modelo de Radar para avaliação da qualidade de hostels / Daniela de Moura
Pavão Farias Macedo. - Recife, 2018.
82 f.: il.

Orientador(a): Marcos Felipe Falcão Sobral.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco,
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural,
Recife, BR-PE, 2018.

Inclui referências e apêndice(s).

1. Qualidade em equipamentos hoteleiros 2. Modelo de Radar 3. Hostels
I. Sobral, Marcos Felipe Falcão, orient. II. Título

CDD 631.1



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO DE**

DANIELA DE MOURA PAVÃO FARIAS MACEDO

MODELO DE RADAR PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE HOSTELS

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera a candidata **DANIELA DE MOURA PAVÃO FARIAS MACEDO APROVADA.**

Orientador:

Prof. Marcos Felipe Falcão Sobral, DSc
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Banca Examinadora:

Prof(a). Telma Lúcia de Andrade Lima, DSc
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof. Adiel Teixeira de Almeida Filho, DSc
Universidade Federal Rural de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Durante essa experiência enriquecedora, muitos foram importantes para que eu alcançasse êxito. Primeiramente sou grata a Deus pela saúde, força e determinação, pois, sem esses requisitos não chegaria até aqui.

Não menos importante, à minha família, nas pessoas de Viviane (mãe), Aduino (pai), Bruno (irmão) e Ygor (esposo), pelos incentivos, apoio emocional, apoio financeiro, e paciência para entender as ausências e renúncias de tempo.

Agradecer ao meu orientador, prof. Dr. Marcos Sobral, o qual conseguiu contornar minhas incertezas, sempre com palavras de incentivo e motivação, dando uma grande contribuição com sua sabedoria e sentido prático à pesquisa.

Aos amigos, sobretudo os que conheci em sala de aula no mestrado, que proporcionaram momentos agradáveis de estudos, conselhos e ferramentas de ajuda mútua durante esses dois anos. A esses, Lara Régia, Victor Hugo, Auristela Silva, Alfa Samate e Kamilla Mesquita, o meu muito obrigada. Também à amiga Viviane Souza, que foi uma grande incentivadora para que eu ingressasse no mestrado e seguisse carreira acadêmica.

Ainda, gostaria de agradecer a CAPES, pelo importante apoio financeiro, através da concessão de bolsa de estudo durante o segundo ano de mestrado. Por fim, agradecer a todos que compõem o Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural (PADR) pelo acolhimento, respeito e conhecimentos perpetuados.

RESUMO

A identificação das dimensões que proporcionam a satisfação dos clientes em meios de hospedagem é uma oportunidade para esses equipamentos fidelizarem os seus clientes e se diferenciarem em relação à qualidade ante seus concorrentes. Os *hostels* fazem parte de um segmento que está em expansão e apresentam um público-alvo com características específicas e com necessidades distintas dos turistas tradicionais. Nesse contexto, o estudo teve por objetivo a proposição de uma metodologia de avaliação da qualidade para equipamentos de *hostels*, baseada no radar da inovação e nas percepções de satisfação dos seus hóspedes. Para esse fim, a presente pesquisa realiza uma revisão da literatura nessas temáticas para construção do radar e posterior validação do instrumento em equipamentos localizados em três dos principais destinos indutores do turismo em Pernambuco. Assim, foram criadas dez dimensões que abordam os atributos essenciais para os hóspedes de *hostels*, quantificadas em cada uma das vinte e nove questões que as compõem. O HOSTQUALI qualifica os *hostels* analisados em cinco estágios de qualidade a seguir: Deficiente, Fraco, Moderado, Bom e Excelente. Por fim, o HOSTQUALI pode ser considerado um método adequado para avaliação da qualidade nesse tipo de meio de hospedagem, além de ser inovador por abordar a temática da qualidade nesse seguimento.

Palavras-chave: Qualidade em equipamentos hoteleiros. Modelo de Radar. Hostels.

ABSTRACT

The identification of the dimensions that provide the satisfaction of the clients in means of lodging is an opportunity for these equipments to be loyal to their clients and to differentiate in relation to the quality before their competitors. The hostels are part of a segment that is expanding and presents an audience with specific characteristics and needs distinct from traditional tourists. In this context, the objective of the study was to propose a methodology for evaluating the quality of hostel equipment, based on the radar of innovation and the perceptions of satisfaction of its guests. To this end, the present research makes a review of the literature on these topics for radar construction and subsequent validation of the instrument in equipment located in three of the main tourism induction destinations in Pernambuco. Thus, ten dimensions were created that address the essential attributes for hostel guests, quantified in each of the twenty-nine questions that comprise them. The HOSTQUALI qualifies the analyzed hostels in five stages of quality below: Deficient, Weak, Moderate, Good and Excellent. Finally, HOSTQUALI can be considered an adequate method for quality evaluation in this type of hosting environment, besides being innovative for addressing the quality theme in this follow-up.

Keywords: Quality in hotels equipments. Radar model. Hostels.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Delimitação do Problema	16
1.2 Justificativa.....	17
1.3.1 Objetivo Geral	19
1.3.2 Objetivos Específicos	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Qualidade do serviço percebida no setor de hotel	20
2.2 Satisfação do cliente para hotéis.....	24
2.3 Equipamentos de Hostels.....	29
2.4 Metodologia do Radar da Inovação.....	32
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
3.1 Fase Exploratória	38
3.1.1 Referencial Teórico	39
3.1.2 Construção dos Eixos de Avaliação do Radar da Qualidade (HOSTQUALI) ...	39
3.1.2.1 Dimensão Meio Ambiente	41
3.1.2.2 Dimensão Liderança.....	42
3.1.2.3 Dimensão Segurança.....	42
3.1.2.4 Dimensão Limpeza.....	44
3.1.2.5 Dimensão Localização	44
3.1.2.6 Dimensão Atmosfera Social	45
3.1.2.7 Dimensão Instalações	46
3.1.2.8 Dimensão Equipe	47
3.1.2.9 Dimensão Preço	48
3.1.2.10 Dimensão Cliente	49
3.2 Fase Prescritiva.....	50
3.2.1 Determinação do Universo da Pesquisa de Campo	50
3.2.1.1 Critérios de inclusão	50
3.2.1.2 Critérios de qualificação	51
3.2.2 Coleta de Dados.....	52
3.2.3 Análise do Radar da Qualidade para Hostels (HOSTQUALI).....	54
4. APLICAÇÃO DO HOSTQUALI PARA AVALIAÇÃO DE HOSTELS	58
4.1 Estágio de Qualidade Fraco	60

4.2 Estágio de Qualidade Moderado	62
4.3 Estágio de Qualidade Bom.....	64
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
5.1 Análise Conclusiva.....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
APÊNDICE A - Questionário para identificação e análise da qualidade em hostels	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A avaliação da qualidade do serviço	21
Figura 2: Modelo Gráfico do Radar de Inovação.....	35
Figura 3: Etapas Metodológicas	38
Figura 4: Radar da Qualidade dos dez hostels pesquisados	59
Figura 5: HOSTQUALI dos hostels de estágio qualidade fraco.....	61
Figura 6: HOSTQUALI dos hostels de estágio qualidade moderado	62
Figura 7: HOSTQUALI dos hostels de estágio qualidade bom.....	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Escala de Julgamento 155

Tabela 2: Escala de Julgamento 255

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As 12 dimensões do Radar da Inovação	33
Quadro 2: As dimensões do Radar da Qualidade.....	39
Quadro 3: Referências das questões de perfil do entrevistado e do hostel.....	54
Quadro 4: Estágios de Qualidade	57
Quadro 5: Legenda das Dimensões HOSTQUALI	58
Quadro 6: Estágios do diagnóstico de qualidade.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EMPETUR – Empresa de Turismo de Pernambuco

HOSTQUALI – Radar da Qualidade em Hostels

HI – Hostelling International

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MTUR – Ministério do Turismo

OMT – Organização Mundial do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

SETUR – Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer do Estado de Pernambuco

UH's – Unidades Habitacionais

1. INTRODUÇÃO

A indústria do turismo tornou-se uma importante fonte de divisas e ganhos para muitos países. Segundo o Ministério do Turismo (MTUR, 2016), houve um crescimento médio de 4,6%, nas viagens internacionais, entre 2014 e 2015. No ano de 2015, o fluxo internacional de turistas foi de 1.184 bilhão e a receita do turismo internacional no mundo representou cerca de U\$ 1,5 trilhão (MTUR, 2016). Entretanto, essa atividade não é importante apenas por gerar grandes divisas internacionais, mas também por possibilitar uma quebra das tensões provocadas pela rotina das atividades laborais e das obrigações do dia-a-dia.

Para a existência da atividade turística, deve-se planejar localidades e produtos a fim de atender a demanda de visitantes. Assim, conceitua-se como Produto Turístico: "o conjunto de atrativos, equipamentos e serviços turísticos, acrescido de facilidades e ofertado de forma organizada por um determinado preço" (MTUR, 2010, p. 11). Nesse sentido, os equipamentos hoteleiros configuram-se como grandes exemplos de produtos turísticos.

Considerada essencialmente como setor de serviços, a indústria hoteleira é dependente da avaliação da experiência do hóspede. É o que corrobora Vavra, quando diz que a satisfação do cliente nesse segmento é a "métrica mais importante para refletir a qualidade que é realmente entregue aos clientes através do produto/serviço e da assistência" (VAVRA, 1997, p.25).

Nesse contexto, a literatura acerca dessa temática enfatiza que os hóspedes avaliam a qualidade do serviço de um equipamento hoteleiro a partir de uma variedade de atributos físicos e intangíveis (WILKINS et al., 2007; DONG et al., 2014; BEREZINA et al., 2015). Dentre os determinantes intangíveis, fatores relacionados ao comportamento, atenção e disponibilidade dispensados pela equipe do hotel aos hóspedes estão dentre os mais importantes (BEREZINA et al., 2015). Já em relação aos atributos físicos, limpeza e conforto do equipamento hoteleiro ajudam na obtenção da satisfação dos clientes (CHAVES et al., 2012; LI et al., 2013).

Porém, as percepções e expectativas dos clientes diferem de acordo com o tipo de estabelecimento hoteleiro (XU; LI, 2016). Já que diferentes segmentos de

hotéis apresentam produtos e serviços essenciais como foco (TANFORD et al., 2012). Por isso, a segmentação de mercado nos meios de hospedagem é considerada como uma estratégia competitiva nesse ramo de negócio.

Os “*Backpacking Hostels*” ou hotéis de mochileiros surgiram a partir da acensão e facilidades das viagens internacionais, com conseqüente crescimento de operadores turísticos e redes de hotéis, resultando em mudanças culturais, econômicas e sociais (NASH et al., 2006).

Esse público, ademais, possui características que os diferem dos hóspedes de hotéis tradicionais. Pearce (1990) reuniu no seu estudo as principais características dos mochileiros: 1) preferem acomodações econômicas; 2) são organizados em relação aos roteiros das viagens; 3) procuram fazer amizades; 4) preferências por atividades informais e participativas; 5) ficam mais tempo do que feriados limitados.

Essas características tornam esse nicho de mercado atraente para novos investidores, e valioso para o desenvolvimento do turismo. Já que, de acordo com Chitty, Ward e Chua (2007) os mochileiros ficam hospedados em média mais tempo, e visitam mais lugares no destino do que os turistas tradicionais.

Nesse sentido, corrobora-se a necessidade de estudar as particularidades desse perfil de turistas, mais especificamente em relação às suas percepções quanto às dimensões que resultam sua satisfação nos meios de hospedagem que os acomodam. Assim, foi construído um Radar da Qualidade baseado na metodologia dos criadores do radar da inovação Sawhney et al. (2006), analisando os principais atributos identificados na literatura como essenciais quanto à qualidade do equipamento para o público de *hostels*.

Em relação à limitação geográfica para a aplicação e validação do radar, foram escolhidos hostels situados em Recife, Olinda e Ipojuca. Esses municípios justificam-se por representar três dos quatro destinos indutores da atividade turística no estado de Pernambuco (SETUR, 2008). Adicionalmente, segundo dados da EMPETUR (2014), houve uma ampliação de 12%, entre 2010 e 2014, no número de meios de hospedagem só na cidade do Recife. Fato justificado pela escolha da capital como uma das sedes da Copa do Mundo em 2014.

Dessa maneira, a presente pesquisa está estruturada em cinco partes. Primeiramente são apresentados a delimitação do problema, a justificativa e os

objetivos do estudo. Na segunda etapa, no entanto, estão as principais referências bibliográficas que fundamentam a pesquisa. Posteriormente encontram-se os procedimentos metodológicos para fins de obtenção dos objetivos, abrangendo as duas fases da pesquisa, exploratória e prescritiva, incluindo nessa última a pesquisa de campo para validação do instrumento. A quarta etapa aborda os resultados da aplicação do radar da qualidade. E por fim, são apresentadas as principais considerações e implicações do estudo.

1.1 Delimitação do Problema

O desenvolvimento da atividade turística de um destino depende da combinação eficaz das unidades produtivas de bens e serviços turísticos com os fatores de produção. Dessa maneira, o mapeamento das empresas de turismo local e da capacidade de funcionamentos dessas, motiva a procura da demanda nacional e internacional (BENI, 2006).

Ainda nesse sentido, Andrade (2008) afirma que para a garantia do sucesso comercial de uma destinação é necessária a manutenção da qualidade dos serviços prestados e do grau de união e colaboração dos mantenedores da atividade, em relação à oferta, ao bom funcionamento, e aos preços dos bens e serviços.

A atividade turística é majoritariamente composta por empresas de serviços. Esse setor tem crescido significativamente nos últimos anos no Brasil. Segundo pesquisas do IBGE (2017), o faturamento do setor de serviços corresponde a quase 73% do PIB nacional e a tendência é que o mesmo se mantenha em expansão. Por isso, justifica-se a necessidade de qualificação dessas empresas, já que compõem um universo de grande competitividade e concorrência.

Nesse contexto, a implantação de práticas para a melhoria da qualidade empresarial, diferentemente do senso comum, pode reduzir custos operacionais e aumentar a produtividade, ocasionando vantagem competitiva ante seus concorrentes (DEMING, 1982). Ademais, no âmbito do turismo não é diferente.

A qualidade na indústria hoteleira é considerada um fator chave para a diferenciação (BENAVIDES et al., 2014). Já que esse é um fator determinante da satisfação e fidelização do cliente, além de proporcionar a redução de custos, maior produtividade e, ainda, lucratividade (QU et al., 2000; WANG et al., 2012). Não

obstante, o índice de satisfação do cliente é um mecanismo eficaz para avaliar a qualidade dos serviços e medir a satisfação do cliente no contexto de meios de hospedagem (DENG et al., 2013).

Sobre as pesquisas realizadas voltadas a identificar e analisar as dimensões mais importantes para a satisfação dos clientes, a maioria referem-se a hotéis de maneira geral (BARREDA; BILGIHAN, 2013; XU; LI, 2016). Porém, poucas são voltadas para nichos específicos, como os *hostels*, por exemplo. Essa escassez de estudos se agrava em relação à aplicação dessas no nordeste do Brasil, e, sobretudo, em Pernambuco. Ou seja, estudos empíricos que abordam sobre as dimensões relacionadas à qualidade que geram a satisfação do cliente em *hostels* em Pernambuco é um campo de pesquisa ainda a ser explorado.

O mercado hoteleiro encontra-se cada vez mais segmentado, com nichos específicos voltados a atender o maior número de turistas. Nesse sentido, Nash et al. (2006) argumentam que analisar as preferências de um grupo homogêneo de turistas poderia induzir à erros decisões importantes de mercado para o contexto dos *hostels*. Já que os mochileiros correspondem a um público com características específicas (PEARCE, 1990).

Diante desse contexto, pretende-se responder com a presente pesquisa a seguinte pergunta:

Quais são as dimensões relacionadas à qualidade que geram a satisfação dos clientes no contexto dos *hostels*?

1.2 Justificativa

Atualmente, o segmento de *hostels* é um setor em expansão no Brasil. Segundo pesquisa realizada pela plataforma de reservas Hostelworld (2017), o número desses equipamentos hoteleiros registrados no site cresceu 533% entre 2011 e 2016. Concomitantemente, houve um crescimento no número de reservas em *hostels* feitas no Brasil nesse período, em torno de 51% (HOSTELWORLD, 2017).

Porém, o público-alvo desses equipamentos requer diferentes estratégias de marketing a fim de encantá-los, já que possuem preferências mais heterogêneas e diversificadas do que os turistas tradicionais (OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013). Dessa

maneira, é essencial para os gestores desses *hostels* entenderem sobre esse mercado, pois “no marketing, a premissa subjacente é que o estilo de vida dos consumidores influenciará fortemente o seu comportamento de consumo” (CRAIG-LESS; JOY; BROWNE, 1995, p. 291).

Estudos recentes têm avaliado as preferências e os índices de satisfação dos hóspedes de meios de hospedagens utilizando os comentários *on-lines* em sites de reservas hoteleiros (BARREDA, BILGIHAN, 2013; XU, LI, 2016). Esses comentários eletrônicos possuem um maior alcance do que o marketing boca a boca, com consequente maior poder influenciador de demanda (CANTALLOPS; SALVI, 2014).

Nesse contexto, essas ferramentas servem de base de dados valiosos já que podem fornecer novas ideias aos gestores de equipamentos hoteleiros através da comparação da satisfação dos clientes com concorrentes do mesmo segmento (ZHOU et al., 2014). Como consequência contrária, porém, avaliações negativas trazem danos à reputação do estabelecimento (BRADLEY et al., 2015). Além de afetar negativamente o número de reservas nessas plataformas (ZHAO et al., 2015).

Por isso, é tão importante para os gestores dos *hostels* identificarem as dimensões mais importantes que atendem às necessidades dos seus hóspedes. Além da caracterização desses atributos, é necessário escolher um instrumento de fácil aplicação e entendimento com o objetivo de servir como um guia para os mantenedores desses estabelecimentos em relação à qualidade.

Assim, esse estudo elaborou um radar da qualidade baseado nos atributos essenciais para os clientes de *hostels* adaptado da metodologia de Sawhney et al., (2006). A construção de um radar pode contribuir para futuras discussões de tendências, padrões e estratégias em um determinado setor, além de sugerir tópicos que possam ser explorados com maior aprofundamento (GOLOVATCHEV; KELLMEREIT; BUDDE, 2010).

Adicionalmente, caracterizar as fontes de satisfação dos clientes e pô-las em prática no contexto hoteleiro são ações que podem determinar a melhoria da reputação e do relacionamento com o cliente, além de um retorno no desempenho financeiro do negócio (CANTALLOPS; SALVI, 2014).

Por fim, de acordo com Ren et al. (2016) não existe um método para construção da satisfação do cliente amplamente difundido no setor hoteleiro. Além

de que são escassas as pesquisas que abordam o efeito moderador do tipo de meio de hospedagem na percepção dos clientes (KIM et al., 2013).

Assim, justifica-se a importância da construção do modelo de radar para avaliação da qualidade específico para *hostels*, uma vez que se espera que o mesmo contribua para a identificação e mensuração dos atributos de qualidade presentes nos estabelecimentos, tornando-os, dessa maneira, mais competitivos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Propor modelo para avaliação da qualidade de equipamentos de *hostels* baseado nas percepções de satisfação de hóspedes desse segmento.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1) Identificar as práticas relacionadas à qualidade do serviço, descritas na literatura, que são percebíveis pelos clientes de *hostels*;
- 2) Identificar os eixos de avaliação relacionados à satisfação do cliente em *hostels*;
- 3) Estruturar um modelo baseado na metodologia do radar da inovação para análise do padrão de qualidade oferecido aos usuários de *hostels*;
- 4) Validar o modelo proposto em equipamentos de *hostels* nos destinos turísticos de Recife, Olinda e Porto de Galinhas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Qualidade do serviço percebida no setor de hotel

De acordo com Grönroos (2004), qualidade é qualquer coisa que pode ser percebida pelo usuário. O autor também afirma que a vantagem competitiva de uma empresa está sujeita à qualidade do valor (benefícios) de seus bens e serviços.

Já Zeithaml, importante teórico do tema, foi mais específico: “Qualidade pode ser definida de forma geral como superioridade ou excelência.” (ZEITHAML, 1988, p. 3). Os benefícios com a sua implantação são inúmeros, dentre eles, pode-se citar a redução de custos de fabricação e o aumento da produtividade (GARVIN, 1983).

Por isso, as organizações ditas “excelentes” têm a prática de conceber, melhorar e gerir seus serviços, processos e produtos de forma contínua (European Foundation for Quality Management - EFQM, 2012). Nesse contexto, pode-se definir qualidade sob duas ópticas: 1 – Componente temporal: a qualidade sofre alterações conceituais ao longo do tempo, sendo um processo evolutivo; 2 – Componente espacial: a qualidade apresenta uma multiplicidade de itens, ou seja, envolve muitos aspectos simultaneamente (PALADINI, 2000). Assim, justifica-se a importância da reciclagem da qualidade no âmbito empresarial de forma ininterrupta.

Apesar da qualidade ser um fator avaliado e percebido pelo cliente, sua implantação deve ser cuidadosamente planejada e controlada pelas empresas. Por isso é tão importante entregar um produto de qualidade, onde "o custo de substituição de um item defeituoso na linha de produção é relativamente fácil de ser estimado, mas o custo de um item defeituoso que é entregue a um cliente desafia qualquer medida" (DEMING, 1990, págs.129-130). Além do que as falhas dos produtos são muito mais caras de se corrigir após sua montagem (GARVIN, 1983).

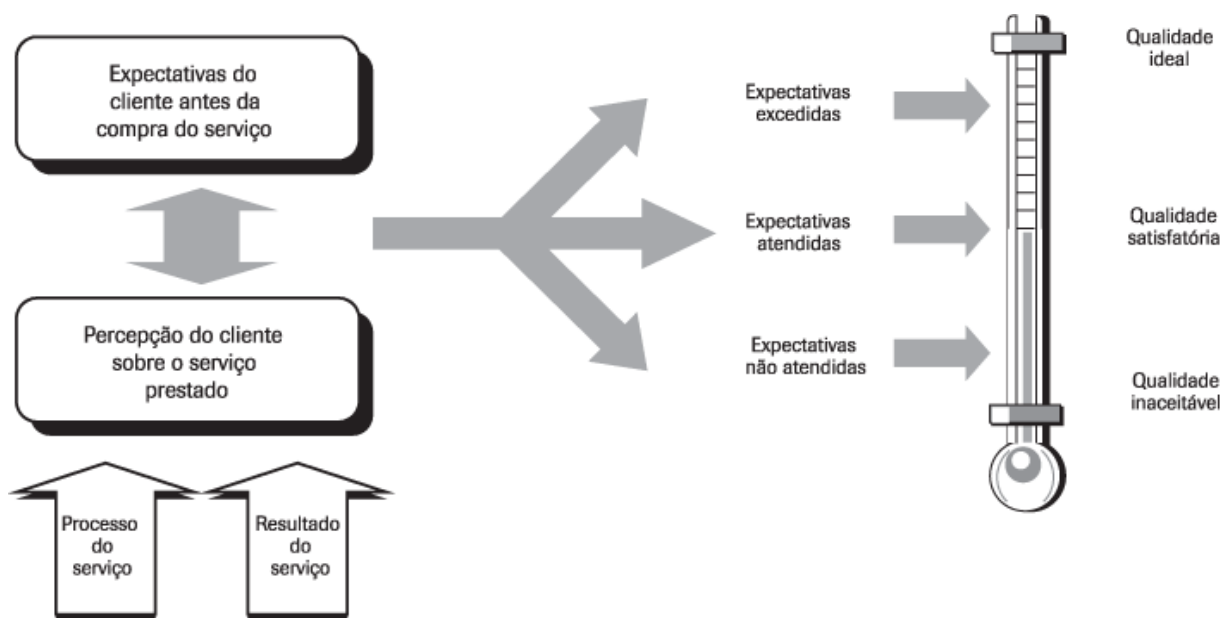
Garvin (1983) em seu estudo buscando analisar o desempenho da qualidade entre empresas concorrentes americanas e japonesas trouxe importantes contribuições para a temática. Nos seus resultados concluiu que níveis superiores de desempenho de qualidade não estão relacionados a aspectos culturais, e sim a boas práticas de gestão bem definidas e aplicadas de forma sistemática nas organizações. Com esses achados, o autor também trouxe importantes reflexões sobre a relação direta entre qualidade e vantagem competitiva. No qual, quanto

maior for a qualidade dos produtos de uma empresa, maior será a vantagem competitiva em relação ao seu concorrente.

Entretanto, os produtos ofertados pelas empresas não se restringem a bens físicos. Os produtos podem ser classificados como bens tangíveis, serviços e métodos (PALADINI, 1994). Serviços “referem-se a bens intangíveis, representados por ações desenvolvidas por terceiros em atendimento a solicitações específicas de atividades a executar” (PALADINI, 1994, p. 21). Assim, dentre outras características, os serviços diferenciam-se dos produtos por apresentarem grande interação com o cliente no momento da sua execução.

Nesse sentido, o cliente avalia a qualidade do serviço durante ou após o fim da execução da atividade, através da comparação entre o que ele esperava e o que ele percebeu do serviço oferecido (PARASURAMAN et al., 1985; CORRÊA; GIANESI, 1994). Portanto, a avaliação da qualidade do serviço pode ser ilustrada a partir do seguinte processo:

Figura 1: A avaliação da qualidade do serviço



Fonte: CORRÊA e GIANESI (1994, p. 80).

O modelo acima também pode ser aplicado a produtos, porém é mais adequado para ilustrar a percepção da qualidade dos serviços devido a sua intangibilidade. Nota-se que os autores classificaram as expectativas dos clientes

em três patamares: excedidas (qualidade ideal de atendimento), atendidas (qualidade satisfatória), e não atendidas (qualidade inaceitável, ou abaixo do esperado). Caso o cliente tenha suas expectativas atendidas com frequência por algum fornecedor, o mesmo irá incorporar tal nível de atendimento, tornando-se mais exigente em relação a suas necessidades no futuro (CORRÊA; GIANESI, 1994).

As ocasiões de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente são definidas como “momentos da verdade” (NORMANN, 1984). Durante a prestação do serviço, o cliente vivenciará uma série de momentos da verdade, podendo assim, modificar sua percepção em relação ao serviço em cada um deles (NORMANN, 1984). Por isso, é extremamente importante que as empresas estejam qualificadas para atender o cliente desde o seu primeiro contato até os relacionamentos de pós-venda.

Os serviços, ademais, possuem outras características que os tornam diferentes dos produtos. Segundo Kotler e Armstrong (2007), os serviços apresentam quatro peculiaridades que devem ser levadas em consideração no planejamento da qualidade nas empresas:

- Intangibilidade: Diferentemente dos produtos físicos, os serviços não podem ser vistos, tocados ou provados antes de serem adquiridos.
- Inseparabilidade: Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, no mesmo espaço, sendo inseparáveis.
- Variabilidade: Serviços são variáveis. Ou seja, os serviços mudam e podem variar conforme o prestador do serviço e o cliente.
- Perecibilidade: Os serviços são perecíveis, não podendo ser estocados. São temporais, prestados num tempo e local determinados.

Essas características, quando bem geridas, podem se transformar em vantagens competitivas para as empresas. Por exemplo, em relação ao fato do serviço ser intangível, o mesmo possui vários elementos tangíveis e perceptíveis em torno da sua execução: ambiente físico, equipamentos, materiais utilizados,

instalações, etc. Já no aspecto da inseparabilidade, o cliente interfere na execução do serviço com a sua participação, não havendo uma segunda chance para o prestador em casos de erros (KOTLER; AMSTRONG, 2007).

Ou ainda, quanto à variabilidade, o gestor que investir constantemente em treinamento e qualificação dos seus funcionários, reduzirá consideravelmente os riscos de erros ou de insatisfação por parte dos clientes. Em relação à perecibilidade, é necessário que o gestor planeje e estude a demanda diária do seu negócio, evitando assim dias ociosos de sua equipe, ou de superlotação de clientes com minimização de funcionários (KOTLER; AMSTRONG, 2007).

Desta maneira, embora os serviços sejam essencialmente intangíveis, todos eles possuem alguns elementos palpáveis, visíveis e perceptíveis. Sobre esse aspecto, é possível medir a qualidade do serviço através de escalas como a SERVQUAL. Esse instrumento, desenvolvido por Parasuraman et al., (1985), possui cinco dimensões que avaliam a segurança, confiabilidade, empatia, responsividade e aspectos tangíveis.

Dentre as dimensões, os aspectos tangíveis da SERVQUAL avaliam: aparência da equipe de funcionários, instalações físicas, e equipamentos. O item confiabilidade, porém, avalia dentre outros aspectos a habilidade para executar o serviço. A segurança mede o grau de conhecimento dos funcionários e sua cortesia. Já a empatia refere-se à atenção individualizada da equipe com seus clientes. Por fim, a responsividade está relacionada à capacidade dos funcionários de prestar os serviços com prontidão. O método de avaliação da SERVQUAL consiste na diferença entre expectativa e percepção, resultando em satisfação ou insatisfação (PARASURAMAN et al., 1985).

Pesquisas no setor hoteleiro avaliam frequentemente a satisfação do cliente por meio da sua percepção em relação à qualidade do serviço. O setor de hospitalidade configura-se como atividade essencialmente de serviços. Classificado como um dos três tipos de oferta turística (serviços e equipamentos), esses empreendimentos são imprescindíveis para o desenvolvimento do turismo (LOHMANN; PANOSSO NETTO, 2008).

Sob essa perspectiva, Andrade (2008) definiu oito premissas que caracterizam o produto turístico, incluindo-se, aqui, os equipamentos hoteleiros.

Algumas delas se assemelham com as já discutidas por Kotler e Amstrong (2007), como a questão da perecibilidade e da inseparabilidade. Outras peculiaridades se referem ao fato dos atrativos/recursos turísticos serem estáticos, ou seja, não podem ser transportados, fazendo com que os turistas tenham que se deslocar até o seu encontro.

Outro aspecto levantado por Andrade (2008) refere-se ao fato de que a oferta turística não apresenta possibilidade para qualquer outra utilização, não podendo ser descaracterizada. Ainda segundo o autor, o turismo é uma atividade considerada supérflua para os turistas, sendo necessária uma eficaz campanha de marketing para sensibilizar e disputar a preferência dos visitantes com os concorrentes.

Diante dessas especificidades, Knutson et al. (1990) elaborou uma ferramenta contendo vinte e seis itens com o objetivo de avaliar as expectativas dos clientes em relação a qualidade do serviço em hotéis. O instrumento denominado LODGSERV foi baseado nas cinco dimensões de Parasuraman et al., (1985), sendo a dimensão confiabilidade a mais importante dentre as demais. Assim como a SERVQUAL, a LODGSERV também é considerada uma ferramenta de gestão eficaz que compara a percepção com as expectativas dos clientes.

Dentre seus resultados, no entanto, Knutson et al. (1990) confirmam através dos scores dos índices da pesquisa que os hóspedes têm expectativas muito altas relacionadas a qualidade do serviço em hotéis. Na próxima sessão, serão discutidos os principais fatores que influenciam a satisfação dos hóspedes em hotéis.

2.2 Satisfação do cliente para hotéis

A identificação das dimensões que geram a satisfação do cliente vem atraindo recentes estudos no setor da hotelaria (DENG et al., 2013; REN et al., 2016). Esses estudos justificam-se, pois a alta satisfação dos clientes atrelada à entrega de valor dos serviços/produtos é determinante para a competitividade das empresas (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Para muitos autores, a satisfação do cliente está relacionada com emoções de consumo (DAMASIO, 1994; HAN; BACK, 2007; DENG et al., 2013). A emoção pode ser definida como um estado momentâneo do corpo, diferentemente de sentimento que se refere a um estado mental (DAMASIO, 1994). Existem dois tipos

de emoções de consumo: Emoções positivas e emoções negativas (HAN; BACK, 2006). Assim, no momento do consumo, sentimentos positivos e negativos têm influências tanto positivas quanto negativas na satisfação do cliente.

Especificamente nos meios de hospedagem, as emoções de consumo influenciam significativamente a satisfação dos hóspedes (HAN; BACK, 2007). Essas, no entanto, devem estar relacionadas às respostas emocionais de acordo com as experiências provocadas pelo uso ou consumo do produto (HAVLENA; HOLBROOK, 1986). Já que a experiência do cliente pode ser definida como “uma mistura do desempenho físico de uma organização, dos sentidos estimulados e das emoções evocadas, cada um medido intuitivamente contra as expectativas do cliente em todos os momentos de contato” (SHAW, 2005, p. 51).

Assim, as experiências são individualizadas e de natureza interna, o que torna a sua medição e a sua gestão tão difíceis para hotéis (KNUTSON ET AL., 2009). Portanto, duas pessoas podem ter percepções sobre o mesmo serviço de maneiras completamente diferentes. Genericamente, emoções positivas de consumo afetam positivamente a satisfação do cliente em hotéis e geram intenções de retornos futuros, e ao mesmo tempo, emoções negativas trazem efeitos maléficos na satisfação do hóspede (HAN & BACK, 2007).

Porém, não é tão simples para os clientes avaliarem serviços. Existem menos aspectos tangíveis para comparar serviços, os quais podem ser ilustrados como disposição de equipamentos, instalações físicas, e equipe de funcionários (ZEITHAML et al., 1990).

Como visto na seção anterior, a qualidade do serviço influencia claramente a satisfação dos hóspedes. Sendo, portanto, um antecedente da satisfação do cliente. Além da qualidade do serviço influenciar a satisfação, ela também apresenta relações com o valor percebido pelo cliente (DENG et al., 2013). Também nesse sentido, Zeithaml (1988) elaborou um modelo relacionando a qualidade, preço e valor percebidos pelo cliente.

Nesse modelo, os clientes codificam o preço do produto/serviço relacionando-os com os custos não monetários incluídos, como: tempo e esforço para usufruí-lo. Para Zeithaml (1988) qualquer esforço por parte das empresas em reduzir o sacrifício percebido pelos clientes aumentam as percepções de valor àquela marca.

Por fim, o autor aconselha a seleção de uma estratégia por parte da empresa baseada no valor do cliente e no atendimento às suas expectativas.

Por isso, identificar os fatores causadores da satisfação dos hóspedes é uma estratégia importante para os gerentes de hotéis. As percepções positivas dos clientes em relação aos meios de hospedagem são avaliadas sob a forma de produtos, serviços e atividades em prol da melhoria da qualidade do serviço, como: manutenção adequada das instalações, procedimentos operacionais bem definidos e amenidades ofertadas pelo hotel (PRASAD et al., 2014). Ainda nesse sentido, os clientes avaliam a qualidade do serviço em hotéis sob a óptica de uma variedade de atributos físicos e intangíveis (WILKINS et al., 2007; DONG et al., 2014).

Em relação aos aspectos intangíveis, é importante que os funcionários do hotel tenham empatia, simpatia e cortesia (DENG, 2008). Ainda nesse contexto, a influência positiva de uma equipe amigável e bem treinada tornam os viajantes mais satisfeitos e propícios a formar uma imagem positiva da marca e até fazer comentários *on-lines* em sites de reservas de meios de hospedagem (BARREDA; BILGIHAN, 2013).

A relação dos gerentes de hotéis envolvidos e comprometidos com a qualidade é outro fator que apresenta uma influência positiva no desempenho dos funcionários (OAKLAND, 2011). Exemplos como recompensas por produtividade tendem a motivar os colaboradores, além de melhorar a prestação da qualidade do serviço do hotel (CLARK et al., 2009). Ademais, as empresas que implementam a Gestão da Qualidade Total, da sigla inglesa “TQM”, apresentam benefícios adicionais como o compromisso de estimular a capacitação e formação, o trabalho em equipe, e o estímulo a inovação (OAKLAND, 2011).

A gestão da qualidade total, também, quando implantada, é relatada em estudos como uma ferramenta que propicia melhorias na satisfação dos clientes (SILA, 2007; LEE et al., 2009). A adoção da TQM juntamente com a Responsabilidade Social Corporativa (CSR) amplifica a capacidade dos hotéis na criação de benefícios para os seus parceiros (*stakeholders*), além de trazer efeitos positivos no desempenho do negócio (BENAVIDES et al., 2014).

A TQM também estimula e facilita a implementação da Responsabilidade Social Corporativa (BENAVIDES et al., 2014) e da Gestão Ambiental em hotéis

(MOLINA et al., 2015). Percebe-se, assim, que a gestão da qualidade é um sistema que desenvolve uma série de mudanças internas, dentre elas, estão a gestão de pessoas e o foco em clientes (SILA, 2007). Esses dois fatores são essenciais para a satisfação do cliente.

Já em relação aos atributos físicos, fatores como o conforto do hotel e a limpeza das instalações são citados pela literatura como algumas das propriedades mais importantes para a satisfação dos hóspedes (CHAVES et al., 2012; LI et al., 2013). Esses atributos, no entanto, são amplamente discutidos nos comentários on-line de clientes. Fato corroborado por Pullman et al., (2005) quando afirmam que sites de reservas on-line possibilitam aos gestores hoteleiros conhecerem os sentimentos e as experiências dos clientes nesse tipo de negócio.

Porém, os atributos avaliados que definem a satisfação do cliente variam de acordo com cada tipo de hotel (XU; LI, 2016). Por exemplo, em hotéis genéricos, quatro dimensões definem a experiência dos clientes, sendo elas: Benefício, incentivo, conveniência e meio ambiente (KNUTSON et al., 2009).

Para hotéis turísticos internacionais, por exemplo, a oferta de quartos confortáveis, check-in e check-out ágeis e internet de alto alcance são alguns dos indicadores de satisfação dos clientes (DENG et al., 2013). Já para hotéis econômicos, elementos básicos contidos na acomodação eram considerados importantes, como: limpeza, temperatura, e outros atributos de conforto. Já para hotéis de luxo, ou de serviço completo, esses fatores não foram observados (KNUTSON et al., 2009).

Também abordando hotéis econômicos, quatro dimensões essenciais influenciam a satisfação nesse segmento: Localização, percepção estética, experiência tangível e sensorial, e por último aspecto pessoal (REN et al., 2016). Sendo a dimensão tangível e sensorial a mais influente para os clientes nesse estudo. Essa conclusão, no entanto, contradiz o instrumento SERVQUAL, no qual apresenta quatro dentre cinco dimensões baseadas em aspectos relacionados ao desempenho da equipe.

Ainda nessa linha, Xu e Li (2016) identificaram e compararam os determinantes da satisfação e insatisfação dos clientes em diferentes tipos de hotéis. Para eles, a satisfação geral é determinada através da função de importância

atribuída a cada item (serviços ou produtos) e a respectiva avaliação do mesmo por cada hóspede.

De uma maneira geral, Xu e Li (2016) encontraram que os determinantes da satisfação e da insatisfação foram diferentes para cada tipo de hotel. Em relação aos itens mais citados, de forma geral, que definem a satisfação, estão: localização, desempenho da equipe, e a qualidade do quarto. Já em relação à insatisfação dos clientes, os principais fatores encontrados foram: *Wi-fi*, ruído, estacionamento, instalações, banheiros, piscina e limpeza dos quartos. Assim, os fatores que geraram a insatisfação dos clientes foram mais diversificados e específicos dentre os tipos de hotéis analisados.

Vale salientar, porém, que identificar os fatores que geram a insatisfação de clientes no ambiente hoteleiro pode evitar perdas financeiras. Pois os clientes de hotéis tendem a mudar de estabelecimentos caso estejam insatisfeitos e ainda externalizam esse sentimento com o objetivo de receber algum tipo de restituição (SZYMANSKI; HENARD, 2001).

Nesse sentido, os clientes devem receber atenção contínua, já que o custo de atrair novos consumidores é até cinco vezes maior do que o custo de manter os atuais (KOTLER, 1998). Ademais, as dificuldades em atrair novos clientes não se revelam apenas nos custos elevados, mas na capacidade de conquistá-los diante de um mercado tão competitivo.

Uma das estratégias de diferenciação dos meios de hospedagem é a segmentação de mercado. Dentre as ações a serem realizadas por esses estabelecimentos estão os de fornecer e melhorar os serviços prestados e consequentemente personalizá-los de acordo com as necessidades do seu público-alvo. Pois, a implantação de cada ponto de controle das dimensões que geram a satisfação do cliente diferem de acordo com o nível e segmento dos estabelecimentos (KNUTSON et al., 2009). Por isso, definir um tipo de meio de hospedagem e conhecer suas especificidades é tão importante no segmento hoteleiro. A seguir serão abordadas as principais características do tipo de equipamento escolhido para a elaboração do radar.

2.3 Equipamentos de *Hostels*

A caracterização desse tipo de meio de hospedagem está diretamente relacionado ao perfil dos hóspedes que atendem. Os chamados “mochileiros” são definidos como turistas em sua maioria jovens, conscientes dos seus recursos financeiros, que tendem a ficar mais tempo no destino (PEARCE, 1990). Ademais, a segmentação desse mercado de mochileiros apresentam vantagens para os envolvidos com a atividade turística, pois eles viajam por todo o ano e por todo o país, usam transportes públicos e tendem a gastar em empresas locais (KEELEY, 2001).

Para atender esse segmento específico de mochileiros surgiram os albergues, do inglês “*Hostels*”. Esses apresentam como principal característica a oferta de acomodações econômicas (NASH et al., 2006). Alguns fatores os distinguem dos hotéis tradicionais como a oferta de quartos e banheiros compartilhados e ambientes coletivos mais informais, proporcionando um maior grau de interação entre os hóspedes (OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013).

De acordo com a federação de albergues *Hostelling International* (HI) esse equipamento turístico pode ser definido como uma acomodação econômica que oferece boa qualidade, segurança, ambiente propício a amizade, a um preço acessível (HI, 2015). O surgimento desse meio de hospedagem ocorreu devido a mudanças socioeconômicas e culturais globais ocasionadas sobretudo com a ascensão e desenvolvimento da atividade turística (NASH et al., 2006).

Assim, como existem hotéis para diferentes públicos e perfis, os *hostels* também apresentam segmentações. Segundo o *Hostelbookers* (2013) existem diversos albergues temáticos como: românticos e familiar (voltados para casais e famílias); ecologicamente corretos (com ações sustentáveis); de aventura (que proporcionam uma ampla gama de atividades para os hóspedes). Esses meios de hospedagem estão cada vez mais inovando em busca de diferenciação em relação aos seus concorrentes.

Apesar dos mochileiros serem frequentemente caracterizados como turistas jovens, essa teoria vem caindo nos últimos anos com a crescente demanda de viajantes “*Peter Pan*” (LOKER-MURPHY; PEARCE, 1995), que estão se permitindo viver uma nova juventude, e os “*baby boomers*” que estão dispostos a desfrutar da

velhice por meio de viagens com opções de acomodações mais baratas (MOSCHIS, 2002). Nesse sentido, foi criada uma classificação desses mochileiros de acordo com sua faixa etária. São os jovens turistas (15 a 25 anos), mochileiros de transição (26 a 29 anos) e mochileiros contemporâneos (30 anos ou mais) (HECHT; MARTIN, 2006; OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013).

Ademais, esse ramo da indústria do turismo está em crescimento, assim como as pesquisas que buscam conhecer as principais necessidades dos hóspedes de *hostels* (HECHT; MARTIN, 2006; NASH et al., 2006; OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013). É importante salientar, porém, que apesar dos mochileiros terem características diferentes dos turistas tradicionais, eles não podem ser considerados como um grupo homogêneo. Essa afirmação justifica-se porque os mochileiros apresentam necessidades distintas de acordo com sua idade, gênero e nacionalidade (HECHT; MARTIN, 2006; OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013).

Em relação ao fator idade, os mochileiros contemporâneos priorizam mais aspectos como privacidade, segurança e conforto (HECHT; MARTIN, 2006; OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013). Nessa fase eles possuem um maior orçamento financeiro e por isso não se importam em pagar um pouco mais por conforto e privacidade (HECHT; MARTIN, 2006). Já os jovens turistas dão mais valor à interação social com outros visitantes do que os mochileiros contemporâneos, devido, sobretudo, ao fato de que os albergues são ocupados principalmente por pessoas mais novas (HECHT; MARTIN, 2006; OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013). Por fim, a atmosfera social é mais importante para os jovens turistas e os mochileiros em transição. Fato associado ao fator juventude, pois, para esses turistas há uma necessidade em obter independência, expandir conhecimentos e conhecer novas pessoas (HECHT; MARTIN, 2006).

Outro fator capaz de distinguir as necessidades dos mochileiros é a sua nacionalidade. Por exemplo, os mochileiros australianos valorizam a atmosfera social propícia em um albergue (HECHT; MARTIN, 2006; OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013), já os alemães se importam com atitudes ambientalmente responsáveis (OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013).

Ainda nesse aspecto, o preço é um fator importante para americanos e canadenses, as facilidades de internet para australianos e americanos, e os brasileiros procuram mais privacidade dentre os demais (OLIVEIRA; GAMEIRO,

2013). Asiáticos e norte/sul americanos apresentaram algumas características em comuns em relação a exigirem uma maior segurança desses equipamentos (como recepção aberta 24 horas e cofres de segurança) como também uma localização onde podiam se sentir seguros (HECHT; MARTIN, 2006).

Já sobre diferenças de gênero, as mochileiras femininas classificam como mais importantes aspectos de limpeza, instalações, segurança e qualidade do *staff* do que os masculinos (OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013). A segurança para esse grupo também foi essencial nos achados de Hecht e Martin (2006). Os homens, no entanto, estão mais interessados em conhecer novas pessoas com o intuito de fazer amizades, além do que esses não costumam reservar quartos com tanta antecedência como as mulheres (OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013).

Ainda, as mochileiras são mais influenciadas por comentários de outros hóspedes disponíveis em sites de reservas do que os mochileiros (OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013). Sobre esses achados, os *hostels* podem customizar certas amenidades como ofertar secadores em quartos específicos para mulheres (instalações e segurança) ou ainda adaptar ambientes como bares ou boates a fim de melhorar a atmosfera social.

Como constatado, a interação social é uma prática valorizada pelos mochileiros. Essa característica pode ser explorada pelos gestores dos *hostels* através dos comentários deixados em sites de reservas *on-lines*, ou criando salas de bate-papo em seus sites institucionais. Fato relatado por Nash et al. (2006) quando afirma que esses turistas são propícios a compartilhar experiências e a internet está entre os três mecanismos mais utilizados pelos mochileiros em suas viagens. Adicionalmente, a internet é o recurso mais utilizado pelos mochileiros no processo de reserva desses meios de hospedagem (OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013).

Além da análise dos atributos essenciais avaliados pelos mochileiros segmentados por gênero, idade e nacionalidade, o conhecimento dos aspectos gerais que influenciam suas experiências é importante para desenvolver estratégias de marketing a fim de encantar todo esse público. Para *hostels*, fatores gerais como preço, localização e participação em redes e associações específicas do setor são bem avaliados (NASH et al., 2006). Mais especificamente em relação à níveis de satisfação quanto aos alojamentos, a limpeza dos quartos, a relação qualidade-

preço e a presença de instalações auto-suficientes como cozinhas, por exemplo, também são fatores essenciais em albergues (NASH et al., 2006).

Ainda nesse contexto, dentre as dimensões mais importantes para os hóspedes de *hostels* referentes à qualidade do serviço estão componentes tangíveis, segurança e empatia (MUSA; THIRUMOORTHY, 2011). Dentre os componentes tangíveis, as instalações/equipamentos, localização central, atmosfera acolhedora/amigável, limpeza e o fator sentir-se em casa são determinantes para a satisfação dos hóspedes (MUSA; THIRUMOORTHY, 2011). Já em relação a empatia da equipe, aspectos como cortesia, disponibilidade para ajudar e atenção individualizada foram os mais relatados pelos mochileiros (MUSA; THIRUMOORTHY, 2011).

Por isso, é importante que os gestores hoteleiros conheçam os fatores que afetam a experiência do cliente e os adequem às características do seu meio de hospedagem. Adicionalmente, a escolha de uma metodologia de fácil entendimento e aplicação para resumir esses atributos configura-se como outro fator determinante para a disseminação dessas práticas no âmbito empresarial.

2.4 Metodologia do Radar da Inovação

A metodologia do radar da inovação é considerada uma ferramenta eficaz para a estimativa e identificação das novas tendências de tecnologias e negócios empresariais (GOLOVATCHEV; KELLMEREIT; BUDDE, 2010). Ademais, o radar é avaliado como um instrumento estratégico para priorização de sentenças importantes sem a necessidade de um alto grau de detalhamento, sendo de fácil interpretação (GOLOVATCHEV; KELLMEREIT; BUDDE, 2010).

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) são os criadores da metodologia do radar da inovação. As dimensões do radar foram originadas a partir de uma pesquisa com duração de três anos com empresas líderes em seus respectivos segmentos, como: Motorola, Sony e Microsoft (SAHWNEY et al., 2006). Concomitantemente a esse estudo com as empresas, os autores também realizaram uma pesquisa bibliográfica abrangente com o intuito de desenvolver e validar sua estrutura.

Essa ferramenta identifica e relaciona todas as dimensões em que uma empresa pode inovar no âmbito organizacional (SAHWNEY et al., 2006). Sendo a

inovação empresarial definida como “a criação de um novo valor substancial para os clientes e para a empresa ao alterar criativamente uma ou mais dimensões do sistema empresarial” (SAHWNEY et al., 2006, p. 76). Os autores também ressaltam que esse novo valor deve trazer necessariamente retornos financeiros para a empresa.

Genericamente, o radar da inovação possui como estrutura três segmentos: Dimensões; Estágio de desenvolvimento; e Relevância (GOLOVATCHEV; KELLMEREIT; BUDDE, 2010). O primeiro está relacionado a área onde é caracterizada a inovação, representando unidades de negócios ou campos tecnológicos, por exemplos. Já a fase de desenvolvimento pode ser visualizada de acordo com a distância das linhas a partir do centro do radar. Ou seja, quanto mais afastada do centro, maior será o grau de inovação naquele segmento. Por fim, a relevância pode ser indicada por um ícone variando em cores ou formas (GOLOVATCHEV; KELLMEREIT; BUDDE, 2010).

Assim, o radar da inovação tem sua estrutura muito parecida com um mapa e engloba doze dimensões subdivididas em quatro dimensões âncoras de negócios, sendo elas: 1) os clientes que atende; 2) as ofertas que a empresa cria; 3) os processos que concentra; 4) os pontos de presença em que atua (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006). Essas quatro dimensões principais respondem as questões Quem, O quê, Como e Onde.

É importante salientar que cada dimensão do radar pode abordar uma ou mais questões, sendo elas caracterizadas a seguir: Oferta; Plataforma; Marca; Clientes; Soluções; Experiência com o cliente; Agregação de Valor; Processos; Organização; Cadeia de Fornecimento; Presença; e Rede (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006).

Quadro 1: As 12 dimensões do Radar da Inovação

Dimensões		O que significa?
1	Oferta	Desenvolver novos produtos inovadores e/ou serviços.
2	Plataforma	Usar componentes comuns ou blocos de construção para criar vários produtos.
3	Soluções	Criar ofertas integradas e personalizadas que solucionem os problemas dos clientes.

4	Clientes	Identificar necessidades de clientes não atendidas ou passar a atender novos segmentos de clientes.
5	Experiência do cliente	Redesenhar as interações com o cliente em todos os pontos de contato.
6	Captura de valor	Criação de novos fluxos de receitas através da agregação de valor e da interação com clientes e parceiros.
7	Processos	Redesenhar os principais processos operacionais para melhorar a eficiência e eficácia da empresa.
8	Organização	Mudanças na atividade organizacional ou no escopo da empresa.
9	Cadeia de fornecimento	Pensar diferente sobre transportes, fornecimento e estoques.
10	Presença	Criar novos canais de distribuição ou pontos de presença inovadores, incluindo os locais onde os produtos podem ser comprados pelos clientes.
11	Rede	Criar ofertas inteligentes e integradas conectadas em redes aos seus clientes.
12	Marca	Aproveitamento da marca em novos domínios ou alavancagem da marca em outras oportunidades de negócios.

Fonte: Adaptado de SAWHNEY, WOLCOTT e ARRONIZ, 2006.

O diagnóstico é formatado através de perguntas objetivas, no qual é gerado um *score* (valores entre 1 a 5), de acordo com o grau de inovação da empresa naquele determinado item. Quanto mais ações inovadoras a empresa implantou em um período máximo de três anos, maior será sua pontuação. No final do preenchimento do diagnóstico é criado um gráfico denominado “Radar da Inovação”. Quanto mais aberto este gráfico for, maior será o grau de inovação global da empresa (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006).

O modelo de radar proposto seria graficamente assim:

Figura 2: Modelo gráfico do Radar da Inovação

Fonte: Adaptado de SAWHNEY, WOLCOTT e ARRONIZ, 2006.

Ainda segundo Sawnhey et al. (2006) foram criados dois conjuntos de medidas para analisar cada dimensão. Sendo o primeiro deles formatado como medidas reflexivas com o intuito de obter uma métrica geral para obter o nível real naquela determinada dimensão. E o segundo, através de medidas formativas com o objetivo de conhecer as atividades ou fatores que justificam o primeiro nível de inovação.

Por essas razões, o radar da inovação é uma ferramenta eficaz no desenvolvimento de novas tendências em áreas específicas, além de fornecer mapas futuros para se inovar (DUIN; HEGER; SCHLESINGER, 2014). Além de facilitar as empresas e seus parceiros como uma espécie de *benchmarking* de melhores práticas (DUIN; HEGER; SCHLESINGER, 2014).

Três aspectos justificam a utilização da metodologia do radar, sendo eles: a identificação dos tópicos corretos como foco (eficácia), elaboração de um desenho para os parceiros se espelharem e explorarem novas dimensões em seus negócios (eficiência) e a delimitação de formas de gerenciamento das partes interessadas (DUIN; HEGER; SCHLESINGER, 2014).

Para Golovatchev, Kellmereit, e Budde (2010) o radar da inovação foi criado para atender a crescente necessidade de acompanhar o avanço da tecnologia e da inovação a longo prazo, afim de identificar um roteiro de inovação aplicável às empresas. Ademais, os autores também justificam sua aplicação para uniformizar e acabar com as concepções de análises da inovação de forma individual nas organizações.

O radar da inovação não é o único radar conhecido. Golovatchev et al., (2010) exploraram dois tipos de radares no seu estudo: Radar da Inovação e Radar Tecnológico. É importante salientar, porém, que há diferenças entre eles. O radar da inovação é destinado a negócios com produtos e serviços específicos. Por outro lado, o tecnológico apresenta como foco a identificação de novas tecnologias e inovações, com forte atuação em P & D (GOLOVATCHEV; KELLMEREIT; BUDDE, 2010).

Ambos os radares são escritos em uma linguagem não técnica, de forma sucinta, com o objetivo de evidenciar informações importantes que ajudarão os decisores na tomada de decisões estratégicas (GOLOVATCHEV; KELLMEREIT; BUDDE, 2010). No entanto, a inovação empresarial é considerada mais abrangente, ou seja, aborda mais aspectos do que a inovação tecnológica (SAHWNEY et al., 2006).

Para Sahwney et al. (2006) a implantação do radar é útil para identificar os pontos fortes e os pontos fracos internos da empresa, priorizar esforços em determinadas dimensões e, ainda, delimitar novas estratégias para não perder participação no mercado ante seus concorrentes. Ainda de acordo com os autores, a escolha estratégica de investir em uma dimensão com o intuito de inovar necessita de tempo e esforços, mas também, pode alterar outras dimensões importantes para a empresa, já que existem correlações entre elas.

Finalmente, o radar pode funcionar como um guia de orientação para gestores, empresários e executivos sobre o complexo sistema empresarial, identificando a agregação de valor em setores, produtos/serviços ou em tecnologias (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006). Nesse contexto, além da inovação em si, essa metodologia pode ser adaptada para analisar outras temáticas do mundo empresarial.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa, em relação a sua abordagem, será qualitativa e quantitativa. De acordo com Parente (2011), a pesquisa qualitativa é utilizada quando se pretende investigar aspectos mais profundos de empresas ou do comportamento humano. Dias (2000), afirma que os métodos qualitativos são menos estruturados, proporcionando, desta maneira, um relacionamento mais longo entre os participantes, com informações mais subjetivas, amplas e com maior riqueza de detalhes.

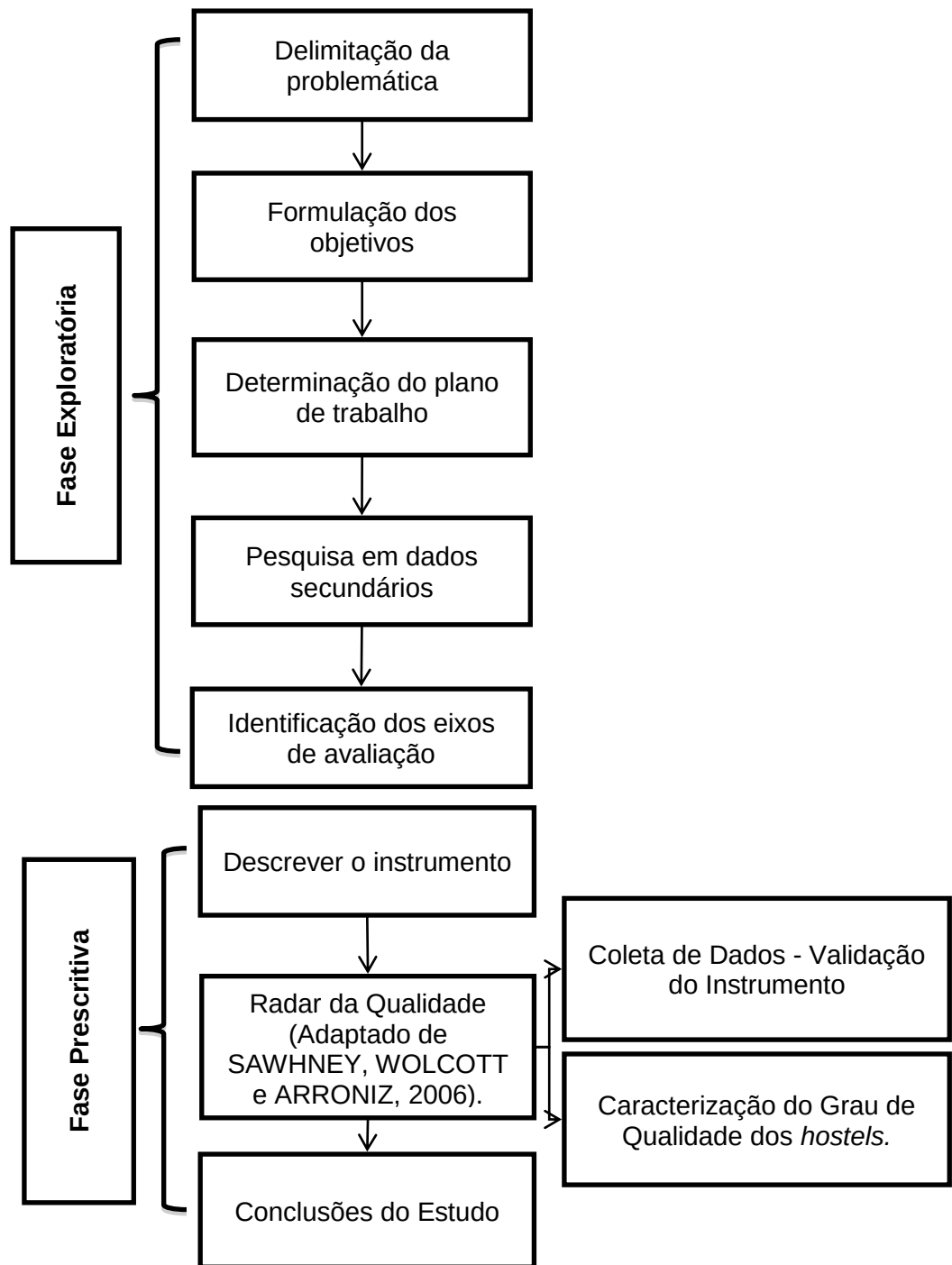
Em contrapartida, a pesquisa quantitativa recorre à matemática para descrever as causas de um fenômeno e as relações entre as variáveis (FONSECA, 2002). Para Dias (2009), esse tipo de pesquisa busca testar hipóteses, teorias científicas ou padrões numéricos relacionados a definições do cotidiano. O estudo de ambas as abordagens trará mais embasamento para a construção do modelo proposto.

Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e prescritiva. O objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto pouco explorado/conhecido. Configura-se como a etapa inicial na estrutura de pesquisa (MALHOTRA, 2006). Para Vergara (2016) a pesquisa exploratória é realizada nas áreas onde existe pouco conhecimento sistematizado ou acumulado.

A fase prescritiva apresenta uma maior complexidade, pois além de identificar o problema, tem como objetivo propor soluções para o mesmo. Segundo Bonat (2009), as pesquisas prescritivas, podem, ainda, prescrever um modelo teórico ideal afim de obter respostas diretas por meio da criação de conceitos.

Quanto aos instrumentos de captação, a pesquisa será bibliográfica com aplicação de uma pesquisa de campo para validação do modelo. A primeira trata-se de um estudo sistematizado baseado em material publicado como livros, redes eletrônicas e artigos (VERGARA, 2016). Já a pesquisa de campo “é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2016, p. 43).

As etapas para a realização da pesquisa são descritas a seguir

Figura 3: Etapas metodológicas

Fonte: Adaptado de BAPTISTA, CAMPOS, (2007).

3.1 Fase Exploratória

Essa etapa consiste na formulação do problema, levantamento bibliográfico em dados secundários, além da determinação do plano de pesquisa. Delimitou-se aqui também o objeto de estudo.

3.1.1 Referencial Teórico

A pesquisa concentrou estudos em artigos científicos e livros nas temáticas de turismo, qualidade do serviço, satisfação do cliente e meios de hospedagem. Dentre esses, destacaram-se os estudos de Deng et al. (2013), Oliveira; Gameiro (2013), Ren et al. (2016), e Xu; Li (2016). A bibliografia concentrou referências clássicas sobre qualidade em estudos com mais de dez anos, e pesquisas mais recentes, sobretudo sobre a identificação dos fatores que geram a satisfação do cliente em meios de hospedagem.

3.1.2 Construção dos Eixos de Avaliação do Radar da Qualidade (HOSTQUALI)

As dimensões do Radar da Qualidade para *hostels* foram construídas com base em uma revisão de literatura abrangendo artigos científicos da área publicados em um espaço-temporal de até 7 anos. Essa delimitação de tempo se faz necessária já que a qualidade é um processo evolutivo que sofre alterações conceituais ao passar dos anos (PALADINI, 2000).

Outro fator importante na construção das dimensões do presente radar foi a necessidade de classificar as dimensões mais relevantes no contexto de *hostels* e seus clientes, já que a qualidade envolve uma multiplicidade de itens e vários aspectos simultâneos (PALADINI, 2000). Assim, foram desenvolvidos dez eixos de avaliação que se repetiam com frequência nos estudos sobre qualidade em *hostels*, ou ainda, que apresentaram algum impacto na percepção de hóspedes e no desempenho do meio de hospedagem.

Nesse sentido, foram escolhidas dez dimensões a seguir: Meio Ambiente; Liderança; Segurança; Limpeza; Localização; Atmosfera Social; Instalações; Equipe; Preço; Cliente. O significado de cada dimensão e os autores que abordaram esses assuntos podem ser visualizados no quadro abaixo:

Quadro 2: As dimensões do Radar da Qualidade

Dimensão	Significado	Autores
Meio ambiente	A consciência ambiental do meio de hospedagem desempenha efeitos positivos na relação com o cliente e no desempenho do estabelecimento.	BENAVIDES et al., (2014); BAN & RAMSARAN (2016); OLIVEIRA & GAMEIRO (2013).

Liderança	A liderança pode afetar vários resultados importantes como o aumento da qualidade do serviço e o desempenho dos funcionários.	BENAVIDES et al., (2014); WANG et al., (2012); SIPE (2016).
Segurança	Medidas ou itens implantadas pelo albergue com o objetivo de propiciar maior segurança para o estabelecimento e para os hóspedes.	AMBLEE (2015); OLIVEIRA & GAMEIRO (2013); MIKULIĆ et al., (2016)
Limpeza	Frequência da limpeza nos quartos, banheiros coletivos e áreas comuns do albergue.	AMBLEE (2015); OLIVEIRA & GAMEIRO (2013); HIRANSOMBOON (2012).
Localização	Albergues instalados em pontos de fácil acesso à meios de transportes, serviços de infraestrutura e pontos turísticos.	AMBLEE (2015); OLIVEIRA & GAMEIRO (2013); MIKULIĆ et al., (2016); HIRANSOMBOON (2012).
Atmosfera Social	Adequação de instalações comuns e/ou atividades voltadas a propiciar uma maior interação social dos hóspedes.	OLIVEIRA & GAMEIRO (2013); MIKULIĆ et al., (2016); MUSA; THIRUMOORTHY, (2011)
Instalações	Oferta de instalações e/ou serviços adequados às necessidades dos hóspedes para propiciar maior conforto, privacidade ou facilidades.	OLIVEIRA & GAMEIRO (2013); MIKULIĆ et al., (2016); HIRANSOMBOON (2012).
Equipe	Avalia o conhecimento técnico do corpo de funcionários e os métodos de capacitação empregados para o desenvolvimento contínuo desses.	HIRANSOMBOON (2012); MIKULIĆ et al., (2016); TAJEDDINI & TRUEMAN (2012); OLIVEIRA & GAMEIRO (2013).
Preço	Oferta de amenidades e/ou serviços incluídos no valor da diária e ações de promoções e parcerias para atrair os clientes.	HIRANSOMBOON (2012); OLIVEIRA & GAMEIRO (2013); MIKULIĆ et al., (2016).
Cliente	Mecanismos e ações orientadas as necessidades dos clientes.	OLIVEIRA & GAMEIRO (2013); HIRANSOMBOON (2012); AMBLEE (2015); TAJEDDINI & TRUEMAN (2012); SIPE (2016).

Fonte: Elaboração Própria.

A seguir serão abordadas individualmente cada dimensão e os itens e questões que cada uma delas pode englobar no contexto de *hostels*.

3.1.2.1 Dimensão Meio Ambiente

A dimensão meio ambiente caracteriza a consciência ambiental do *hostel* e os benefícios que essas ações podem trazer para a percepção de satisfação do hóspede e na melhoria do desempenho econômico do equipamento hoteleiro.

A adoção de práticas como a Gestão da Qualidade Total (TQM) e da Responsabilidade Social geram benefícios para seus clientes além de afetarem positivamente a performance do hotel (BENAVIDES et al., 2014). Dentre as exigências para a implementação dessas, estão contribuições para a proteção/restauração do *habitat* e estratégias para gerenciar impactos na biodiversidade.

Em termos práticos, essas ações podem ser traduzidas para aplicação em meios de hospedagem como iniciativas para redução do consumo de energia, seja através de técnicas de conservação ou em processos de melhorias de eficiência. Também como ações para redução do consumo de água do empreendimento como o uso de estratégias para reutilização ou armazenamento desse recurso (BENAVIDES et al., 2014). Ainda nesse contexto, ações que contribuem para evitar e/ou diminuir impactos diretos no meio ambiente como iniciativas para reduzir desperdícios, efluentes ou emissões, por exemplos (BENAVIDES et al., 2014).

Recentemente, foi desenvolvida a escala ECOPERF que juntamente com a escala de qualidade do serviço SERVPERF, engloba e amplia melhorias no nível de desempenho ecológico de pousadas ecológicas. A ECOPERF originalmente criada para atender equipamentos de pousadas ecológicas e o público-alvo de ecoturistas, oferece dimensões adicionais às escalas de qualidade já tradicionais como: práticas ecológicas, eco atividades e eco aprendizado (BAN & RAMSARAN, 2016).

Na prática, essas três dimensões da ECOPERF podem avaliar a consciência ambiental do meio de hospedagem a partir do uso de meios sustentáveis com seus recursos, ou atividades ecológicas para hóspedes voltadas à conscientização da preservação do meio ambiente. Essas atividades podem ser traduzidas como incentivos às práticas ecológicas como atividades de aventura, natureza, recreação, ou realização de oficinas de eco aprendizagem, e ainda passeios que contemplem conhecimento ambiental e cultural. Na percepção dos hóspedes que gostam da

prática do ecoturismo, a avaliação da qualidade do serviço aumenta significativamente com a oferta dessas práticas (BAN & RAMSARAN, 2016).

3.1.2.2 Dimensão Liderança

Sendo um dos sete pilares da Gestão da Qualidade Total (TQM), a liderança corrobora positivamente os resultados do hotel, principalmente nas ações de orientação para o mercado e desempenho, ajudando a construir um melhor relacionamento com o cliente (WANG et al., 2012).

Esses resultados estão relacionados, sobretudo, à maneira como os colaboradores percebem seus gestores, afetando diretamente suas atitudes e desempenhos (BENAVIDES et al., 2014). Pois, excelentes organizações criam uma cultura mutuamente benéfica e valorizam seus funcionários (EFQM, 2012).

Assim, a frequência e o envolvimento dos diretores em programas de treinamento sobre qualidade e excelência, ou ainda em grupos de reuniões e associações empresariais caracterizam sua preocupação em garantir a melhoria contínua do meio de hospedagem (WANG et al., 2012; BENAVIDES et al., 2014). Outras ações desempenhadas pela liderança correspondem ao número de ações de reconhecimento dos colaboradores, tais como oferta de prêmios, comissões, ou programas como funcionários do mês (WANG et al., 2012; BENAVIDES et al., 2014).

A liderança, ademais, apresenta um papel essencial no tipo de indústria hoteleira. Já que interações entre funcionários e hóspedes fazem parte do contexto da hospitalidade, a atenção à esses colaboradores pode definir de maneira crítica a experiência do cliente (SIPE, 2016). Outro fator referente à liderança está no fato do meio de hospedagem utilizar métodos para se atualizar sobre novas tendências e condições de mercados. Essas ações quando bem gerenciadas em meios de hospedagem abrem espaço para a inovação e a implantação de novos serviços especializados voltados a propiciar experiências diferenciadas aos hóspedes (SIPE, 2016).

3.1.2.3 Dimensão Segurança

O eixo de avaliação segurança está relacionado às medidas e equipamentos que o empreendimento investe para oferecer uma maior segurança para os seus hóspedes e para o *hostel* como um todo.

Essa dimensão, ademais, é encontrada em diversos estudos como um dos pilares que mais influenciam o turista de *hostels* no momento de decisão de compra e conseqüentemente na escolha do meio de hospedagem (AMBLEE, 2015; MIKULIĆ et al., 2016; OLIVEIRA & GAMEIRO, 2013).

A sensação de segurança pessoal é um dos atributos mais determinantes na percepção de turistas de albergues quando relacionado à sua análise de atratividade geral do destino (MIKULIĆ et al, 2016). Esse atributo, aliás, configura-se como um dos mais influentes causadores de insatisfação e frustração, podendo ocasionar como conseqüências um marketing negativo boca a boca para a localidade (MIKULIĆ et al, 2016). Essa avaliação no contexto do meio de hospedagem corresponde ao fato da cidade no qual ele pertence oferecer requisitos mínimos de segurança coletiva. Como estar localizado próximo a delegacias ou postos de polícias, por exemplo.

Assim como para AMBLEE (2015) o atributo segurança é um dos principais determinantes para os hóspedes na escolha de um *hostel*, no qual essa dimensão pode estar relacionada tanto ao fator localização do estabelecimento, assim como com a limpeza.

Outros fatores podem ser incluídos na dimensão segurança sob a visão interna do *hostel*, ou seja, avaliando os atributos e instalações que aumentam a sensação de segurança individual do hóspede. A administração do albergue pode ofertar recepção 24 horas, piso exclusivo com quartos feminino, duchas femininas, ou até fechaduras extras nas janelas e portas (OLIVEIRA & GAMEIRO, 2013). Esses exemplos determinantes para o sexo feminino são importantes, pois esse público se importa mais com a segurança do que os mochileiros masculinos (OLIVEIRA & GAMEIRO, 2013). Ademais, câmeras de segurança, armários e/ou cofres individuais ou portarias automatizadas são outros fatores que podem aumentar a sensação de segurança dos clientes.

Por fim, os investidores de alojamentos para o público de mochileiros devem escolher um local conveniente e seguro para esses viajarem, investindo no sistema de segurança, objetivando tanto a segurança pessoal como a dos pertences desses hóspedes (HIRANSOMBOON, 2012).

3.1.2.4 Dimensão Limpeza

Essa dimensão refere-se às atividades de limpeza no equipamento hoteleiro, avaliando sua frequência diária nos quartos, banheiros coletivos e áreas comuns do albergue.

O processo de limpeza representa o mais importante fator de evidência física para mochileiros em uma acomodação (HIRANSOMBOON, 2012). Assim como esse processo, quando bem executado, implica em organização, controle e consequente segurança por parte da administração dos *hostels* (AMBLEE, 2015).

Essa dimensão, ademais, é frequentemente avaliada por hóspedes nos sites de reservas específicas do setor de albergues. Pois, a limpeza por se tratar de um aspecto físico/tangível é considerada um dos atributos mais importantes para os hóspedes (MUSA; THIRUMOORTHY, 2011; LI et al., 2013; OLIVEIRA & GAMEIRO, 2013).

Já nos estudos de HIRANSOMBOON (2012) sobre o comportamento de compra dos mochileiros, analisando o seu mix de marketing em evidência física, a limpeza representa a primeira prioridade para definir uma boa acomodação. Ademais, a evidência física especificamente com a limpeza, só ficou atrás de pessoal de serviço (funcionários com personalidade amigável), representando os níveis de maior importância na classificação do mix de marketing dos mochileiros (HIRANSOMBOON, 2012).

Outra análise sobre a dimensão limpeza é que a mesma é um grande influenciador na sensação de segurança para os hóspedes de *hostels* (AMBLEE, 2015). Esse atributo, quando analisado com as dimensões localização e segurança pode compensar o fato do albergue estar situado em um local menos seguro oferecendo altos níveis de limpeza (AMBLEE, 2015).

3.1.2.5 Dimensão Localização

A dimensão localização está relacionada às opções e facilidades de acessos a meios de transportes, serviços de infraestrutura e pontos turísticos a curta distância, que o hóspede possui a partir do local de instalação do equipamento hoteleiro.

Apesar de estudos da área de hospitalidade correlacionarem também o atributo localização à índices de segurança pública da cidade ou país (AMBLEE, 2015), essa dimensão pode ser mais ampla e incluir atrativos e facilidades para os hóspedes em seu entorno.

Como são mencionadas como qualidades de um destino de atração para hóspedes de *hostels* fatores como ofertas de excursões nas proximidades, entretenimento noturno, assim como eventos e festivais na região (MIKULIĆ et al, 2016). Esses fatores, quando presentes no entorno do albergue, aumentam consideravelmente a satisfação do turista em relação à satisfação geral do destino, porém, a ausência desses não é um fator gerador de grande insatisfação (MIKULIĆ et al, 2016). Diferentemente, porém, da qualidade do transporte público, que sua ausência e/ou deficiência acarretam um maior impacto de insatisfação (MIKULIĆ et al, 2016). Fato corroborado também por Hiransomboon (2012) quando argumenta que o local do equipamento hoteleiro deve ser conveniente e próximos a acessos de transportes públicos e aos pontos turísticos locais.

Ainda nesse contexto, outros atributos que beneficiam a satisfação dos hóspedes de albergue são a possibilidade de compras na proximidade, centros de lembranças (artesanatos), e horários de lojas, café e restaurantes (MIKULIĆ et al, 2016). Esses atributos podem ser aglomerados numa única dimensão comercial, facilitando a interpretação dos gerentes quanto a escolha da localização para implantação de um *hostel* (MIKULIĆ et al, 2016).

Por isso, a dimensão localização não pode ser desprezada, já que está entre os itens de maior importância para a satisfação de mochileiros durante sua estadia em *hostels* (OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013). A escolha acertada da localização do equipamento turístico pode acarretar em economia de tempo e energia para os mochileiros (HIRANSOMBOON, 2012).

3.1.2.6 Dimensão Atmosfera Social

Essa dimensão está atrelada às atitudes do *hostel* em adequar instalações comuns e/ou promover atividades voltadas a propiciar uma maior interação social dos hóspedes.

Esse atributo justifica-se já que os mochileiros são um grupo que gostam de conhecer e interagir com outras pessoas, e por isso, ambientes socialmente abertos

que propiciem esses contatos devem ser incentivados (OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013). Algumas das ações que podem ser implantadas para melhorar a atmosfera social do *hostel* são passeios como “*walk tours*”, aulas de surf, sessões de cinema e aulas de culinárias, por exemplos (OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013).

Mas não só dentro do albergue essas características são desejadas e caracterizam essa qualidade de interação social. As percepções de satisfação dos mochileiros aumentam se o destino turístico onde se encontram ofertar opções de entretenimentos noturnos, espetáculos de rua, eventos e festivais (MIKULIĆ et al, 2016). Fato que Mikulić et al, (2016) classificou como uma dimensão de diversão e entretenimento em um destino de atratividade, e por isso, os gerentes de destinos devem investir nesses eventos a fim de encantar os turistas de albergues.

De outro modo, a atmosfera social pode também ser caracterizada por ambientes sociais acolhedores e familiares, ou seja, através da combinação de ambientes físicos e a presença dos hóspedes (MUSA; THIRUMOORTHY, 2011). Como os itens “atmosfera” e “reunião com outros viajantes” foram constantemente relatados como importantes para a satisfação e preferências dos mochileiros durante sua estadia em um albergue (OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013). Assim, espaços comuns como sala de tv, mesa de jantar, sala de estar e cozinha são exemplos de cômodos atrelados ao fator familiar e que constantemente ocupado por um grupo de pessoas.

3.1.2.7 Dimensão Instalações

Essa dimensão refere-se às ofertas de instalações e/ou serviços adequados às necessidades dos hóspedes para propiciar maior conforto, privacidade ou facilidades. Dentre os comportamentos de compras dos mochileiros em relação às características das acomodações, as preferências são para equipamentos mobiliados e que possuam instalações completas (HIRANSOMBOON, 2012). Essas instalações podem ser traduzidas em cozinhas e lavanderias, dentre outras, que frequentemente podem ser requeridas pelos hóspedes.

Outras instalações que configuram-se como serviços suplementares são bem vindos pelos mochileiros como serviços de lavanderia e sala de internet (HIRANSOMBOON, 2012). Serviço de bar também reflete um serviço suplementar importante para os hóspedes de *hostels* (OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013). Ademais,

esse público também deseja um serviço personalizado, conforme seus gostos e necessidades (HIRANSOMBOON, 2012).

Dentre os atributos de destino importantes para os turistas de *hostels*, instalações como sinalização turística de forma clara e disponibilidade de pontos de acessos de internet *Wi-Fi* são requeridos (MIKULIĆ et al., 2016). Sob a óptica dos *hostels*, a sinalização turística pode ser adequada para dentro do equipamento hoteleiro, sobretudo com regras, informações úteis, cardápios ou guias de informação turística disponíveis em mais de uma língua. Já em relação à internet *Wi-Fi*, a qualidade dessa rede no albergue configura-se como um dos índices de maior importância na satisfação do hóspede (OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013). Pois, os mochileiros utilizam a internet para pesquisar sobre informações turísticas mais facilmente (HIRANSOMBOON, 2012).

De maneira geral, os mochileiros são diretamente afetados pela qualidade do quarto e facilidades disponíveis no meio de hospedagem, assim como do serviço oferecido, o que reflete uma capacidade de resposta às suas necessidades (HIRANSOMBOON, 2012).

3.1.2.8 Dimensão Equipe

A dimensão equipe avalia o conhecimento técnico do corpo de funcionários e os métodos de capacitação empregados para o desenvolvimento contínuo dos mesmos.

Na análise do comportamento de compra dos mochileiros, no aspecto alojamento, as pessoas classificadas como “pessoal de serviço” representam o nível mais importante de classificação do mix de marketing desse público-alvo (HIRANSOMBOON, 2012). Essa classificação está relacionada às boas maneiras em resolver os serviços requeridos, à personalidade amigável e ao fato da equipe possuir conhecimento em inglês e na sua língua nacional (HIRANSOMBOON, 2012). Para os turistas de albergues, dentre os atributos de atratividade de destino determinantes está a bondade da equipe do *hostel* (MIKULIĆ et al., 2016).

Além dessas, os mochileiros esperam que a equipe do meio de hospedagem seja capaz de dar conselhos sobre turismo além de trabalhar de forma eficiente (HIRANSOMBOON, 2012). Essas últimas qualificações, no entanto, são esperadas como atribuições dos profissionais de turismo e hotelaria, e assim como

esses especialistas são necessários em hotéis, os demais meios de hospedagem podem incluí-los na sua equipe técnica.

Por isso, a equipe está entre os elementos mais importantes nas avaliações dos turistas de albergues (OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013). E dentre outras qualificações que podem influenciar na excelência desses funcionários na visão desses turistas estão possuir grau de bacharelado, compartilhar valores do estabelecimento e falar várias línguas (OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013). Assim como ações voltadas à orientação para o cliente e conseqüentemente para sua satisfação estão relacionadas com medidas de controles como treinamentos dos funcionários em hospitalidade (TAJEDDINI & TRUEMAN, 2012).

3.1.2.9 Dimensão Preço

A dimensão do radar preço refere-se às ofertas de amenidades e/ou serviços inclusos no valor da diária do *hostel*, e ainda a criação de ações de promoções e parcerias para atrair os clientes.

O valor para o dinheiro configura-se como o mais importante atributo para a atratividade de um destino turístico para os turistas de albergue (MIKULIĆ et al., 2016). Ainda, percepções de “mau valor” para o dinheiro desses turistas geram altos índices de insatisfação, até mesmo mais impactantes do que percepções de preços justos em um destino (MIKULIĆ et al., 2016). Dessa maneira, preços atrativos devem ser incentivados pelos mantenedores da atividade turística de um destino, principalmente se os mesmos têm como público-alvo os turistas de albergues.

Ademais, os mochileiros tendem a decidir pelo meio de hospedagem que ofereça um preço razoável, apesar do fator preço ser avaliado juntamente com a qualidade do equipamento hoteleiro em sua decisão (HIRANSOMBOON, 2012). Assim, não necessariamente o mochileiro escolherá o equipamento hoteleiro mais barato. Dentre os fatores sobre o preço analisados pelos mochileiros em um alojamento, estão: Ofereça mais de uma opção de valores de quarto para escolha; tenha um valor razoável em relação ao serviço prestado; que seja apropriado ao seu orçamento de viagem; ofereça flexibilidade nas tarifas (HIRANSOMBOON, 2012).

Ainda analisando as preferências motivacionais dos mochileiros, o atributo preço também foi encontrado nos estudos de Oliveira & Gameiro (2013) como

importante para esse público. Assim, algumas das ações que podem ser incentivadas em um estabelecimento para atrair os mochileiros são promoções em épocas de baixa temporada, descontos a partir de pacotes com longas diárias e oferece serviços complementares inclusos no valor da diária (HIRANSOMBOON, 2012).

3.1.2.10 Dimensão Cliente

A dimensão cliente significa a criação de mecanismos e ações orientadas à identificação e solução das necessidades dos hóspedes. A identificação dos atributos importantes e do comportamento de compra dos mochileiros configura-se como oportunidade para melhoria da qualidade do serviço do equipamento turístico (AMBLEE, 2015; OLIVEIRA & GAMEIRO, 2013; HIRANSOMBOON, 2012).

Ações como desenvolvimento de ferramentas para os hóspedes deixarem feedbacks das suas experiências devem ser incentivadas. Solicitações aos hóspedes no momento do *check out* para relatarem suas experiências em sites como hostelworld servem como estratégia para monitorar avaliações e para melhoria contínua do *hostel* (OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013). Exemplos práticos como a deficiência de iluminação nos quartos, ou falta de privacidade nos banheiros com portas de vidros são monitorados e ações corretivas prontamente realizadas (OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013).

Outra vantagem para o albergue ao monitorar essas sugestões e avaliações é que o mesmo pode implantar novos produtos e/ou serviços. Essas ações de orientação para o cliente podem trazer como resultado a inovação no meio de hospedagem (TAJEDDINI & TRUEMAN, 2012). Assim, a inovação, quando bem gerenciada, pode se tornar um diferencial competitivo para a empresa ocasionando na oferta de novos serviços especializados (SIPE, 2016).

Porém, entender as percepções de preferência do seu público-alvo também podem incentivar melhorias nas atrações disponíveis na localidade do albergue. Informações como preferências de horários de serviços como lojas, restaurantes, de decoração de paisagens como áreas verdes e públicas, sinalização turística com clareza de informações são necessárias para os gestores do meio de hospedagem cobrarem das competências governamentais responsáveis (AMBLEE, 2015).

3.2 Fase Prescritiva

Segundo Bonat (2009) nesta fase ocorre a identificação da teoria com a época social e histórica em que vivemos, ocasionando novas conjecturas ou até mesmo refutação de tendências. Esta fase abrange a elaboração do instrumento HOSTQUALI, e a pesquisa de campo para fins de validação do mesmo.

3.2.1 Determinação do Universo da Pesquisa de Campo

Nesta fase define-se toda a população e, por conseguinte, a população amostral da pesquisa. Para Vergara (2016), população configura-se como um conjunto de elementos que possuem as qualidades que serão objeto de estudo. Já a população amostral, para a mesma autora, representa uma parte do universo, selecionada segundo critérios de representatividade.

3.2.1.1 Critérios de inclusão

Os critérios de inclusão, de acordo com Luna (1998), além de definir as características da população alvo, devem ser acessíveis geograficamente. Desta maneira, foram delimitados os seguintes critérios para a escolha dos meios de hospedagem:

- 1) Localizados nos municípios de Recife, Olinda e Ipojuca;
- 2) Meios de hospedagem associados ao HostelWorld Group.

Segundo dados da EMPETUR (2015), Recife, Olinda e Ipojuca possuem aproximadamente 28% da oferta total de meios de hospedagem do estado de Pernambuco, correspondendo a cerca de 42% do número de Unidades Habitacionais (UH's) disponíveis. Esses números corroboram a representatividade da demanda turística nesses municípios.

Em estudo recente realizado pelo Ministério do Turismo (2015), com o intuito de avaliar o índice de competitividade do turismo nacional, o destino Recife obteve médias superiores à média Brasil e à média das capitais. Esses resultados avaliaram dentre outras dimensões: Infraestrutura geral, acesso e serviços e equipamentos turísticos. Essa última dimensão, no entanto, avaliou também a capacidade dos meios de hospedagem da cidade e sua estrutura de qualificação para o turismo.

Esses dados corroboram a competitividade turística da cidade do Recife a nível nacional e a escolha dos seus meios de hospedagem.

Além de Recife, os destinos Olinda e Ipojuca (especialmente o distrito de Porto de Galinhas) são considerados turisticamente já consolidados no estado de Pernambuco, de acordo com o planejamento estratégico de fomento à atividade, lançado pelo governo do estado em 2008, intitulado “Pernambuco para o mundo” (SETUR, 2008). Esse plano avaliou o nível de desenvolvimento turístico dos destinos, assim como suas potencialidades. Recife e Região Metropolitana (Olinda e Jaboatão dos Guararapes), Ipojuca e Fernando de Noronha foram considerados como “Nível de desenvolvimento I”, ou seja, como prioritários nas ações já que são responsáveis por altos índices de visitação e indutores do mercado turístico em Pernambuco. O plano estratégico, aliás, tem abrangência de 2008 a 2020 (SETUR, 2008).

Em relação ao segundo critério de inclusão, o HostelWorld Group configura-se como uma das maiores plataformas de reservas *on-line* do mundo, englobando mais de 35.000 estabelecimentos dentre hotéis, pousadas e *hostels* em 170 países (HSW, 2017). A plataforma dispõe de mais de 9 milhões de comentários de usuários que se hospedaram nos meios de hospedagem cadastrados. Esses sites de reservas *on-lines*, no entanto, configuram-se como mecanismos influentes no momento da decisão de escolha do hóspede e geração de demanda por um estabelecimento, já que apresentam revisões sobre a satisfação dos clientes (KIM et al., 2009; TORRES et al., 2015).

Adicionalmente, fazer parte dessas plataformas de reservas *on-lines* configura-se como oportunidades para os meios de hospedagem melhorarem seu desempenho financeiro (SUN; KIM, 2013), além de poderem compreender melhor as necessidades do seu público-alvo, buscando atrair sua confiança (KIM et al., 2009).

3.2.1.2 Critérios de qualificação

Foi escolhido um único critério para qualificação do objeto de pesquisa:

- 1) Foram pesquisados apenas *hostels*/albergues.

A federação *Hostelling International* define esse tipo de equipamento turístico como uma acomodação de boa qualidade, com preço acessível, e um ambiente seguro e propício à interação (HI, 2015).

De acordo com Oliveira e Gameiro (2013), existem diferenças entre hotéis tradicionais e albergues. Diferentemente dos hotéis, os albergues oferecem além de quartos privativos, dormitórios compartilhados. Ainda segundo os autores, os albergues são ambientes mais informais, atraindo principalmente o público jovem, com perfil aventureiro. São os chamados “mochileiros”.

O segmento de mochileiros é considerado um público-alvo em expansão e sua atenção em pesquisas da área de turismo é crescente (OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013). Esse nicho, adicionalmente, de acordo com Chitty et al., (2007) configura-se como um perfil específico de turista pois geralmente ficam mais tempo no destino, visitando mais atrativos. Consequentemente, esse tipo de turista beneficia o estabelecimento que o hospeda e gera divisas para a cidade.

Neste sentido, diferentes tipos de meios de hospedagem têm produtos distintos entre si, além de serviços centrais característicos. Por isso, os clientes avaliam de maneira diferente e tem expectativas, percepções e preferências distintas de acordo com cada tipo de estabelecimento (XU; LI, 2016). Corroborando-se, assim, a necessidade de delimitar um segmento de meio de hospedagem para a pesquisa.

Após caracterização dos critérios de inclusão e qualificação, foi determinado o universo da pesquisa, consistindo em catorze hostels. O tipo da amostra é não-probabilística, já que foram utilizados critérios por acessibilidade aos entrevistados (BATISTA; CAMPOS, 2015). Houve o contato com os catorze hostels, porém, apenas dez aceitou participar da pesquisa. Assim, a pesquisa foi realizada com uma amostra de dez albergues, sendo o erro absoluto tolerável: 0,5 e desvio padrão: 0,529.

3.2.2 Coleta de Dados

Foram realizadas entrevistas, com aplicação do questionário estruturado (APÊNDICE A), com os gestores ou proprietários dos dez meios de hospedagem.

Os gestores ou proprietários dos *hostels* deviam ter conhecimento sobre os recursos de infraestrutura (atributos físicos) e atributos intangíveis (dentre eles os principais serviços prestados). Já que esses aspectos configuram-se como essenciais na percepção da satisfação dos hóspedes (WILKINS et al., 2007 ; DONG et al., 2014).

A coleta de dados *in loco* ocorreu no período de novembro e dezembro de 2017, e cada uma das entrevistas teve entre 1 hora e 1 hora e 30 minutos de duração. Os estabelecimentos e os gestores, ademais, não foram identificados nominalmente nessa pesquisa.

Antes de iniciar o questionário, foi abordado com os gestores e/ou proprietários que eles e seus equipamentos não seriam identificados nominalmente. A fim de identificar os resultados, só os estabelecimentos seriam identificados através de siglas (A₁, A₂, até A₁₀). A letra “A”, aqui, representa albergue. Em seguida, foram explanados os conceitos de qualidade utilizados para embasar a presente pesquisa, afim de uniformizar a linguagem entre os participantes. Após essa introdução, dava-se início às perguntas do questionário.

De forma física, o questionário engloba três partes. Na primeira delas buscou-se coletar informações sobre o perfil do entrevistado, como grau de instrução, área de formação e o tempo de experiência na função. Essas questões estão identificadas de 1 a 5. De forma similar, na segunda parte, a intenção era obter informações sobre o perfil do *hostel*. Assim, foram abordadas questões gerenciais sobre o tipo de gestão da empresa, receita e faturamento mensais. Como também informações básicas como número de leitos, número de empregados, nome e endereço do estabelecimento. Essas questões são identificadas no questionário de 1 a 15. Por último, a terceira parte aborda as questões do Radar da Qualidade, divididas em dez dimensões, totalizando vinte e nove perguntas.

O instrumento completo engloba 46 questões, das quais 29 compõem apenas o Radar da Qualidade. Especificamente as questões do Radar da Qualidade são valoradas numa escala que varia de 1 a 5 como resposta. Quanto mais atributos o *hostel* atender naquelas temáticas, maior será sua pontuação, e consequentemente mais aberto será o desenho do radar.

A seguir é apresentado um resumo dos estudos que fundamentaram a construção da primeira e segunda parte do questionário:

Quadro 3: Referências das questões de perfil do entrevistado e do hostel

Questões 1,2, 3 e 4	• TAJEDDINI, TRUEMAN (2012) – Questões de perfil do gestor como idade, sexo, áreas de atuação e tempo de estudo influenciam no desempenho do negócio, e no desenvolvimento de novos produtos e serviços orientados para os clientes.
Questões 4 a 10	• SIPE (2016) – Fatores como tamanho da empresa, número de funcionários e tempo de existência da organização influenciam práticas de liderança estratégica e a produção da inovação em organizações cuja principal oferta econômica é a experiência do cliente.
Questões 11 a 14	• BENAVIDES et al. (2014) – Fatores como renda por número de quartos, lucro líquido, e tipo de gerenciamento são impactados quando os hotéis implementam práticas de gestão da qualidade internamente.

Fonte: Elaboração própria.

As vinte e nove questões que compõem o Radar da Qualidade em *Hostels* foram baseadas a partir da metodologia do Radar da Inovação de Sawhney *et al.* (2006) e da revisão de literatura.

3.2.3 Análise do Radar da Qualidade para Hostels (HOSTQUALI)

A aplicação da ferramenta seguiu o desenho gráfico e a metodologia propostos pelos criadores do Radar da Inovação Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006). O presente instrumento HOSTQUALI distinguiu-se do radar original nas dimensões e nas questões que o compõem, já que o mesmo foi adaptado para englobar os atributos que garantem a satisfação dos clientes de *hostels*.

Para Golovatchev *et al.* (2008) os radares possuem três segmentos que identificam o estágio da empresa visualmente. Sendo eles: Dimensões (áreas das análises); Estágio de desenvolvimento (distância da dimensão variando de 1 a 5 do

centro do radar); Relevância (podem ser dimensões em destaques, identificadas através de formas ou cores).

A avaliação de cada uma das questões será realizada de acordo com uma escala de variação de 1 a 5, no qual o 1 trata-se do resultado menos almejado e 5 do valor mais esperado para o *hostel*. A escala abordada pode ser demonstrada na tabela 3.

Tabela 1: Escala de Julgamento 1

Ocorrência	Valor
Não	1
1 ocorrência	2
2 ocorrências	3
3 ocorrências	4
> 3 ocorrências	5

Fonte: Elaboração própria.

A escala de julgamento exposta, se diferencia na dimensão instalações, especificamente na questão de número 4, que trata sobre a velocidade da internet banda larga do *hostel*. Assim, para essa questão, a interpretação do resultado variou de acordo com a escala da tabela 4 abaixo.

Tabela 2: Escala de Julgamento 2

Ocorrência	Valor
Até 10 MB	1
11 a 15 MB	2
16 a 20 MB	3
21 a 25 MB	4
Acima de 25	5

Fonte: Elaboração própria.

A associação dos valores será feita através do modelo aditivo dividido em duas etapas, onde a primeira delas é destinada a agregação intra-dimensão, no qual o decisor definirá os valores dos pesos.

$$d_n = \sum_{i=1}^n q_i w_i \quad [1]$$

Onde:

d_n : score da dimensão n

q_i : resultado do julgamento da questão i da dimensão n .

w_i : peso da questão i da dimensão n .

Já na segunda etapa será agregado os resultados de cada uma das dimensões (d_n), usando também o modelo aditivo. O resultado (escore final) é denominado de Grau da Qualidade (Gq).

$$Gq = \sum_{i=1}^n d_i w_i \quad [2]$$

Assim, o Grau da Qualidade determina um resultado que pode variar entre um e cinco, onde um representa o pior desempenho e cinco o melhor desempenho. Para facilitar o entendimento do decisor sobre esse resultado, é indicado que exista um conjunto de análise ordenadas que proporcionariam significado aos números do Grau da Qualidade para o leitor. Nesse contexto, para realizar essa pesquisa, foi criado um modelo do estágio da qualidade de albergues, a fim de elucidar os resultados atribuídos a cada aplicação do HOSTQUALI.

O modelo de análise possui cinco estágios de avaliação do nível da qualidade em *hostels*. Os dois primeiros, chamados de “deficiente” e “fraco”, demonstra a fragilidade do meio de hospedagem em relação à adequação na maioria dos atributos exigidos. Assim, para que os *hostels* se encontrem nesses estágios, eles apresentaram ausências de ocorrências ou apenas uma ocorrência de atendimento na grande parte das questões do instrumento HOSTQUALI. Já no estágio de qualidade “moderado”, demonstra a capacidade do estabelecimento em executar os principais serviços de forma regular, atendendo no mínimo uma ocorrência na maioria das questões. Para o *hostel* alcançar o estágio de qualidade “bom” ele deve atender a no mínimo duas ocorrências na grande parte das questões presentes no HOSTQUALI, caracterizando, assim, um nível de prestação dos serviços de forma esperada pelos hóspedes. Por fim, o último estágio, chamado de “excelente”, representa o nível máximo de atendimento aos atributos de qualidade que um *hostel* pode alcançar, atribuindo-lhe grau de excelências nos serviços prestados, com a constatação média de no mínimo três ocorrências em cada questão do HOSTQUALI.

O quadro a seguir apresenta um resumo dos estágios de qualidade:

Quadro 4: Estágios de Qualidade

Estágios	Descrição
1,0 < 1,8 Deficiente	O <i>hostel</i> apresenta deficiências gerais nos critérios de qualidade, não atendendo às exigências mínimas de ocorrências na maioria dos atributos avaliados.
1,8 < 2,6 Fraco	O <i>hostel</i> apresenta um padrão de qualidade abaixo do exigido pelo setor, caracterizada pela ausência ou atendimento mínimo de ocorrências de cada dimensão.
2,6 < 3,4 Moderado	Apresenta capacidade de realizar os serviços de forma regular, atendendo às exigências mínimas de atendimento de pelo menos uma ocorrência na maioria das dimensões.
3,4 < 4,2 Bom	Possui capacidade de realizar o serviço de forma esperada, alcançando no mínimo duas ocorrências nos principais critérios de qualidade (dimensões).
4,2 < 5,0 Excelente	Apresenta excelência na execução dos serviços e nas instalações ofertadas, totalizando no mínimo três ocorrências nos principais critérios de qualidade.

Fonte: Elaboração própria.

4. APLICAÇÃO DO HOSTQUALI PARA AVALIAÇÃO DE HOSTELS

Assim como no radar da inovação, o instrumento HOSTQUALI servirá como um guia aos gestores dos *hostels* para entender como se comportar diante das principais necessidades dos seus clientes. Pois, o radar configura-se como uma análise que pode revelar os pontos fortes e fracos de uma empresa em determinadas áreas, por exemplo (SAWHNEY et al., 2006). Já que cada dimensão requer um conjunto complexo de capacidades.

Nesse contexto, o Radar da Qualidade em *Hostels* (HOSTQUALI) apresenta-se como uma adaptação da ferramenta proposta por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e tem como objetivo quantificar a relevância dos atributos de qualidade mais importantes para os clientes desse tipo de meio de hospedagem. Para chegar a um resultado, é necessário realizar um diagnóstico com os gestores desses equipamentos turísticos, a fim de obter informações precisas e atualizadas.

Com a aplicação dos diagnósticos na amostra pesquisada foi possível chegar ao Grau de Qualidade (Gq) das empresas. O instrumento HOSTQUALI foi aplicado *in loco* no período de novembro e dezembro de 2017. E com o (Gq), foi identificado o estágio da qualidade de cada um dos dez *hostels* a partir da criação do modelo dos cinco estágios da qualidade. Para melhor interpretação dos resultados, as dimensões do HOSTQUALI estão numeradas e descritas na legenda a seguir:

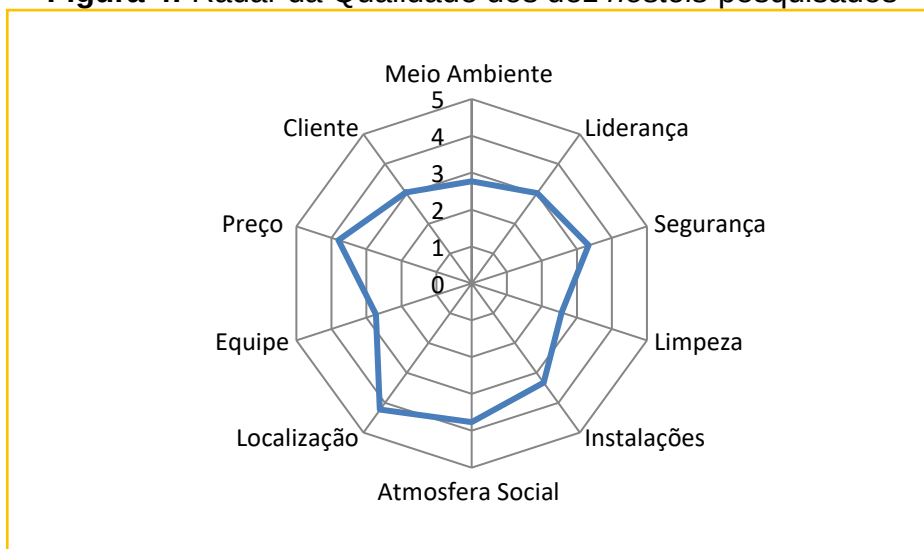
Quadro 5: Legenda das dimensões HOSTQUALI

DIMENSÕES	
1	Meio Ambiente
2	Liderança
3	Segurança
4	Limpeza
5	Instalações
6	Atmosfera Social
7	Localização
8	Equipe
9	Preço
10	Cliente

Fonte: Elaboração própria.

Com os resultados dos (Gq) das empresas pôde-se observar que esses números variaram entre 2,35 a 4,06. O (Gq) global das dez empresas foi obtido através da média de todos os (Gq) resultando em 3,26. O radar das dez empresas pode ser visualizado na figura abaixo:

Figura 4: Radar da Qualidade dos dez *hostels* pesquisados



Fonte: Elaboração própria.

Cada vértice do radar, ilustrado na figura acima, significa a pontuação em uma determinada dimensão, definidas e numeradas no quadro 5. Como se pode observar, as dimensões que se destacaram dentre as demais foram localização (7), preço (9), e atmosfera social (6). Porém, analisando o radar global, mesmo a dimensão localização se destacando com 4,23, percebe-se que nenhuma dimensão alcançou a pontuação máxima (5).

A dimensão localização refere-se às proximidades dos albergues à pontos de paradas de transportes coletivos, pontos turísticos e estabelecimentos de infraestrutura de serviços. Essa alta pontuação está atrelada ao fato de que a maioria dos *hostels* pesquisados estão localizados em Recife, e a cidade oferece acessibilidade de mobilidade urbana com metrô, ônibus e aeroporto. Esse último, ademais, possui ligação direta com metrô, e está inserido relativamente próximo a pontos turísticos e de um complexo hoteleiro. Já a dimensão preço, significa a habilidade do *hostel* em realizar parcerias com o trade turístico para conseguir descontos para os hóspedes, assim como ofertar facilidades ou amenidades incluídas no valor da diária. Por último, a dimensão atmosfera social refere-se as

instalações físicas que podem proporcionar a reunião e interação dos hóspedes, que caracterizam um ambiente familiar e acolhedor ou ainda as ações e atividades proporcionadas pelo albergue com o objetivo de entreter os clientes e promover o contato social entre eles.

Como visto anteriormente, essa pontuação pertence a um conjunto de estágios de análise do grau da qualidade. Assim, a pontuação do (Gq) global dos dez *hostels* pesquisados o caracteriza no estágio de Qualidade Moderada. Já que em média, o grupo atingiu os requisitos de qualidade do instrumento proposto em pelo menos uma ocorrência por questão, ofertando assim serviços e instalações regulares.

De maneira individual, os *hostels* foram caracterizados nos estágios de qualidade de acordo com sua pontuação. A tabela abaixo demonstra os dez resultados obtidos.

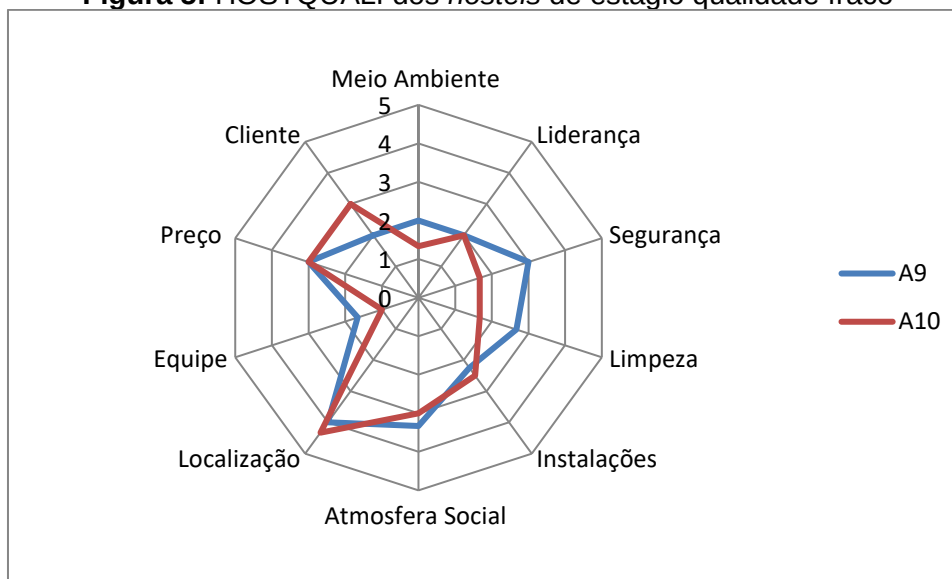
Quadro 6: Estágios do diagnóstico de qualidade

Hostel	Grau de Qualidade (Gq)	Estágio de Qualidade
A1	2,77	Moderado
A2	3,06	Moderado
A3	3,62	Bom
A4	4,06	Bom
A5	3,55	Bom
A6	3,22	Moderado
A7	3,68	Bom
A8	3,71	Bom
A9	2,59	Fraco
A10	2,35	Fraco

Fonte: Elaboração própria.

4.1 Estágio de Qualidade Fraco

Após a aplicação do instrumento HOSTQUALI dentre os albergues pesquisados, dois deles (20%) encontram-se no estágio de Qualidade Fraco, justificados pelos escores dos (Gq) 2,35 (A₁₀) e 2,59 (A₉). Na figura abaixo pode-se visualizar o radar de ambos equipamentos:

Figura 5: HOSTQUALI dos *hostels* de estágio qualidade fraco

Fonte: Elaboração própria.

Os dois albergues apresentaram comportamentos parecidos em relação às dimensões que se destacaram com maior pontuação. Visualmente pode-se notar essa característica nas dimensões Localização (7), Preço (9), e Atmosfera Social (6). O bom resultado na dimensão localização está atrelado ao fato dos equipamentos estarem localizados em municípios com forte apelo turístico na região, e assim possuírem diversas opções de atrativos e serviços a curtas distâncias.

Já na dimensão preço, podem ser consideradas amenidades incluídas na diária, ou parcerias para promover descontos e ofertas de promoções. O A₁₀ por exemplo, incluiu o café da manhã e toalhas como amenidades e facilidades para agradar o cliente. Pois, as percepções positivas dos clientes são avaliadas pelas amenidades ofertadas pelo meio de hospedagem, dentre outros serviços (PRASAD et al., 2014). Já o A₉, apesar de não oferecer café da manhã no *hostel*, realizou parceria com um restaurante situado nas proximidades para oferecer descontos nesse serviço para seus hóspedes.

Ainda, a partir da ilustração dos dois radares é possível notar que as dimensões Meio Ambiente (1), Equipe (8) e Liderança (2) foram as que obtiveram os escores mais baixos considerando os dois albergues conjuntamente. Na primeira delas, os *hostels* realizam poucas práticas ecológicas e/ou incentivos para proteção e restauração do meio ambiente. O *hostel* A₉ realiza ações como uso de lâmpadas

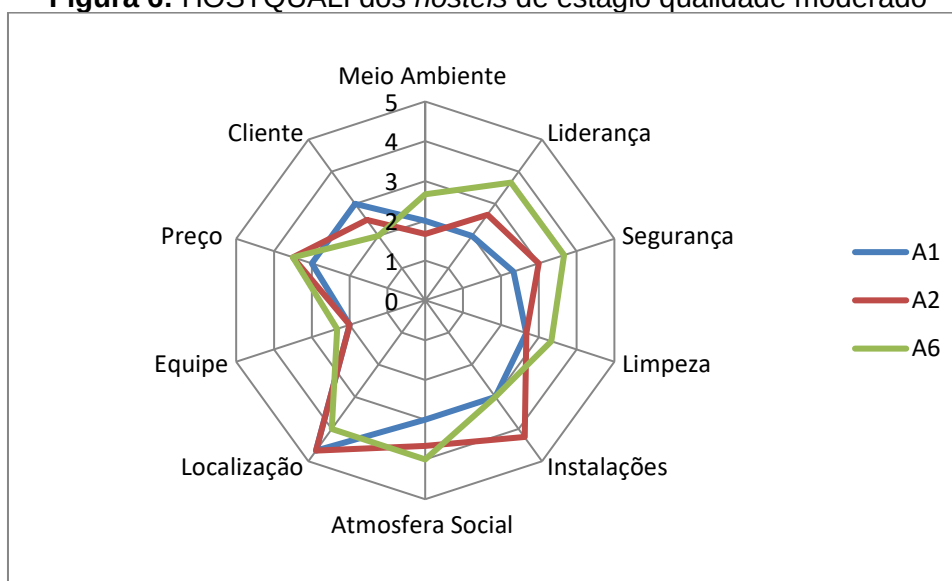
de LED e horários definidos para o uso do ar-condicionado. Já o A₁₀, nessa temática, só possui sinalização nos quartos com orientações de conscientização do consumo de energia e conservação da água.

Já nas dimensões Equipe (8) e Liderança (2), ambos resultados apresentam escores similares. Essas dimensões estão correlacionadas já que abordam sobre qualificação e capacitação dos funcionários e dos diretores. No caso dos albergues A₉ e A₁₀, não existe um plano de capacitação formalizado dos funcionários, já que ambos fazem uso prioritariamente de voluntários (viajantes sem vínculos empregatícios formalizados, que trocam hospedagem por trabalho no albergue). Dessa maneira, a rotatividade de pessoal dentro da organização é intensa, fato que atrapalha ações de premiações, capacitações e reconhecimento do colaborador. Esse é um fator preocupante, já que por se tratar de um aspecto intangível importante para os hóspedes, uma equipe bem treinada influencia a imagem positiva da empresa e incentiva feedbacks positivos *on-lines* (BARREDA; BILGIHAN, 2013).

4.2 Estágio de Qualidade Moderado

Dentre os *hostels* pesquisados, três, ou 30%, se enquadraram no estágio de Qualidade Moderado, já que obtiveram (Gq) de 2,77 (A₁), 3,06 (A₂) e 3,22 (A₆). O radar desse grupo está disposto na figura a seguir:

Figura 6: HOSTQUALI dos *hostels* de estágio qualidade moderado



Fonte: Elaboração própria

Assim como no estágio anterior, os albergues obtiveram resultados similares em algumas dimensões, como localização (7), preço (9) e equipe (8). Já em outras, como instalações (5) e atmosfera social (6) houveram diferenças nos seus resultados. Na dimensão instalações (5), o *hostel* A₂ obteve o escore de 4,25, resultado bem superior aos demais dessa categoria. Dentre as justificativas, esse *hostel* se destacou na velocidade da banda larga disponibilizada de 50MB, considerada a maior dentre todos os *hostels* pesquisados. Além de oferecer equipamentos e infraestrutura que propiciam conforto e facilidades para os hóspedes como tomadas individuais nas camas, lavanderia, computador, secador e chapinha. Esses dois últimos, no entanto, com o objetivo de satisfazer as mochileiras femininas que prezam as instalações como um dos aspectos mais importantes no albergue (OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013). Ademais, esse *hostel* também agregou outros serviços ao seu espaço, como oferta de uma vendinha para hóspedes, além de outros voltados ao público-externo como cabines para banho e espaço *coworking*. Esses componentes tangíveis como instalações/equipamentos são fundamentais para a satisfação dos hóspedes (MUSA; THIRUMOORTHY, 2011).

Já o *hostel* A₆ se destacou na dimensão atmosfera social obtendo o escore de 4 nesse requisito. Dentre as ações que corroboram esse resultado estão momentos de integração na chegada do hóspede com a equipe, estrutura e outros hóspedes, além da oferta de um passeio gratuito chamado “experiência local”. Ou ainda conhecido como “*walk tours*” que pode proporcionar a melhoria da atmosfera social do *hostel* (OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013). Essas ações tem como objetivo promover uma maior interação entre os hóspedes e a equipe, além de proporcionar um envolvimento emocional com aspectos culturais locais.

De maneira negativa, os três *hostels* obtiveram resultados parecidos nas dimensões equipe (8) e meio ambiente (1). Na primeira delas, os três equipamentos não possuem funcionários formados na área de hotelaria e turismo, e os *hostels* A₁ e A₂ não realizam capacitação de seus colaboradores. Essas atitudes vão contra as preferências dos mochileiros que esperam uma equipe eficiente e capaz de dar conselhos sobre turismo na região (HIRANSOMBOON, 2012).

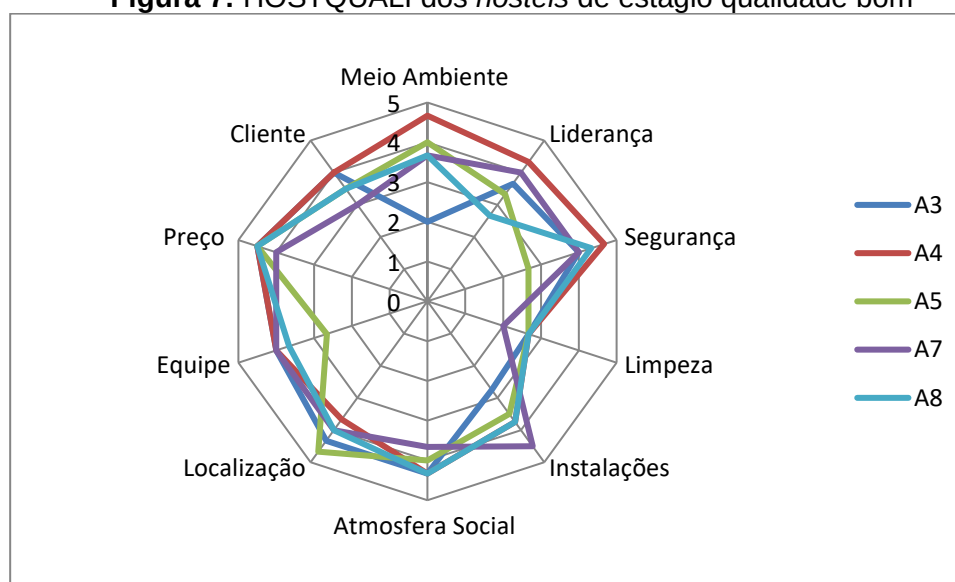
Já na dimensão meio ambiente (1), os *hostels* possuem ações similares com o horário dos ar condicionados e placas indicativas no banheiro. Ainda nesse

aspecto, apenas o equipamento A₆ se diferenciou um pouco mais dos demais executando ações como coleta de água de chuva para uso próprio no jardim.

4.3 Estágio de Qualidade Bom

A aplicação do HOSTQUALI demonstrou que a maioria dos *hostels* pesquisados, ou ainda 50% deles, encontra-se no estágio de Qualidade Bom. Seus (Gq) variaram de 3,55 (A₅) a 4,05 (A₄). Seus radares podem ser visualizados na figura abaixo:

Figura 7: HOSTQUALI dos *hostels* de estágio qualidade bom



Fonte: Elaboração própria

Com poucas exceções, os albergues desse estágio se destacaram nas dimensões equipe (8), segurança (3), atmosfera social (6) e preço (9). No aspecto equipe, diferentemente dos *hostels* dos outros estágios, encontra-se aqui uma valorização quanto ao profissional da área de turismo e hotelaria, já que três dos albergues possuem ao menos dois funcionários graduados nessas áreas. Outro fator relacionado a equipe está na exigência desses estabelecimentos em profissionais fluentes em mais de uma língua estrangeira, onde 100% deles possuem ao menos dois profissionais com essa qualificação. Ainda nesse aspecto, todos os *hostels* enquadrados aqui possuem política de treinamento anual com frequência mínima de duas vezes ao ano. Esses aspectos estão em acordo com Oliveira & Gameiro (2013) ao destacar que para os hóspedes de albergues a excelência da equipe está

atrelada aos funcionários possuírem grau de bacharelado e habilidades de falar várias línguas.

Na dimensão segurança (3), os *hostels* A₄ e A₈ obtiveram as maiores pontuações com médias de 4,67 e 4,33 respectivamente. Dentre as ações para a segurança individual do hóspede o A₄ identifica os mesmos com pulseiras, além de oferecer armários individuais com chave dupla e ter quartos específicos para o sexo feminino. Já o A₈ se destacou por disponibilizar segurança particular a noite, câmeras de segurança na porta de entrada dos quartos, além de recepção 24 horas e quartos divididos por sexo. Essas ações de segurança são requeridas como importantes principalmente para as hóspedes femininas (OLIVEIRA; GAMEIRO, 2013).

Outra dimensão de destaque para os *hostels* desse estágio foi a atmosfera social (6). Os *hostels* A₅, A₇ e A₈ realizam frequentemente eventos temáticos de acordo com as épocas do ano. O A₈, ademais, oferece a infraestrutura de um bar com música ao vivo, além de disponibilizar um espaço com churrasqueira e piscina para os hóspedes. O albergue A₃ disponibiliza instalações como piscina, projetor para vídeos e espaço fumódromo. Já o A₄, tem ações de batismo para hóspedes que criam laços afetivos com a equipe, além de realizar sessões de cinema e saraus.

Já na dimensão preço (9), os *hostels* A₈ e A₅ se destacaram com a pontuação de 4,5 cada. Dentre as ações que justificam essa pontuação no A₄ estão a disponibilização de toalhas, café-da-manhã e bicicleta incluídos na diária, além de realizar parcerias com empresas de passeios turísticos. Já o A₈ inovou ofertando pacotes com aulas de surfe, e com a criação do “Clube do Surfista”, que consiste em pacotes de *day-use* para quem quer praticar a atividade esportiva sem ter a disponibilidade de pernoitar.

Em contrapartida, a dimensão limpeza obteve resultados abaixo das médias das demais dimensões desse estágio, variando nos escores entre 2,0 e 2,67. Esse resultado pode ser explicado pelo o fato de que os banheiros de uso coletivo são limpos em média duas vezes por dia, e os quartos e espaços comuns apenas uma vez. Essas frequências podem ser consideradas como baixas por se tratar de espaços com alta rotatividade de pessoas, já que a limpeza representa também um poderoso fator de segurança para os clientes de *hostels* (AMBLEE, 2015). Outro

fator preocupante nesse contexto é que nem sempre os albergues possuem funcionários específicos e/ou especializados para realizar esse processo. Ou seja, em alguns casos, a função de limpeza acaba sendo tarefa de toda a equipe.

Outro ponto que pode ser observado através dos resultados é que com exceção do *hostel* A₃, os demais equipamentos obtiveram pontuação acima de 3 na dimensão meio ambiente (1). Dentre as ações que justificam esse bom resultado pode-se destacar o albergue A₇ que possui placas de energia solar nas quais são utilizadas para gerar toda a energia sustentável dos chuveiros elétricos. Já o *hostel* A₄ foi considerado o mais ecofriendly dentre os pesquisados, alcançando a pontuação 4,67 justificada, dentre outros fatores, por ter implantado torneiras e descargas com “time”, realizar coleta seletiva orgânica, e possuir horta própria para uso. É interessante observar que essa dimensão meio ambiente teve um resultado muito superior nesse nível de estágio do que os demais. Sobre esse aspecto, Knutson et al. (2009) justifica que apesar das dimensões serem similares para cada tipo de estabelecimento, a sua implantação e o nível de controle diferem de acordo com o nível e segmento do meio de hospedagem.

Por fim, é importante salientar, que o *hostel* que obteve o maior (Gq) dentre os demais, o A₄, com um resultado de 4,05, também foi o estabelecimento que mais pontuou na dimensão liderança (2) com o escore de 4,33. Esse fato pode estar atrelado à participação intensiva dos diretores em associações da área, eventos e programas de treinamento sobre inovação e qualidade. Também ao fato de incentivarem programas de reconhecimento de funcionários e ter métodos sistemáticos para escanear tendências e condições de mercado como a prática de benchmarking e acompanhamentos de comentários de hóspedes em sites específicos. Por isso, seu resultado está atrelado aos achados de Wang et al. (2012), que afirma que a liderança corrobora para a melhoria do desempenho hoteleiro, dá subsídios à orientação para o mercado e, conseqüentemente, melhora o relacionamento com os hóspedes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse capítulo são explanados os principais resultados e considerações, assim como as principais limitações e sugestões para futuras pesquisas sobre essa temática.

5.1 Análise Conclusiva

O presente estudo teve como objetivo criar um instrumento para avaliação da qualidade de equipamentos de *hostels*. A partir de uma revisão de literatura nas temáticas de turismo, hotelaria e qualidade, foi elaborado um modelo, denominado HOSTQUALI, adaptado do radar de inovação de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).

O instrumento HOSTQUALI, composto de dez dimensões, totalizando vinte e nove questões, engloba os principais atributos considerados essenciais na visão do hóspede de albergue. O Radar de Qualidade para *Hostels* ou HOSTQUALI foi aplicado com os gestores de dez albergues localizados em Recife, Olinda e Porto de Galinhas que aceitaram participar da pesquisa e responder o questionário. Com esses resultados, foi possível gerar escores variando numa escala de 1 a 5 por dimensão, além de obter o grau de qualidade de cada meio de hospedagem a partir da média das dez dimensões. Assim, foi necessário criar cinco estágios com diferentes níveis de qualidade, que pudessem dar significados aos resultados obtidos com a aplicação do HOSTQUALI.

Esses resultados mostraram que os dez *hostels*, de forma conjunta, se enquadram no estágio de Qualidade Moderada, com um (Gq) de 3,26. Em outras palavras, os *hostels* atingiram uma média de atendimento de duas ocorrências em cada dimensão, se destacando nas dimensões localização, preço, e atmosfera social. Porém, há oportunidades para esses equipamentos melhorarem tanto na execução dos principais processos quanto em infraestrutura, já que ofertam serviços e oferecem instalações regulares.

A dimensão localização se destacou no radar dentre as demais, como a que obteve o maior escore analisando os dez *hostels* conjuntamente. Esse fato confirma a importância que esse atributo tem para os hóspedes desse tipo de meio de hospedagem, já que os proprietários desses equipamentos levaram em consideração a infraestrutura de acesso, de serviços e o potencial turístico do lugar

em que implantaram seus estabelecimentos. Esse resultado confirma o entendimento desses gestores sobre as preferências dos turistas em relação à dimensão localização.

Na dimensão preço, por outro lado, o bom resultado nesse atributo demonstra a capacidade dos equipamentos em realizar parcerias com empresas do trade turístico para ofertar descontos em passeios turísticos e ainda de se adaptar às oscilações de demanda sazonais. Dentre as ações realizadas estão promoções para estadias com período estendido, descontos em períodos de baixa estação e para grupos de turistas. Porém, atualmente os *hostels* estão tendo cada vez mais dificuldades em agregar mais serviços e amenidades para os hóspedes, sem que haja uma alteração no preço da diária.

Esse argumento foi relatado pelos gestores entrevistados, pois de acordo com os mesmos, a grande concorrência que o setor de hospitalidade está enfrentando com o surgimento de novos modelos de negócios como o *Airbnb*, aliado à crise financeira do país e do aumento dos índices de violência no estado estão afetando negativamente o crescimento do setor na região. Atrelado a esses fatores, a ineficiência dos gestores públicos do estado em promover eventos ou atividades culturais e recreativas em prol do crescimento do turismo, sobretudo em épocas consideradas de baixa estação também tem impactado na baixa demanda.

Algumas ações proativas podem ser implantadas inicialmente com baixo custo. Apesar dos *hostels* oferecerem ferramentas para identificar necessidades não atendidas e incentivarem os *feedbacks* dos hóspedes nessas, poucos estão colocando em prática efetivamente essas sugestões. Essa conclusão pode ser percebida através do baixo resultado da dimensão clientes. É importante salientar, também, que a atenção a essas sugestões e a implantação das mesmas torna o equipamento hoteleiro mais inovador e conseqüentemente mais competitivo ante seus concorrentes. Como exemplos práticos, alguns albergues instalaram tomadas e luminárias individuais ao lado de cada cama dos beliches ou ainda aumentaram a capacidade do *wi-fi*. Essas atitudes refletem a percepção do estabelecimento em identificar e atender novas necessidades dos clientes que estão cada vez mais conectados.

Outra dimensão que obteve um resultado de destaque dentre as demais foi a de atmosfera social. Nesse aspecto, pôde-se constatar o fator criativo dos

estabelecimentos que criam eventos, “brincadeiras” ou espaços propícios para incentivar a interatividade dos hóspedes como festas temáticas e encontros culinários, por exemplos. Essa dimensão, ademais, também pode se tornar um diferencial para os *hostels* na atração da demanda até mesmo com implantação de ações de baixos custos, já que os mochileiros gostam de fazer amizades e levam em consideração a experiência proporcionada pelo meio de hospedagem.

Por outro lado, as dimensões equipe e meio ambiente foram algumas das que obtiveram os escores mais baixos analisando os dez *hostels* de forma conjunta. É importante destacar que as dimensões equipe e meio ambiente só passaram a ser bem avaliadas a partir do estágio de qualidade “bom”. Nos estágios de qualidade “fraco” e “moderado” essas duas dimensões obtiveram escores baixos, justificados pelo fraco atendimento aos atributos requeridos. Esses resultados justificam-se, já que para que meio de hospedagem implante ações sustentáveis é necessário que o equipamento tenha processos definidos o que requer uma equipe qualificada e bem treinada. Características que os *hostels* dos estágios fraco e moderado não possuem.

Outra dimensão que só obteve destaque a partir do estágio de qualidade “bom” foi a liderança. Pois, gerentes comprometidos e envolvidos com o negócio apresentam influências positivas tanto no desempenho do estabelecimento como nos funcionários (OAKLAND, 2011). Assim, justificam-se os bons resultados também da dimensão equipe, e na classificação geral desses equipamentos que já se encontram ofertando serviços e equipamentos de forma satisfatória para os hóspedes.

Por fim, o instrumento HOSTQUALI pode ser considerado adequado para analisar a qualidade de equipamentos de *hostels*, já que engloba os principais atributos considerados importantes para a satisfação dos hóspedes desse segmento, além de ser um instrumento de fácil aplicação e entendimento para os usuários. Ademais, o HOSTQUALI pode servir como importante guia para os gestores de *hostels* realizarem benchmarking sobre qualidade em equipamentos similares considerados excelentes.

Algumas limitações foram encontradas no decorrer da pesquisa. A primeira delas refere-se a baixa quantidade de *hostels* localizados nos três principais destinos indutores do turismo em Pernambuco, fato esse que restringiu a expansão do universo proposto. Esse cenário pode estar atrelado à chegada de novos

modelos de negócios em meios de hospedagem na região, como o *Airbnb*. Além disso, as referências bibliográficas sobre *hostels* ainda são consideradas escassas, sobretudo abrangendo a temática qualidade nesses estabelecimentos. Nesse aspecto, houve dificuldades em encontrar estudos recentes abordando especificamente percepções sobre satisfação dos hóspedes voltadas a albergues. Por isso, estudos abordando essas temáticas realizados com outros equipamentos turísticos também foram incluídos nessa pesquisa.

Já como sugestões para trabalho futuros, a primeira delas consiste no fato de que a metodologia do radar de inovação pode ser adaptada para avaliar outros aspectos empresariais, como aconteceu com a qualidade nesse estudo. Por se tratar de um instrumento de fácil aplicação e interpretação, a metodologia pode ser replicada em diversas áreas de estudos.

Ainda, o instrumento HOSTQUALI pode ser adaptado para analisar outros tipos de equipamentos hoteleiros, como hotéis e pousadas, por exemplos, já que os mochileiros também se hospedam em outros meios de hospedagem diferentes de *hostels*. Nesse aspecto, ademais, o HOSTQUALI pode ser adaptado nos mesmos moldes (dimensões e questões) para avaliar a qualidade do equipamento sob a óptica do hóspede. Assim, o instrumento poderia ser disponibilizado diretamente para os usuários e após o seu *feedback* o estabelecimento obterá um radar da satisfação de forma direta com o cliente.

Por último, a sugestão de realizar a pesquisa com uma amostra maior de albergues a fim de obter diferentes contribuições sob a óptica da qualidade nesses estabelecimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBLEE, Naveen. The impact of cleanliness on customer perceptions of security in hostels: A WOM-based approach. **International Journal of Hospitality Management**, v. 49, p. 37-39, 2015.

ANDRADE, J. V. **Turismo – Fundamentos e dimensões**. 8.ed. São Paulo, SP: Ática, 2008.

BAN, Joowon; RAMSARAN, Rooma Roshnee. An exploratory examination of service quality attributes in the ecotourism industry. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 34, n. 1, p. 132-148, 2017.

BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. In: Metodologias de Pesquisa em Ciências: análises Quantitativa e Qualitativa. LTC, 2015.

BARREDA, A.; BILGIHAN, A. An analysis of user-generated content for hotel experiences. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, v. 4, n. 3, p. 263-280, 2013.

BENAVIDES-VELASCO, C. A.; QUINTANA-GARCÍA, C.; MARCHANTE-LARA, M. Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 41, p. 77-87, 2014.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 11^a ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2006.

BEREZINA, K. et al. Understanding satisfied and dissatisfied hotel customers: text mining of online hotel reviews. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 25, n. 1, p. 1-24, 2016.

BERTOLOZZI, M. R.; GUANILO, M. C. D. L. T. U.; TAKAHASHI, R. F. Revisão sistemática: noções gerais. **Rev Esc Enferm USP**, São Paulo, v. 5, p. 1260-1266, 2011.

Bonat, Debora. Metodologia da pesquisa. IESDE BRASIL SA, 2009.

BRADLEY, G. L.; SPARKS, B. A.; WEBER, K. The stress of anonymous online reviews: a conceptual model and research agenda. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 5, p. 739-755, 2015.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo Cultural: orientações básicas**. Brasília: Ministério do Turismo, 2010.

CANTALLOPS, A. S.; SALVI, F. New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. **International Journal of Hospitality Management**, v. 36, p. 41-51, 2014.

CARGNELUTTI FILHO, A. et al. Tamanho de amostra para estimação do coeficiente de correlação linear de Pearson entre caracteres de milho. **Pesquisa Agropecuária Brasileira**, v. 45, n. 12, p. 1363-1371, 2011.

CHAVES, M. S.; GOMES, R.; PEDRON, C. Analysing reviews in the Web 2.0: Small and medium hotels in Portugal. **Tourism Management**, v. 33, n. 5, p. 1286-1287, 2012.

CHITTY, B.; WARD, S.; CHUA, C. An application of the ECSI model as a predictor of satisfaction and loyalty for backpacker hostels. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 25, n. 6, p. 563-580, 2007.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

CRAIG-LEES, M.; JOY, S.; BROWNE, B. **Consumer behaviour**. Wiley, 1995.

DAMASIO, A. R. **Descartes' error: Emotion, rationality and the human brain**. 1994.

DEMING, W. E. **Quality, productivity, and competitive position**. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for advanced engineering study, 1982.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. In: *Qualidade: a revolução da administração*. Marques Saraiva, 1990.

DENG, W. J. Fuzzy importance-performance analysis for determining critical service attributes. **International Journal of Service Industry Management**, v. 19, n. 2, p. 252-270, 2008.

DENG, W. J.; YEH, M. L.; SUNG, M. L. A customer satisfaction index model for international tourist hotels: Integrating consumption emotions into the American Customer Satisfaction Index. **International Journal of Hospitality Management**, v. 35, p. 133-140, 2013.

DIAS, C. A. **Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas**. Informação & Sociedade, v. 10, n. 2, 2000.

DONG, J.; LI, H.; ZHANG, X. Classification of customer satisfaction attributes: an application of online hotel review analysis. In: **Conference on e-Business, e-Services and e-Society**. Springer Berlin Heidelberg, 2014. p. 238-250.

DUIN, P. V. D.; HEGER, T.; SCHLESINGER, M. D. Toward networked foresight? Exploring the use of futures research in innovation networks. **Futures**, 2014. 62–78.

EFQM. An overview of the EFQM Excellence model. **European Foundation for Quality Management**, 2012. Disponível em: <http://www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_v1.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2017.

EMPETUR. **Oferta dos Meios de Hospedagem de Pernambuco**. Empresa Pernambucana de Turismo. Recife. 2014.

EMPETUR. **Meios de Hospedagem 2014**. Inventário Turístico de Pernambuco. Recife. 2015.

FERREIRA, D. F. **Estatística básica**. UFLA, 2005.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GARVIN, D. Quality on the line. **Harv. Bus. Rev.**, p. 65-75, 1983.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLOVATCHEV, J.; BUDDE, O.; KELLMEREIT, D. Technology and Innovation radars: effective Instruments for the development of a sustainable innovation strategy and successful product launches. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 7, n. 03, p. 229-236, 2010.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Elsevier/Campus, 2004.

HAN, H.; BACK, K. J. Investigating the effects of consumption emotions on customer satisfaction and repeat visit intentions in the lodging industry. **Journal of Hospitality & Leisure Marketing**, v. 15, n. 3, p. 5-30, 2006.

HAN, H.; BACK, K. J. Assessing customers' emotional experiences influencing their satisfaction in the lodging industry. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 23, n. 1, p. 43-56, 2007.

HAVLENA, W. J.; HOLBROOK, M. B. The varieties of consumption experience: comparing two typologies of emotion in consumer behavior. **Journal of consumer research**, v. 13, n. 3, p. 394-404, 1986.

HECHT, J. A.; MARTIN, D. Backpacking and hostel-picking: an analysis from Canada. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 1, p. 69-77, 2006.

HI. Annual Report 2015. **Hostelling Internacional**, 2015. Disponível em: <<https://www.hiusa.org/files/uploads/hi-usa-2015-annual-report.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

HIRANSOMBOON, K. Marketing mix affecting accommodation service buying decisions of backpacker tourist traveling at Inner Rattanakosin Island in Bangkok, Thailand. **Procedia Economics and Finance**, v. 3, p. 276-283, 2012.

HOSTELBOOKERS. O que é um hostel?. **HOSTELBOOKERS**, 2013. Disponível em: <<http://pt.hostelbookers.com/blog/albergues/o-que-e-um-albergue/>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

HSW. Annual Report 2016. **Hostel World Group**, 2017. Disponível em: <<http://www.hostelworldgroup.com/~media/Files/H/Hostelworld/reports-and-presentations/hostelworld-annual-report-2016.pdf>> Acesso em: 10 jun. 2017.

HSW. About us. **Hostel World Group**. Disponível em: <<http://www.hostelworldgroup.com/about-us/company-overview>>. Acesso em: 11 jun. 2017.

IBGE. Contas Nacionais Trimestrais. **IBGE**, 2017. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/defaulttabelas.shtml>> Acesso em: 21 jun. 2017.

KEELEY, P. The backpacker market in Britain. **Insight**, v. 12, n. 1, p. B53-B66, 2001.

KIM, T. T.; KIM, W. G.; KIM, H. B. The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels. **Tourism Management**, v. 30, n. 1, p. 51-62, 2009.

KIM, W. G.; CHO, M.; BRYMER, R. A. Determinants affecting comprehensive property-level hotel performance: The moderating role of hotel type. **International Journal of Hospitality Management**, v. 34, p. 404-412, 2013.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implantação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. In: Princípios de marketing. Pearson Prentice Hall, 2007.

KNUTSON, B. J. et al. Identifying the dimensions of the guest's hotel experience. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 50, n. 1, p. 44-55, 2009.

LEE, M. J.; SINGH, N.; CHAN, E. S. W. Service failures and recovery actions in the hotel industry: A text-mining approach. **Journal of Vacation Marketing**, v. 17, n. 3, p. 197-207, 2011.

LI, H.; YE, Q.; LAW, R. Determinants of customer satisfaction in the hotel industry: an application of online review analysis. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v. 18, n. 7, p. 784-802, 2013.

LOHMANN, G.; PANOSSO NETTO, A. **Teoria do turismo**. São Paulo: Aleph, 2008.

LOKER-MURPHY, L.; PEARCE, P. L. Young budget travelers: Backpackers in Australia. **Annals of tourism research**, v. 22, n. 4, p. 819-843, 1995.

LUNA, F. et al. Seqüência básica na elaboração de protocolos de pesquisa. **Arquivos brasileiros de cardiologia**, v. 71, n. 6, p. 735-740, 1998.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANCINI, M. C.; SAMPAIO, R. F. Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, p. 83-89, 2007.

MIKULIĆ, Josip et al. Destination attractiveness drivers among urban hostel tourists: An analysis of frustrators and delighters. **International Journal of Tourism Research**, v. 18, n. 1, p. 74-81, 2016.

MOLINA-AZORÍN, J. F. et al. The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. **Tourism Management**, v. 50, p. 41-54, 2015.

MOSCHIS, G. P. Retirement and retirees: An emerging business opportunity. **Generations**, v. 26, n. 2, p. 61, 2002.

MTUR. Índice de Competitividade do Turismo Nacional. **Ministério do Turismo**, 2015. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/Indice_competitividade/2015/Recife_RA_2015.pdf> Acesso em: 20 abr. 2017.

MTUR. Dados e Fatos. **Ministério do Turismo**, 2016. Anuário Estatístico. Disponível em: <<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/anuario/index.html>> Acesso em: 12 mar. 2017. Acesso em: 20 abr. 2017.

MUSA, G.; THIRUMOORTHY, T. Red Palm: exploring service quality and servicescape of the best backpacker hostel in Asia. **Current Issues in Tourism**, v. 14, n. 2, p. 103-120, 2011.

NASH, R.; THYNE, M.; DAVIES, S. An investigation into customer satisfaction levels in the budget accommodation sector in Scotland: A case study of backpacker tourists and the Scottish Youth Hostels Association. **Tourism Management**, v. 27, n. 3, p. 525-532, 2006.

NORMANN, R. **Service management**. Chichester: Wiley, 1984.

OAKLAND, John. Leadership and policy deployment: the backbone of TQM. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 22, n. 5, p. 517-534, 2011.

OLIVEIRA-BROCHADO, A.; GAMEIRO, C. Toward a better understanding of backpackers' motivations. **Tekhne**, v. 11, n. 2, p. 92-99, 2013.

OMT. Destination Management: Conceptual Framework. **Organização Mundial do Turismo**, 2011. Disponível em: <<http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **The Journal of Marketing**, p. 41-50, 1985.

PEARCE, P. L. **The backpacker phenomenon: Preliminary answers to basic questions**. Department of Tourism, James Cook University of North Queensland, 1990.

PRASAD, K.; WIRTZ, P. W.; YU, L. Measuring hotel guest satisfaction by using an online quality management system. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 23, n. 4, p. 445-463, 2014.

PULLMAN, M.; MCGUIRE, K.; CLEVELAND, C. Let me count the words quantifying open-ended interactions with guests. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 46, n. 3, p. 323-343, 2005.

QU, H.; RYAN, B.; CHU, R. The importance of hotel attributes in contributing to travelers' satisfaction in the Hong Kong Hotel Industry. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, v. 1, n. 3, p. 65-83, 2000.

REN, L. et al. Exploring customer experience with budget hotels: Dimensionality and satisfaction. **International Journal of Hospitality Management**, v. 52, p. 13-23, 2016.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 75, 2006.

SETUR/PE. Pernambuco para o Mundo – Planejamento Estratégico 2008 a 2020. **Secretaria de Turismo de Pernambuco**, 2008. Disponível em: <http://www2.setur.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=22093&folderId=30717&name=DLFE-1984.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2017.

SHAW, C. **Revolutionize your customer experience**. Springer, 2005.

SILA, I. Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. **Journal of Operations management**, v. 25, n. 1, p. 83-109, 2007.

SIPE, Lori J. Leadership, Innovation Outputs, and Business Performance: A Mixed Methods Study of Senior Managers in the Attractions Industry. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, p. 1-24, 2017.

SUN, K. A.; KIM, D.Y. Does customer satisfaction increase firm performance? An application of American Customer Satisfaction Index (ACSI). **International Journal of Hospitality Management**, v. 35, p. 68-77, 2013.

SZYMANSKI, D. M.; HENARD, D. H. Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. **Journal of the academy of marketing science**, v. 29, n. 1, p. 16-35, 2001.

TAJEDDINI, K.; TRUEMAN, M. Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 4, p. 1119-1129, 2012.

TANFORD, S.; RAAB, C.; KIM, Y. S. Determinants of customer loyalty and purchasing behavior for full-service and limited-service hotels. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 2, p. 319-328, 2012.

TORRES, E. N.; FU, X.; LEHTO, X. Examining key drivers of customer delight in a hotel experience: A cross-cultural perspective. **International Journal of Hospitality Management**, v. 36, p. 255-262, 2014.

VAVRA, T. G. **Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement programs**. ASQ quality press, 1997.

XU, X.; LI, Y. The antecedents of customer satisfaction and dissatisfaction toward various types of hotels: A text mining approach. **International Journal of Hospitality Management**, v. 55, p. 57-69, 2016.

WANG, C. H.; CHEN, K.Y.; CHEN, S. C. Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 1, p. 119-129, 2012.

WEBSTER, J.; WATSON, R. T. Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. **MIS quarterly**, p. 13-23, 2002.

WILKINS, H.; MERRILEES, B.; HERINGTON, C. Towards an understanding of total service quality in hotels. **International Journal of Hospitality Management**, v. 26, n. 4, p. 840-853, 2007.

ZHAO, X. et al. The influence of online reviews to online hotel booking intentions. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 6, p. 1343-1364, 2015.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **The Journal of marketing**, p. 2-22, 1988.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations**. Simon and Schuster, 1990.

ZHOU, L. et al. Refreshing hotel satisfaction studies by reconfiguring customer review data. **International Journal of Hospitality Management**, v. 38, p. 1-10, 2014.

WANG, Cheng-Hua; CHEN, Kuan-Yu; CHEN, Shiu-Chun. Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 1, p. 119-129, 2012.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DA QUALIDADE EM HOSTELS

Antes de iniciar o questionário:

- Ninguém, além da investigadora nomeada, terá acesso aos dados brutos recolhidos por este instrumento. Nenhuma informação de identificação pessoal ou do estabelecimento deve ser relatada nos resultados do estudo.
- O conceito de qualidade pode significar qualquer coisa que pode ser percebida pelo usuário (GRÖNROOS, 2004). Ou ainda denotar de forma geral superioridade ou excelência. (ZEITHAML, 1988).

PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Idade: _____
2. Sexo: () Masculino () Feminino
3. Grau de instrução (completo):

4. Área de formação:

5. Tempo de experiência na função: _____

PERFIL DO HOSTEL

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 6. Nome: _____ | 7. Idade da organização (anos): _____ |
| 8. Bairro/Cidade: _____ | 9. Nº de empregados: _____ |
| 10. Gestão da empresa: () Independente | () Faz parte de uma rede de Hostels |
| 11. Nº de leitos: _____ | |
| 11. Preço da diária: _____ | |
| 12. Receita/Faturamento (mensal): _____ | |
| 13. Taxa de ocupação (% mensal):
_____ | |
| 14. Nº de certificações: _____ | |
| 15. Tipos de certificações:
_____ | |

PERFIL DA QUALIDADE DO HOSTEL – DIMENSÕES DO RADAR

1. Meio Ambiente	1.1 Existem práticas ecológicas para reduzir o consumo de energia e/ou de água como medidas de conservação ou melhorias de eficiência?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	1.2 Existem iniciativas para proteção/restauração do habitat ou estratégias para gerenciar impactos na biodiversidade?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	1.3 Existem incentivos à atividades ecológicas aos hóspedes voltadas à conscientização da preservação do meio ambiente?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
2. Liderança	2.1 Os diretores participam de reuniões, associações, seminários e/ou programas de treinamento sobre qualidade e excelência para ampliar o pensamento sobre a área?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	2.2 Existem práticas de reconhecimento do desempenho de funcionários e/ou métodos de incentivo para a melhoria contínua?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	2.3 Fazem uso de métodos sistemáticos para escanear tendências e condições de mercado?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
3. Segurança	3.1 Existem medidas voltadas à segurança geral do albergue?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	3.2 Existem itens/medidas voltadas à segurança individual do hóspede?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	3.3 Existem medidas de segurança relacionadas à localização física do albergue?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3

4. Limpeza	4.1 Os banheiros de uso coletivo são limpos diariamente? Se sim, Quantas vezes?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	4.2 Os quartos do albergue são limpos diariamente? Se sim, quantas vezes?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	4.3 As áreas comuns do albergue são limpas diariamente? Se sim, quantas vezes?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
5. Instalações	5.1 Possuem instalações ou serviços exclusivos para propiciar mais privacidade e conforto para os hóspedes?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	5.2 Possuem instalações comuns com o intuito de propiciar facilidades para os hóspedes?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	5.3 Possuem sinalização em outras línguas em equipamentos, espaços, cardápios e em materiais de divulgação turística?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	5.4 Qual é a velocidade da internet banda larga do albergue?	
6. Atmosfera Social	6.1 Existem espaços comuns no albergue com o objetivo de promover a interação social dos hóspedes?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	6.2 Existem ações proporcionadas pelo albergue com o intuito de promover uma maior interação dos hóspedes?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3

	6.3 Existem espaços no albergue que caracterizam um ambiente acolhedor e familiar?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
7. Localização	7.1 Existem quantos acessos a pontos de transportes coletivos a pé ou a curta distância – até 2,5 km?	(1) Nenhum (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	7.2 Existem quantos atrativos turísticos no entorno do albergue em um raio de até 5 km de distância?	(1) Nenhum (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	7.3 Existem estabelecimentos de infraestrutura de serviços como hospitais, farmácias, shoppings e centros gastronômicos em um raio de até 2,5 km de distância?	(1) Nenhum (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
8. Equipe	8.1 Quantos funcionários possuem formação acadêmica na área de turismo/ hotelaria?	(1) Nenhum (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	8.2 Quantos funcionários possuem fluência em mais de uma língua estrangeira?	(1) Nenhum (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	8.3 Existe política de capacitação de funcionários para melhoria da qualidade do serviço? Se sim, com que frequência ocorrem essas capacitações anualmente?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
9. Preço	9.1 Existem facilidades/amenidades incluídas no valor da diária?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	9.2 O albergue costuma realizar parcerias para realizar descontos	(1) Não

ou promoções sazonais?

- (2) Sim
- (3) Sim, 2
- (4) Sim, 3
- (5) Sim, mais de 3

10. Cliente

10.1 Existem ferramentas para identificar as necessidades não atendidas dos clientes?

- (1) Não
- (2) Sim
- (3) Sim, 2
- (4) Sim, 3
- (5) Sim, mais de 3

10.2 Produtos ou serviços foram implantados no albergue a partir de informações coletadas pelos clientes?

- (1) Não
- (2) Sim
- (3) Sim, 2
- (4) Sim, 3
- (5) Sim, mais de 3

Anotações:
