

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA



**A ANÁLISE IMPORTÂNCIA-PERFORMANCE NA GESTÃO
DE UNIDADES HOTELEIRAS NO ALGARVE:
UMA CONTRIBUIÇÃO MULTIDIMENSIONAL PARA A
MELHORIA DO PROCESSO DE APOIO À DECISÃO**

NELSON TAVARES DA SILVA

Mestrado em Gestão Empresarial

Faro

2010

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

**A ANÁLISE IMPORTÂNCIA-PERFORMANCE NA GESTÃO
DE UNIDADES HOTELEIRAS NO ALGARVE:
UMA CONTRIBUIÇÃO MULTIDIMENSIONAL PARA A
MELHORIA DO PROCESSO DE APOIO À DECISÃO**

NELSON TAVARES DA SILVA

Mestrado em Gestão Empresarial

Dissertação orientada por:

Professor Doutor Guilherme José Fresca Mirador de Andrade Castela

Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Professora Doutora Eugénia Maria Dores Maia Ferreira Castela

Professora Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Faro

2010

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

Júri das provas de Mestrado em Gestão Empresarial

Presidente

Professor Doutor Efigénio da Luz Rebelo

Professor Catedrático da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Vogais

Professor Doutor Jorge Júlio Landeiro Vaz

Professor Associado da Faculdade do Instituto Superior de Economia e Gestão da
Universidade Técnica de Lisboa

Professora Doutora Patrícia Susana Lopes Guerrilha dos Santos Pinto

Oom do Vale

Professora Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Professor Doutor Guilherme José Fresca Mirador de Andrade Castela

Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Professora Doutora Eugénia Maria Dores Maia Ferreira Castela

Professora Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

ÍNDICE GERAL

Página

| | |
|---|------|
| ÍNDICE DE TABELAS..... | vi |
| ÍNDICE DE FIGURAS | vii |
| LISTA DE ABREVIATURAS | viii |
| AGRADECIMENTOS | x |
| RESUMO..... | xi |
| ABSTRACT..... | xiii |
| Capítulo 1. INTRODUÇÃO E OBJECTIVOS..... | 1 |
| 1.1 A importância das unidades hoteleiras para a economia portuguesa..... | 1 |
| 1.1.1 Enquadramento das unidades hoteleiras na prossecução de objectivos nacionais no Turismo..... | 1 |
| 1.1.2 Comportamento da Indústria Hoteleira em 2007-2008 | 3 |
| 1.1.3 As opções de gestão dos decisores das unidades hoteleiras | 6 |
| 1.2 A Análise Importância-Performance - IPA..... | 9 |
| 1.3 Objectivos da Investigação | 11 |
| 1.4 Estrutura e Organização da Investigação | 13 |
| Capítulo 2. REVISÃO DA LITERATURA | 15 |
| 2.1 Opções de Gestão em Unidades Hoteleiras | 15 |
| 2.1.1 Uma Ferramenta para Planeamento, Gestão e Marketing | 16 |
| 2.1.2 Representação de pontos de Importância e Performance | 20 |
| 2.1.3 As Unidades de Medida..... | 20 |
| 2.1.4 Definição dos Eixos da Grelha IPA | 21 |
| 2.1.5 Evolução dos Modelos de Análise Importância-Performance..... | 22 |
| 2.1.6 Transformação das Variáveis Ordinais em Numéricas..... | 23 |
| 2.1.7 Os Métodos BIPLLOT | 24 |
| Capítulo 3. METODOLOGIA | 28 |
| 3.1 População e Amostra..... | 28 |
| 3.2 Os Respondentes | 30 |
| 3.3 A Selecção dos Atributos de Gestão | 30 |
| 3.4 O Instrumento de medição de Importância e Performance | 31 |
| 3.4.1 A Adequação do Questionário..... | 32 |
| 3.4.2 A Implementação do sistema de recolha de questionários | 33 |
| 3.4.3 O Sistema de tratamento de dados recolhidos por questionários..... | 33 |
| 3.5 Diagrama de Decisão | 35 |
| 3.5.1 Método HJ-BIPLLOT | 35 |
| 3.5.2 A interpretação gráfica do método HJ-BIPLLOT..... | 40 |
| 3.5.3 O processo de segmentação mediante coordenadas HJ-BIPLLOT..... | 46 |
| 3.6 Organização e Recolha de Dados..... | 48 |
| 3.6.1 Primeira Fase | 48 |
| 3.6.2 Segunda Fase | 48 |
| 3.6.3 Terceira Fase..... | 48 |
| 3.6.4 Quarta Fase | 49 |
| Capítulo 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO..... | 50 |
| 4.1 Descrição da Amostra | 50 |
| 4.2 Ficha Técnica | 53 |
| 4.3 Análise das Respostas | 54 |
| 4.3.1 Resultados com a Abordagem Tradicional..... | 55 |
| 4.3.2 Resultados com a Abordagem HJ-BIPLLOT..... | 62 |
| 4.4 Discussão..... | 95 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 5 | CONCLUSÃO | 97 |
| 5.1 | Sumário | 98 |
| 5.2 | Recomendações..... | 99 |
| 5.3 | Perspectivas de Investigação Futura | 100 |
| 6 | Anexo A: Inquérito | 101 |
| 7 | Anexo B: Output SPSS - Caracterização Descritiva da Amostra..... | 103 |
| 8 | Referências Bibliográficas | 113 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 3.1 – Unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas no Algarve por concelho..... | 28 |
| Tabela 3.2 – Atributos Críticos e Códigos Associados | 30 |
| Tabela 4.1 – Caracterização do Decisor | 50 |
| Tabela 4.2 – Caracterização da Unidade Hoteleira..... | 51 |
| Tabela 4.3 – Súmula de Opções Metodológicas da Investigação | 53 |
| Tabela 4.4 – Reliability Statistics 2007 – Resposta ao inquérito IPA | 54 |
| Tabela 4.5 – Reliability Statistics 2008 – Respostas ao Inquérito IPA | 54 |
| Tabela 4.6 – Classificações de Importância e Performance do ano de 2007 - Moda | 55 |
| Tabela 4.7 – Classificações de Importância e Performance do ano de 2008 - Moda | 58 |
| Tabela 4.8 – Alterações de Importância <i>versus</i> Performance de 2007 para 2008 | 60 |
| Tabela 4.9 – Reliability Statistics 2007 – Após transformação ALS | 62 |
| Tabela 4.10 – Reliability Statistics 2008 – Após transformação ALS | 62 |
| Tabela 4.11 – Nível de explicação da Inércia pelos 3 eixos HJ-BIPLLOT | 63 |
| Tabela 4.12 – Contribuições relativas do factor pelos 3 eixos – Linhas 2007 | 63 |
| Tabela 4.13 – Contribuições relativas do factor pelos 3 eixos – Linhas 2008 | 64 |
| Tabela 4.14 – Contribuições relativas do factor pelos 3 eixos – Colunas | 64 |
| Tabela 4.15 – Grupos de Variáveis mais Correlacionadas Positivamente | 74 |
| Tabela 4.16 – Composição do Cluster 1 segundo o método de Ward | 76 |
| Tabela 4.17 – Composição do Cluster 2 segundo o método de Ward | 76 |
| Tabela 4.18 – Composição do Cluster 3 segundo o método de Ward | 76 |
| Tabela 4.19 – Acções a desenvolver pelas unidades hoteleiras em 2007 e 2008 | 94 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 2.1 – Grelha de Acções adaptada de Martilla e James, 1977 | 18 |
| Figura 3.1 – Número de unidades de 4 e 5 estrelas no Algarve por concelho..... | 29 |
| Figura 3.2 – Unidades de 4 e 5 estrelas no Algarve por concelho..... | 29 |
| Figura 3.3 – Diagrama de Organização do Estudo | 34 |
| Figura 3.4 – Representação HJ-BIPLLOT | 36 |
| Figura 3.5 – Representação da relação HJ BIPLLOT entre os ângulos (θ) formados pelos atributos e a respectiva correlação (r)..... | 40 |
| Figura 3.6 – Representação do crescimento do valor co-seno em função do sentido da rotação no círculo trigonométrico..... | 41 |
| Figura 3.7 – Representação de atributos com diferentes longitudes de vector no HJ-BIPLLOT | 42 |
| Figura 3.8 – Representação dos indivíduos e distâncias no HJ-BIPLLOT..... | 43 |
| Figura 3.9 – Representação da relação dos atributos e indivíduos relacionados com diferentes preponderâncias no HJ-BIPLLOT..... | 44 |
| Figura 3.10 – Representação da relação entre atributos e indivíduos no HJ-BIPLLOT | 45 |
| Figura 3.11 – Representação gráfica de dendograma segundo o método de Ward ... | 47 |
| Figura 4.1 – Grelha de Acções IPA para o ano de 2007..... | 55 |
| Figura 4.2 – Grelha de Acções DIPA para o ano de 2007..... | 57 |
| Figura 4.3 – Grelha de Acções IPA para o ano de 2008..... | 58 |
| Figura 4.4 – Grelha de Acções DIPA para o ano de 2008..... | 60 |
| Figura 4.5 – Alterações das classificações I-P para atributos de 2007 para 2008 | 61 |
| Figura 4.6 – Representação HJ-BIBPLOT do posicionamento dos indivíduos que não sofreram qualquer alteração relativamente à importância para os anos de 2007 e 2008 | 66 |
| Figura 4.7 – Representação HJ-BIBPLOT do posicionamento dos indivíduos que sofreram ajuste relativamente à importância do ano de 2007 para 2008..... | 67 |
| Figura 4.8 – Representação HJ-BIBPLOT do posicionamento dos indivíduos que não sofreram qualquer alteração relativamente à performance do ano de 2007 para 2008 | 69 |
| Figura 4.9 – Representação HJ-BIBPLOT do posicionamento dos indivíduos que sofreram ajustes relativamente à performance do ano de 2007 para 2008 | 71 |
| Figura 4.10 – Representação HJ-BIBPLOT das variáveis em estudo | 73 |
| Figura 4.11 – Dendograma resultante do <i>clustering</i> hierárquico..... | 75 |
| Figura 4.12 – HJ-BIBPLOT com identificação de Clusters e variáveis associadas .. | 80 |
| Figura 4.13 – HJ-BIBPLOT para os eixos 1 e 3, relativo a VDD | 81 |
| Figura 4.14 – HJ-BIBPLOT para os eixos 2 e 3, relativo a VDD | 82 |
| Figura 4.15 – HJ-BIBPLOT relativa à unidade hoteleira Q para 2007 e 2008..... | 85 |
| Figura 4.16 – HJ-BIBPLOT relativa à unidade hoteleira A para 2007 e 2008..... | 87 |
| Figura 4.17 – HJ-BIBPLOT relativa à unidade hoteleira H para 2007 e 2008..... | 89 |
| Figura 4.18 – HJ-BIBPLOT relativa à unidade hoteleira I para 2007 e 2008 | 91 |

LISTA DE ABREVIATURAS

ALS – *Alternating Least Squares*

ALT – Utilização de *Allotment*

CRL – Cumprimento de Requisitos Legais

CRO – Cumprimento de Requisitos de Operador

DIEP-DIE – Direcção de Estudos e Planeamento Estratégico - Departamento de Informação Estatística

DIPA – *Diagonal Importance-Performance Analysis* (Análise Diagonal Importância-Performance)

DVS – Decomposição em Valores Singulares

GOP – *Gross Operating Profit*

INE – Instituto Nacional de Estatística

I-P – Combinação Importância-Performance

IPA – *Importance-Performance Analysis* (Análise Importância-Performance)

Linha ISO – linha bissectriz dos quadrantes ímpares

NOP – *Net Operating Profit*

OTM – Foco em Outros Mercados (Não Ibérico)

OUT – Utilização de *Outsourcing*

OVB – Utilização de *Overbooking*

OVF – Utilização de *Overflow*

PENT – Plano Estratégico Nacional para o Turismo

PEV – Promoção de Eventos

PIB – Produto Interno Bruto

RCPE – *Return on Capital Employed*

REVPAR – *Revenue Per Available Room*

RFV – Utilização de *Raid-Blitz* da Força de Vendas

VDD – Utilização de Venda Directa

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais pelo apoio, carinho e amor que sempre me deram e toda a paciência que tiveram comigo ao longo desta vida universitária.

Agradeço aos meus orientadores, o Professor Doutor Guilherme Castela e à Professora Doutora Eugénia Castela, pela supervisão da investigação subjacente a esta dissertação e o pelo facto de me terem proporcionado a realização de um trabalho motivante e desafiador.

Agradeço ao Prof. Doutor Jafar Jafari e ao Prof. Doutor Efigénio Rebelo pelas apreciações críticas e motivação, nas apresentações em seminários e congressos, decorrentes dos resultados dos trabalhos preliminares de investigação associados a esta dissertação.

Um agradecimento especial ao Sr. Hugo Stumpf, pelo seu apoio no contacto e encaminhamento junto dos principais responsáveis pelas unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas do Algarve. Sem a sua ajuda, o caminho até este estudo chegar a bom porto teria sido muito mais árduo e complicado.

RESUMO

As unidades hoteleiras no Algarve contribuem para o Turismo de Portugal, área crítica para o desenvolvimento sustentável em termos ambientais, económicos e sociais. É de grande pertinência o entendimento dos atributos de gestão críticos, associados a estas unidades hoteleiras, a sua priorização quando as estratégias e planos são formulados, bem como a sua performance quando aplicados.

Para este propósito pretende-se avaliar a percepção que os gestores das unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas do Algarve têm dos atributos de gestão, no que concerne à sua importância atribuída, que na fase de planeamento determina a afectação de recursos e focalização, e à performance atingida, associada à implementação do planeamento prévio e da resposta obtida na sua execução. Esta avaliação foi efectuada para dois anos consecutivos e em diferentes conjunturas económicas.

De acordo com este estudo, foram identificados três tipos de relações, as relações entre os atributos de gestão, entre as unidades hoteleiras e entre os atributos de gestão e as unidades hoteleiras, providenciando assim, uma ferramenta que poderá ser utilizada para melhorar o processo de tomada de decisão.

Para serem atingidos os objectivos deste trabalho, foi aplicada uma abordagem alternativa, assente no método HJ-BIPLLOT, à Análise Importância-Performance (IPA). A IPA resulta, tradicionalmente, na construção de uma grelha de acções a priorizar, que de acordo com os quadrantes onde se situem os atributos origina indicações sobre a actuação mais indicada, nomeadamente: concentração manutenção, redução ou desinvestimento.

Dado que os atributos em estudo são categóricos ordinais e atendendo a que metodologia IPA tradicional trabalha com medidas de tendência central, verificam-se problemas na retenção de informação ao nível dos 4 quadrantes.

Assim, os resultados deste estudo levam-nos a concluir que, a nova abordagem suportada no método HJ-BIPLLOT produz melhores resultados que a abordagem tradicional, pois ao considerar todos os níveis de cada atributo, permite-nos ultrapassar os problemas identificados, o que leva a um sistema de suporte à decisão para a gestão, mais adequado.

ABSTRACT

Hotel Units in Algarve contribute to Portugal's Tourism, the main critical area of sustainable development in environmental, economical and social terms. It is of great pertinence to understand the main management attributes associated to these hotel units, and their prioritization when the strategies and plans are formulated and their performance when applied.

To this purpose we intend to assess the manager's of Algarve's four and five star hospitality unit's perception in terms of importance and performance of management attributes in two consecutive years, 2007 and 2008, with different economical conjunctures.

With this assessment there can be identified relations between management attributes, between hotel units and between management attributes and hotel units, providing a tool that can be used to improve the decisional process.

To accomplish this proposed objectives we applied an alternative approach, based on HJ-BIPLLOT, to the Importance-Performance Analysis that traditionally provided an action grid to prioritize areas of investment, disinvestment, keep up the good work and possible overkill.

Since the attributes are ordinal categorical and that the traditional IPA methodology is works with central tendency measures, there are problems with the information retention in the four quadrants.

The results of this study and its interpretations lead to conclude that the new approach, supported be the HJ-BIPLLOT, by taking all the attribute levels in account

to the Importance-Performance Analysis is an improvement to the traditional methodology that has overcome the previous identified problems and supplied a more adequate decision support system to management.

Capítulo 1. INTRODUÇÃO E OBJECTIVOS

1.1 A importância das unidades hoteleiras para a economia portuguesa

1.1.1 Enquadramento das unidades hoteleiras na prossecução de objectivos nacionais no Turismo

O actual Governo estabelece o turismo como uma área crítica para o desenvolvimento sustentável a nível ambiental, económico e social, definindo como objectivo estratégico o aumento da contribuição do turismo para o PIB nacional e para o emprego qualificado. Para responder a este desafio foi elaborado o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), aprovado em Abril de 2007, que define as linhas orientadoras e eixos de intervenção que norteiam a abordagem a tomar. O PENT define como meta para 2015 um peso do sector do turismo em mais de 15% do PIB e em 15% do emprego nacional (MEID, 2007).

Entre outras estratégias, o PENT pretende apostar na captação de vários mercados emissores alvo, incluindo o mercado interno, no desenvolvimento de ofertas distintas para as regiões e no desenvolvimento de pólos turísticos no sentido de diversificar a oferta turística. Assumindo este objectivo, torna-se ainda mais evidente que a performance da hotelaria contribui para um dos principais sectores da economia portuguesa, o turismo, cujo peso na economia tem vindo a crescer nos últimos anos. Esse crescimento traduziu-se na subida ligeira do peso do consumo turístico interior no Produto Interno Bruto a preços de mercado, que representou 10,53%, em 2008, contra 10,46% registado em 2007 (DEPE-DIE, 2009).

A hotelaria está muito dependente de quatro mercados emissores, Reino Unido, Espanha, Alemanha e França, bem como do desempenho de três regiões (Algarve, Lisboa e Madeira), sendo ainda afectada por uma elevada sazonalidade e limitações nas ligações aéreas.

Segundo o PENT, Portugal dispõe das “matérias-primas” – condições climatéricas, recursos naturais e culturais – indispensáveis à consolidação e desenvolvimento de 10 produtos: Sol e Mar, *Touring Cultural* e Paisagístico, *City Break*, Turismo de Negócios, Turismo de Natureza, Turismo Náutico, Saúde e Bem-estar, Golfe, *Resorts Integrados* e Turismo Residencial e Gastronomia e Vinhos.

As características e infra-estruturas de cada destino, que se reflectem no portfolio de produtos a potenciar para cada região, é de importância crítica para a análise do posicionamento das unidades hoteleiras, no que concerne às opções de gestão, à importância atribuída às mesmas e à performance atingida.

Sendo o Algarve a região líder em oferta de camas (INE, 2009), bem como uma das regiões chave e com maior peso para a indústria hoteleira do país, é incontornável focalizarmo-nos na sua análise.

1.1.2 Comportamento da Indústria Hoteleira em 2007-2008

1.1.2.1 Capacidade de alojamento, hóspedes e dormidas em 2007

A capacidade de alojamento disponível no ano de 2007 era de 117 976 quartos e 264 747 camas. O Algarve foi a 3ª região maior número de estabelecimentos, 20,4% do valor total nacional (INE, 2008).

O Algarve é a região do país, com a maior oferta de camas, seguindo-se, Lisboa, o Centro, o Norte e a Madeira. A nível nacional, por tipo de estabelecimento, observa-se que os hotéis concentram quase metade da capacidade do alojamento oferecido.

1.1.2.2 Proveitos totais e de aposento

No ano de 2007, os estabelecimentos hoteleiros registaram 1 943,6 milhões de Euros de proveitos totais e 1 301,9 milhões de Euros de proveitos de aposento. As regiões que mais contribuíram para os proveitos totais e de aposento foram, por esta ordem, Lisboa, Algarve, Madeira e Norte que, no seu conjunto, totalizaram mais de 80% do total dos proveitos, mantendo assim, a tendência dos últimos anos (INE, 2008).

O rendimento por quarto disponível (RevPar - *Revenue Per Available Room*) foi de 31,6 Euros. As regiões onde se verificaram os valores mais elevados para este indicador, foram: Lisboa (47,7 Euros), Madeira (35,7 Euros) e Algarve (32,6 Euros). Estas regiões, apresentaram variações homólogas relevantes, de 15,5%, 11,2% e 21,6% respectivamente, e relativamente a 2006 (INE, 2008).

A rentabilidade dos estabelecimentos, medida através da relação entre os proveitos totais e a capacidade de alojamento, atingiu os melhores resultados em Lisboa e nas

Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores. No que diz respeito aos proveitos totais médios por hóspede, assumiram maior expressão na Madeira, no Algarve, nos Açores e em Lisboa (INE, 2008).

1.1.2.3 Capacidade de alojamento 2008

Os hotéis disponibilizaram cerca de metade da capacidade de alojamento oferecida em 2008. O Algarve continuou a liderar a oferta de camas, cabendo o segundo lugar a Lisboa e os seguintes ao Norte e Centro, onde estas duas últimas regiões, apresentam uma representatividade semelhante (INE, 2009).

Em 2008, os estabelecimentos hoteleiros dispunham de uma capacidade média de 134 camas, valor superior em 3%, relativamente ao ano de 2007. Para este aumento contribuíram maioritariamente as pousadas (+5,3%) e os hotéis (+2%). Pelo contrário, os apartamentos, aldeamentos turísticos e as estalagens apresentaram ligeiras reduções em relação a 2007, na capacidade média, próximas de 1%.

A distribuição da capacidade média, quer por tipologia de estabelecimento, quer por região, mantém o comportamento dos anos anteriores - os aldeamentos turísticos, os hotéis-apartamentos, os hotéis e os apartamentos turísticos continuaram a liderar a oferta de camas por estabelecimento, da mesma forma que o Algarve, Lisboa, Madeira e Açores mantiveram as suas posições de regiões que, em média, apresentam maior capacidade de alojamento (INE, 2009).

Em 2008, os estabelecimentos hoteleiros classificados acolheram 13,4 milhões de hóspedes que originaram 39,2 milhões de dormidas, valores que, em comparação

com os do ano anterior, revelam uma relativa estabilidade no número de hóspedes (+0,7%) e um ligeiro decréscimo das dormidas (-1,3%) (INE, 2009).

Esta situação decorre dos efeitos da crise económica sobre a procura turística, os quais, revelaram-se mais intensos no segundo semestre. Com efeito, para a generalidade dos indicadores, embora seguindo uma tendência de abrandamento, os resultados do período de Janeiro a Maio são ainda positivos, iniciando-se uma tendência de decréscimo em Junho, a qual se intensificou no final do ano. No movimento de hóspedes e dormidas observa-se uma evolução positiva no período de Janeiro a Maio (variações homólogas de +5,7% para os hóspedes e +2,5% para as dormidas), tendência que se inverte no período de Junho a Dezembro (-2,1% e -3,2%, respectivamente) (INE, 2009).

No ano de 2008, por comparação ao observado em 2007, observaram-se ligeiras reduções do número de hóspedes, próximas de 1% para o caso do Algarve. Em termos da importância relativa dos estabelecimentos no país, os hotéis representaram mais de metade das dormidas, os hotéis-apartamentos 15,8% e os apartamentos turísticos 11% (INE, 2009).

1.1.2.4 Proveitos totais e de aposento

Em 2008, os estabelecimentos hoteleiros registaram 1 964,6 milhões de Euros de proveitos totais e 1 324,0 milhões de Euros de proveitos de aposento, valores ligeiramente superiores aos registados em 2007 (+1,1% e +1,7%, respectivamente). O desempenho do Algarve foi relativamente estável, com variações homólogas positivas inferiores a 1%. O Algarve, Lisboa, a Madeira e o Norte, em conjunto,

originaram mais de 80% dos proveitos, enquanto que, por tipologia de estabelecimento assumiram maior importância, os hotéis e os hotéis-apartamentos, cujo contributo para estes indicadores se aproximou igualmente dos 80% (INE, 2009).

A rentabilidade dos estabelecimentos, a nível nacional, na perspectiva dos proveitos totais médios por hóspede foi de 146 Euro. Com valores superiores ao total médio nacional, apresentaram-se a Madeira (253 Euro), o Algarve (198 Euro), os Açores (155 Euro) e Lisboa (149 Euro) (INE, 2009).

O rendimento por quarto disponível (RevPar - *Revenue Per Available Room*) foi de 31,3 Euros, valor ligeiramente inferior ao de 2007 (-0,9%). À semelhança do ano anterior, também Lisboa, Madeira e Algarve foram as regiões onde se verificaram os valores mais elevados do RevPar. O RevPar tanto para Lisboa como para o Algarve apresentou decréscimos superiores a 2% (INE, 2009).

1.1.3 As opções de gestão dos decisores das unidades hoteleiras

As performances das unidades hoteleiras, resultam das opções e constrangimentos internos e externos que os decisores consideram na formulação e implementação das suas estratégias. Mintzberg (1978) apresenta o termo formação de estratégia para descrever o processo pelo qual a estratégia é criada, defendendo que a formulação e implementação são processos interdependentes nos quais as políticas, valores, cultura organizacional e estilos de gestão determinam ou constroem decisões estratégicas particulares (Mintzberg e Quinn, 1991).

Diversa literatura de processos estratégicos (Skinner, 1969; Hill, 1985; Platts and Gregory, 1990) tende a ser prescritiva por natureza, focalizando sobre o que deve acontecer, e não tanto, no que realmente acontece. Esta abordagem está firmemente enraizada no paradigma do planeamento das organizações, que encara a estratégia, como um processo sequencial em que planos são formulados e implementados. A sua maior preocupação focaliza-se em fazer melhores planos, ou melhorar o processo de planeamento.

A implementação tende a ser vista somente como o assegurar que os planos são associados a uma melhor gestão de recursos humanos, com afectação dos colaboradores mais competentes ao desenvolvimento da execução (Kinnie e Staughton, 1991), bem como à melhoria do planeamento da produção (Gianesi, 1998) e assim sucessivamente. No entanto, como indicado por Mintzberg e Waters (1985) nem toda a estratégia planeada é executada e nem toda a estratégia executada é planeada. Consequentemente, a estratégia pode ser vista como tudo o que uma empresa faz, ou, no que consiste (Mintzberg e Lampel, 1999). Hendry *et al* (1993) argumentam que, a investigação nesta área pode ser de valor se procurar relações para prescrição (formulação), e também se clarificar a complexidade, se providenciar entendimento e desafie tanto o meio académico como a gestão pensante.

Adquirir um entendimento das estratégias do passado e actuais, como foram formadas, é premente e directamente importante, pois trata-se de um pré-requisito para desenvolver uma estratégia apropriada para o futuro (Mills *et al.*, 1998).

A implementação das estratégias em unidades hoteleiras, almeja atingir metas, geralmente a nível de Taxas de Ocupação, RevPar - *Revenue Per Available Room*,

GOP – *Cross Operating Profit*, NOP – *Net Operating Profit*, RCPE – *Return on Capital Employed*, objectivos esses que estão focalizados na perspectiva financeira.

No entanto, a Perspectiva Financeira é suportada nas Perspectivas de Cliente, Operacionais-Internas e de Desenvolvimento-Aprendizagem da Organização (Kaplan e Norton, 1992). Neste sentido, estudos empíricos desenvolvidos por Geller (1985), indicam que as unidades hoteleiras utilizam uma vasta gama de medições, incluindo não as tradicionais contabilístico-financeiras, mas também, as de comportamento de gestão, bem como outras medições de resultados. Brown e McDonnel (1995) revisitando o estudo de Geller (1985) apresentam exemplos de factores críticos de sucesso de unidades hoteleiras e medidas associadas, agrupadas por perspectivas, segundo o modelo de gestão de Kaplan e Norton (1992), modelo denominado de *Balanced Score Card*.

No estudo de Brown e McDonnel (1995) são identificados atributos, de acordo com outras perspectivas, além dos associados à Perspectiva Financeira, nomeadamente:

- 1) **Perspectiva do Cliente:** *Value for Money*, Gama de serviços oferecidos, Qualidade do Contacto e Resposta, Qualidade do Serviço e Resposta a Requisitos de Cliente;
- 2) **Perspectiva Interna-Operacional:** Trabalho de Equipa e Coordenação, Desenvolvimento do Staff e Eficiência de Custos;
- 3) **Perspectiva Inovação-Aprendizagem:** Identificação de Novos Mercados, Desenvolvimento do Staff e Melhoria de Infra-estrutura/Serviços.

1.2 A Análise Importância-Performance - IPA

A IPA é uma ferramenta para planeamento, gestão e marketing (Martilla e James, 1977). Permite, através de uma metodologia simples, relacionar a Importância com a Performance em atributos que influenciam a decisão e representá-la graficamente, de forma a facilitar a tomada das opções de concentração (*concentrate here*), manutenção (*keep up the good work*), redução (*low priority*) ou desinvestimento (*possible overkill*) dos atributos em análise. Esta metodologia tem vindo a ser aplicada em várias áreas associadas ao sector do turismo, em particular na Gestão (Vázquez *et al.*, 2001; Williams e Neal, 1993; Steele e Fletcher, 1992; Havitz *et al.*, 1991) e na Hotelaria, Turismo, Parques e Diversão (Aigbedo e Parameswaran, 2004; Hudson *et al.*, 2004; Tyrrell e Okrant, 2004; Zhang e Chow, 2004; Pike, 2002; Litvin *et al.*, 2001; Weber, 2000; Chu *et al.*, 2000; Oppermann, 1996; Keyt *et al.*, 1994; Bartlett e Einert, 1992; Hollenhorst *et al.*, 1992; Evans e Chon, 1989; Kennedy, 1986; Guadagnolo, 1985).

Não obstante, segundo Oh (2001), existem algumas limitações na metodologia IPA, que assentam essencialmente sobre a escala dos atributos seleccionados. Tradicionalmente, estas escalas, segundo o autor, geram coordenadas que posicionam os níveis de importância e de performance na grelha IPA, de forma pouco adequada, o que conduz naturalmente a interpretações insuficientes e possíveis falhas no estabelecimento de acções a tomar pela gestão.

Sendo a IPA, uma ferramenta que pode apoiar a tomada de decisão, e cuja utilização é viável em qualquer cenário ou contexto de decisão desde que, a relação entre a importância e performance sejam os critérios a aplicar, a sua relevância é evidente.

O atractivo da IPA é a sua facilidade de aplicação e a abordagem directa que apresenta os resultados, de forma a poderem ser utilizados como guia orientador de estratégias (Levenburg e Magal, 2005; Bacon, 2003; Oh, 2001; Hollenhorst, Olson e Fortney, 1992; Guandagnolo, 1985; Crompton e Duray, 1985; Martilla e James, 1977).

A melhoria da sua adequação na determinação de acções a desenvolver, pela aplicação de uma nova abordagem a um problema antigo, permitiria a extensão da sua utilização e o aumento da confiança nos resultados obtidos pela sua aplicação.

1.3 Objectivos da Investigação

Tomando em consideração as limitações metodológicas identificadas, os desenvolvimentos potenciais que a melhoria de metodologia poderá aportar para diversas áreas de aplicação, objectivamos a optimização da metodologia IPA como ferramenta de apoio no processo de decisão, através de:

- a) Identificação dos problemas das coordenadas que, na grelha IPA tradicional, posicionam os níveis de importância e de performance, de forma pouco adequada, e que conduz naturalmente a interpretações insuficientes e possíveis falhas no estabelecimento de acções a tomar pela gestão.
- b) Verificação do impacto dos pressupostos da abordagem tradicional da IPA incluindo a variante DIPA na selecção do posicionamento dos eixos da grelha de acções nos resultados obtidos e consequente interpretação;
- c) Melhoria na avaliação dos atributos em termos de importância e de performance, com utilização de escalas mais adequadas;
- d) Optimização das combinações performance *versus* importância nos quadrantes da grelha IPA, através da clarificação da análise na sua relação causal;
- e) Verificação do impacto da metodologia HJ-BIPLLOT no tratamento dos resultados do estudo e no posicionamento dos pontos na grelha de acções IPA;
- f) Clarificação na interpretação dos resultados mediante uma selecção multidimensional dos eixos da grelha IPA;
- g) Investigação das variações existentes, a partir da definição de segmentos de mercado;

Com os resultados provenientes e constatações efectuadas sobre os mesmos, objectiva-se a optimização da metodologia IPA, para o caso em estudo, com possibilidade de aplicação a outras situações e cenários de decisão.

1.4 Estrutura e Organização da Investigação

O presente capítulo faz o enquadramento dos temas abordados nesta dissertação, mencionando a motivação e relevância da mesma, os objectivos e hipóteses de melhoria propostos, as contribuições inovadoras e apresenta a estrutura da dissertação, sintetizando os assuntos abordados nos vários capítulos.

No capítulo 2 descrevem-se os principais conceitos e fundamentos associados à Análise Importância-Performance. Efectua-se uma análise crítica à evolução da IPA e às diferentes opções seguidas em trabalhos anteriores, neste âmbito. Introduzem-se os métodos BIPLLOT, com focalização no HJ-BIPLLOT e nas suas aplicações e potencialidades.

No capítulo 3, são descritas as metodologias utilizadas nesta investigação, a População e Amostra, tal como a organização do estudo desde a construção do formulário de resposta e dados obtidos até à sua análise, seguindo a abordagem tradicional do IPA, assente na representação utilizando medidas de tendência central, tal como a abordagem HJ-BIPLLOT, assente em coordenadas HJ resultantes da transformação em coordenadas principais, e na representação utilizando a variação e relações ente indivíduos, entre atributos e entre os indivíduos e atributos.

O capítulo 4 é dedicado à apresentação dos resultados obtidos, seguindo a abordagem tradicional e o HJ-BIPLLOT, à comparação dos resultados e identificação das melhorias obtidas, permitindo identificar a adequação da nova abordagem proposta. É verificado o grau de atingimento dos objectivos e hipóteses testadas e discutidas as evidências críticas obtidas que originam as conclusões do quinto capítulo.

Finalmente no capítulo 5 são descritas sucintamente as principais conclusões obtidas através da realização deste trabalho, evidenciando as otimizações atingidas pela aplicação da metodologia proposta. O capítulo 5 termina com a apresentação de recomendações e perspectivas para trabalhos futuros.

Capítulo 2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Opções de Gestão em Unidades Hoteleiras

Especificamente nas unidades hoteleiras, as opções de gestão ou atributos associados aos itens identificados por Brown e McDonnel (1995) passam pela abordagem, entre outras possibilidades, da utilização de opções de gestão a nível operacional que possibilitem a prossecução de objectivos financeiros.

Além do cumprimento de requisitos legais e de infra-estrutura, inerentes à própria actividade, recorrem a opções como:

- 1) *Outsourcing*, em que gestão deve considerar criar competição externa questionando-se se todas as componentes da cadeia de serviço interno devem ser internas. O *Outsourcing* poderá ser uma alternativa quando se considera que certas funções de suporte podem ser executadas mais rapidamente, mais baratas ou com maior qualidade por uma organização exterior (Paraskevas, 2001; Bolat e Yilmaz, 2009; Espino, 2004).
- 2) *Overbooking* (Hadjinicola e Panayi, 1997), visando garantir taxas de ocupações de 100%, com a reserva de mais quarto que os disponíveis, prevendo os níveis de *no-show reservations*, *stayovers*, *understays*, e *walk-ins* (Bardi, 2007)
- 3) *Overflow*, que consiste na recepção e encaminhamento de clientes de reservas onde a unidade hoteleira que procedeu à reserva, não possui capacidade de alojamento. Esta opção pode envolver compensações como *upgrades* grátis como forma de retenção e de fidelização de clientes. Ao cliente é usualmente providenciado noites grátis num hotel equivalente ou superior, incluindo o transporte até estarem disponíveis quartos na unidade original (Hwang e

Wen, 2009). As unidades hoteleiras utilizam esta abordagem, recebendo clientes *Overflow* de outras unidades hoteleiras. O hotel controla os registos de clientes *no-show* e compara-os com o número total de reservas confirmadas, e utiliza o histórico de registo como auxiliar para prever ocupação e receitas (Bardi, 2007).

- 4) *Allotment* através de contratos com operadores turísticos que asseguram a reserva de quartos em condições especiais que envolvem descontos, que serão em função da quantidade e da dimensão do operador, da sua capacidade negocial, variando entre 10% a 50% dependendo do período do ano, o destino, a quantidade e qualidade dos serviços contratados. Os maiores operadores turísticos conseguem descontos até 70% (Buhalis e Laws, 2001).
- 5) Outras opções nas relações com operadores turísticos e clientes, em que as unidades hoteleiras conjugam o cumprimento dos requisitos dos operadores com o cumprimento dos níveis de vendas que pretendem realizar directamente no balcão ou por internet.

2.1.1 Uma Ferramenta para Planeamento, Gestão e Marketing

A Análise Importância-Performance (Importance-Performance Analysis – IPA) é um instrumento para planeamento, gestão e marketing, formulada por Martilla e James em 1977. A IPA foi introduzida por Martilla e James (1977) como uma técnica para avaliar os atributos de estratégias de marketing de um negócio. Desde a sua génese, a IPA foi utilizada na análise de qualidade de serviços, viagens, turismo, recreação, educação e saúde (Oh, 2001). O atractivo da IPA é a sua facilidade de aplicação e a abordagem directa que apresenta os resultados de forma a poderem ser utilizados

como guia orientador de estratégias (Bacon, 2003; Crompton e Duray, 1985; Guandagnolo, 1985; Hollenhorst, Olson e Fortney, 1992; Hawes e Rao, 1985; Levenburg e Magal, 2005; Martilla e James, 1977; Oh, 2001; Ritchie, 1998; Ritchie e Priddle, 2000; Skok, *et al.* 2001).

A IPA, pode ser estruturada em cinco etapas (Skok, *et al.* 2001):

- 1) Determinação de atributos críticos para investigar;
- 2) Utilização de questionário com escala numérica ou ordinal para obtenção das classificações de importância e performance para cada atributo;
- 3) Tratamento dos dados por aplicação de uma medida de tendência central;
- 4) Representação gráfica das classificações de Importância e Performance nos eixos yy e xx respectivamente;
- 5) Utilizar a grelha de acções IPA para apoio na tomada de decisões no que concerne aos atributos que requerem atenção.

A importância e a performance são medidas que utilizam o mesmo conjunto de atributos, de modo a que possam ser directamente comparadas mediante uma grelha de acções. Trata-se de uma grelha bidimensional que representa graficamente classificações médias de importância e performance (Martilla e James, 1977; Magal e Levenburg, 2005).

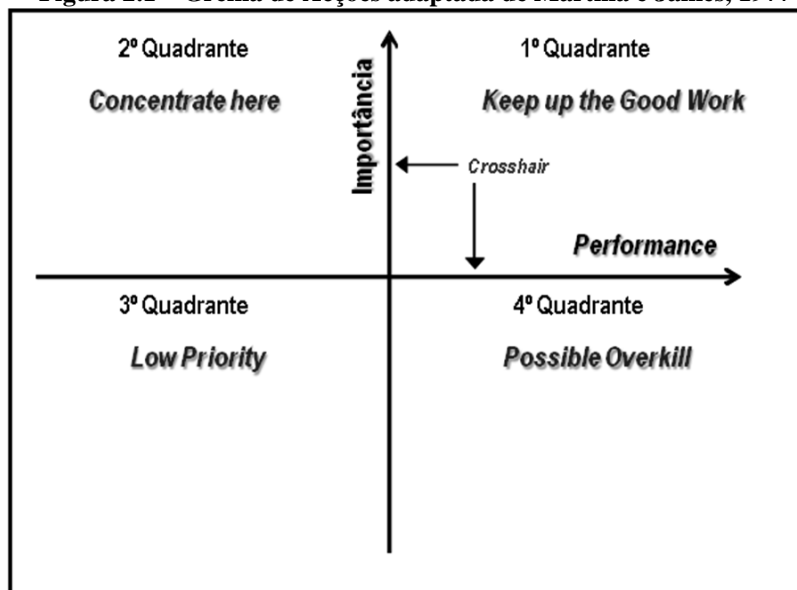
A importância está, normalmente, associada ao eixo xx, enquanto a performance está associada ao eixo yy. A grelha definida em quatro quadrantes, representada na Figura 2.1, pode ser utilizada para identificar oportunidades de melhoria, bem como orientação nas acções de planeamento estratégico.

Com efeito, trata-se de uma técnica simples, mas eficaz, que pode ser aplicada na tomada de decisão quando esta é em função da importância e performance.

A eficiência da IPA depende da interpretação visual da grelha de acções, que, por sua vez, depende do posicionamento de cada atributo nos eixos. A forma como os atributos estão posicionados é crítica para derivar as implicações em termos de estratégia (Crompton, 1985).

A possibilidade de considerar as classificações de importância e performance simultaneamente na grelha de acções é um ponto-chave providenciando uma visão de como os vários atributos se posicionam nos quatro quadrantes orientadores das acções a desenvolver.

Figura 2.1 – Grelha de Acções adaptada de Martilla e James, 1977



Na grelha de acções tradicional, os eixos delimitam os quadrantes que identificam as acções a tomar nos atributos considerados e a interpretação é directa para as combinações importância-performance mediante a sua localização na grelha de acções:

1º Quadrante – “Keep Up the Good Work”, significa que os atributos identificados, são importantes para o atingimento de objectivos e que a performance associada é elevada.

Opção lógica: Manter a afectação de recursos para os mesmos atributos.

2º Quadrante – “Possible Overkill”, significa que os atributos identificados são pouco importantes para os objectivos, mas que a organização possui elevada performance nos mesmos.

Opção lógica: Reduzir a afectação de recursos e focalização para os atributos identificados e transferi-los para as áreas críticas.

3º Quadrante – “Low Priority”, significa que os atributos identificados são de menor importância para os objectivos de gestão e que a performance nos mesmos é baixa.

Opção lógica: Manter ou baixar afectação de recursos associados, disponibilizando-os para as áreas críticas.

4º Quadrante – “Concentrate Here”, significa que os atributos identificados são importantes para os objectivos, mas que a performance da organização nos mesmos carece de melhoria.

Opção lógica: Aumentar afectação de recursos e focalização associados aos atributos identificados visando a melhoria de performance.

2.1.2 Representação de pontos de Importância e Performance

Crompton e Duray (1985) realizaram um estudo comparativo a quatro abordagens na aplicação da IPA, utilizando no tratamento de representação de resultado, as médias, medianas, coeficientes de Spearman e Pearson, adoptando medição directa e medição indirecta estatística das classificações dos atributos, concluindo que o grande desafio seria determinar qual das abordagens será mais adequada. Constataram o que outros autores haviam reportado a nível da concentração dos pontos I-P nos quadrantes I e III ou Quadrantes IV e V, mediante a aplicação das diferentes opções de tratamento de resultados.

Oh (2001), faz uma retrospectiva de vários trabalhos desenvolvidos com a IPA, identificando fragilidades de metodologia, sugerindo a utilização de medidas de tendência central na representação dos pontos, lançando possíveis temas de investigação para melhoria da IPA, mantendo-se contudo as questões anteriores e a subjectividade nos critérios e pressupostos a assumir na abordagem metodológica.

2.1.3 As Unidades de Medida

Existe discussão na literatura sobre as unidades de medida na IPA. A abordagem mais frequente é a utilização de classificações directas de atributos (Guandagnolo, 1985; Hollenhorst, *et al.*, 1992; Levenburg e Magal, 2005; Oh, 2001; Ritchie, 1998).

Contudo, a utilização de medidas derivadas estatisticamente *versus* as medidas directas como mais apropriadas tem sido discutida. Neslin (1981) concluiu que as medidas derivadas estatisticamente forneciam estimativas mais precisas que os

métodos directos. Esta avaliação foi seguida por Crompton e Duray (1985), que indicaram que os métodos directos poderiam originar posicionamentos imprecisos dos atributos na grelha I-P, e que, posicionamentos baseados em correlações poderiam ser mais adequados.

No entanto, posteriormente, Bacon (2003) investigou esta questão e através da exploração de 15 bases de dados I-P, concluiu que, medidas directas são geralmente mais válidas que correlações ou coeficientes de regressão.

2.1.4 Definição dos Eixos da Grelha IPA

O posicionamento dos eixos da grelha IPA, para afectação dos limites dos quadrantes, levantou questões. Martilla e James (1977) indicaram que a posição dos eixos era uma questão de opção. Guadagnolo (1985) definiu a localização dos eixos no nível 5 de uma escala de 7 tendo como justificação que a análise em particular procurava por uma classificação de satisfação igual ou superior à do seu alvo.

O debate focaliza-se em torno do uso da média da escala ou da média global das classificações, para definição dos eixos da grelha IPA, quadrantes centrados na escala ou quadrantes centrados nas classificações (Bacon, 2003).

Oh (2001) recomendou a utilização da média das escalas pela sua maior adequação para descrever os resultados, comparativamente com a utilização da média das classificações. No entanto, Bacon (2003) testou as duas possibilidades de estabelecimento dos eixos, conjuntamente com a inovação do modelo de linha diagonal e concluiu que os quadrantes centrados nas classificações obtêm melhor comportamento que o modelo centrado na escala.

2.1.5 Evolução dos Modelos de Análise Importância-Performance

Bacon (2003) levantou a questão da adequação do modelo IPA da Grelha de Acções por Quadrantes. Indicou que uma fragilidade do modelo seria a possibilidade de uma mudança reduzida na posição de um atributo resultar num impacto na sua prioridade inferida podendo, mudá-lo para um outro quadrante. Propôs a utilização de uma linha ISO de 45 graus que atravessa a grelha IPA desde o quadrante inferior esquerdo até ao quadrante superior direito, os quadrantes ímpares, como mecanismo de separação de itens de diferentes prioridades. Esta variante da IPA foi designada de Modelo IPA Diagonal (Diagonal IPA Model - DIPA). Esta alteração permitiu, de uma forma mais evidente, discernir entre um atributo com possibilidades de melhoria, de um outro que está em equilíbrio, ou ainda de um atributo que deverá ser desinvestido. Todos os atributos acima da linha diagonal, apresentariam importância superior à performance atingida e representariam altas prioridades de melhoria e vice-versa para os pontos abaixo da linha diagonal.

Os pontos situados sobre a linha diagonal estão em equilíbrio I-P possuindo todos a mesma prioridade para melhoria (Bacon, 2003; Hawes e Rao, 1985; Levenburg e Magal, 2005; Skok, *et al.*, 2001). Neste modelo, a distância dos atributos relativamente à linha diagonal define a intensidade das prioridades a atender. Esta abordagem é consentânea com a análise de desvios, a *gap analysis*.

Abalo *et al.*, em 2007, recuperou a proposta de modelo IPA Diagonal, aplicando-o nos estudos efectuados, tendo afirmado a melhoria na metodologia, mas identificou, ainda a tendência de concentração dos resultados nos quadrantes I e III, os quadrantes ímpares, tendo deixado a análise desta situação de fora do âmbito dos trabalhos.

2.1.6 Transformação das Variáveis Ordinais em Numéricas

Não obstante existirem adaptações para a maior parte dos modelos de análise de dados categóricos, é usual surgirem dificuldades quando os dados apresentam poucas observações, muitas variáveis ou muitos valores por variável.

Porém, através da quantificação de categorias com recurso aos procedimentos de escalas óptimas estas dificuldades são evitadas (De Leeuw, 1985).

O objectivo do escalonamento óptimo consiste na atribuição de quantificações numéricas às categorias de variáveis ordinais (De Leeuw, 1985), permitindo assim a utilização de procedimentos que visam obter uma solução com as variáveis já quantificadas. Ao invés das escalas originais das variáveis ordinais, estes valores assim escalonados apresentam propriedades métricas. Para a maior parte dos procedimentos para dados categóricos, a quantificação óptima para cada variável em escala é conseguida mediante um critério de optimização que utiliza um método iterativo denominado *Alternating Least Squares* (ALS) o qual, após a utilização de quantificações para atingir-se uma solução, as quantificações são actualizadas com essa mesma solução.

Quando se especifica determinado nível em determinada variável, especifica-se não o nível em que a variável é medida mas sim o nível no qual é escalonada essa variável. A ideia por detrás deste conceito é que as variáveis que são quantificadas podem ter relações não lineares, independentemente da forma como são medidas (De Leeuw, 1985). A atribuição de quantificações numéricas às categorias permite a aplicação dos métodos numéricos.

2.1.7 Os Métodos BIPLLOT

Um BIPLLOT (Gabriel, 1971) é uma representação gráfica de dados multivariados. Da mesma forma que um diagrama de dispersão apresenta a distribuição conjunta de duas variáveis, um BIPLLOT representa três ou mais variáveis.

Um BIPLLOT para uma matriz de dados $X_{n \times p}$ é uma representação gráfica mediante marcadores a_1, a_2, \dots, a_n para as linhas de X e b_1, b_2, \dots, b_p para as colunas de X , de forma que o produto interno $a_i^T b_j$ aproxime o elemento x_{ij} da matriz de partida, tão bem como seja possível, ou seja:

$$X \cong A B^T \quad 2.1$$

Segundo Gabriel (1971), “*Toda a matriz de característica 2 pode ser representada graficamente por um BIPLLOT que consiste num vector para cada linha e num vector para cada coluna, escolhidos de modo que cada elemento da matriz seja exactamente o produto interno desses dois vectores. Se a matriz de dados tem característica superior a dois, essa matriz pode ser representada, de modo aproximado, por um BIPLLOT de uma matriz de característica 2*”.

O conceito de BIPLLOT significa que, no gráfico que representa X , existem dois tipos de marcadores: os marcadores (vectores) representativos dos indivíduos ($a_i, i=1, \dots, n$) e os marcadores (vectores) representativos das variáveis ($b_j, j=1, \dots, p$). O gráfico pode ser bidimensional ou tridimensional.

Segundo a definição anterior, dada a matriz de dados $X (n \times p)$, então:

$$X = [x_{ij}] = [a_i^T b_j] = [\langle a_i, b_j \rangle] [|a_i| |b_j| \cos \theta_{ij}] \quad 2.2$$

No caso da característica de $X_{n \times p}$ ($r = \min(n, p)$) ser superior a 3, a representação BIPLLOT será sempre uma aproximação dos dados. No entanto, quando a característica da matriz $X_{n \times p}$ é 2 ou 3, a representação dos dados no plano bifactorial ou trifactorial, respectivamente, é exacta.

O método de Gabriel (1971) utiliza a Decomposição em Valores Singulares (DVS) de X , como técnica para obter os marcadores das linhas/indivíduos e das colunas/variáveis, isto é:

$$X = (U\Sigma V^\alpha)(V\Sigma^{1-\alpha})^T = AB^T \quad 2.3$$

com $A = (U\Sigma V^\alpha)$ e $B = V\Sigma^{1-\alpha}$ sendo α um parâmetro que varia de modo contínuo no intervalo $[0, 1]$.

Se pretendermos visualizar os BIPLLOT quando $r > 3$, é necessário escolher uma dimensão $d \leq r$ para o espaço de representação aproximada de X .

Consideremos uma representação plana ($d=2$), onde os índices (2) identificam que se estão a considerar apenas 2 vectores singulares (esquerdos e direitos) resultantes dos 2 valores singulares mais altos. Neste caso, a DVS de X , é dada por:

$$X \cong U_{(2)} \Sigma_{(2)}^{(\alpha)} \Sigma_{(2)}^{(1-\alpha)} V_{(2)}^{(T)} \quad 2.4$$

De elementos, $x_{ij} \cong a_i^T b_{(j)}$, onde a_i é a i -ésima linha de $A = U_{(2)} \Sigma_{(2)}^{(\alpha)}$ e b_j é a j -ésima coluna de $B = V_{(2)} \Sigma_{(2)}^{(1-\alpha)}$.

Dado que $\alpha \in [0,1]$, Gabriel (1971) desenvolve o método para 3 valores pontuais de α , ou seja, para $\alpha = 0$, $\alpha = \frac{1}{2}$ e $\alpha = 1$, o que dá origem aos métodos BIPLoT Clássicos. Assim, quando $\alpha = 0$ temos o GH-BIPLoT, quando $\alpha = \frac{1}{2}$ temos o SQRT-BIPLoT e quando $\alpha = 1$ temos o JK-BIPLoT.

Consideremos a DVS de X , dada por: $X = U\Sigma^\alpha(V\Sigma^{1-\alpha})^T$ 2.5

Quando, $\alpha = 0$, passamos a ter $X = U(\Sigma V^T)$, donde resulta $X^T U = \Sigma V$, que representa a projecção das variáveis (colunas) sobre as direcções principais. Assim, o método GH-BIPLoT, permite a máxima representação das variáveis.

Quando, $\alpha = \frac{1}{2}$, a DVS toma a forma de $X = \left(U\Sigma V^{\frac{1}{2}}\right)\left(\Sigma^{\frac{1}{2}}V^T\right)$ atinge-se a mesma qualidade de representação para os indivíduos (linhas) e para as variáveis (colunas), mas não a máxima que é possível separadamente. O método SQRT-BIPLoT é mais utilizado em matrizes simétricas.

Quando, $\alpha = 1$, passamos a ter $X = (U\Sigma)V^T$, donde resulta $XV = U\Sigma$, que representa a projecção das linhas (indivíduos) de X sobre as direcções principais. Assim, o método JK-BIPLoT, permite a máxima representação dos indivíduos.

As propriedades destes tipos de BIPLoT podem ver-se em Gabriel (1971).

Os métodos BIPLoT funcionam como uma ferramenta de visualização de dados devido a duas propriedades essenciais: a propriedade do produto interno, que dá a representação exacta ou aproximada do individuo no espaço, e a propriedade de igualdade entre o co-seno do ângulo formado por 2 variáveis e o coeficiente de correlação entre as mesmas variáveis.

Devido a estas propriedades, os métodos BIPLLOT permitem a visualizar:

- 1) A relação entre os marcadores coluna;
- 2) A relação entre os marcadores linha;
- 3) As interações entre os marcadores linha e os factores coluna.

A representação BIPLLOT (onde o prefixo BI diz respeito à representação simultânea de indivíduos e variáveis) é mais informativa que qualquer diagrama de dispersão. Além desta vantagem, a fácil interpretabilidade das relações existentes entre os indivíduos, entre as variáveis e entre os indivíduos e as variáveis, torna-se uma mais-valia na difícil interpretação de dados multivariados no espaço.

As vantagens e propriedades dos BIPLLOT (Gabriel, 1971) são aplicáveis nos HJ-BIPLLOT desenvolvido por Galindo (1983), cuja fundamentação e interpretação serão apresentadas de forma detalhada no Capítulo 3. Metodologia.

Capítulo 3. METODOLOGIA

3.1 População e Amostra

A população considerada foi o conjunto das 59 unidades hoteleiras (hotéis e apart-hotéis) de classificação quatro e cinco estrelas constantes nas listagens do Turismo do Algarve, contabilizada na Tabela 3.1 abaixo indicada.

Tabela 3.1 – Unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas no Algarve por concelho

| Concelho | Nº de Unidades Hoteleiras de **** | Nº de Unidades Hoteleiras de ***** |
|-----------------|--|---|
| Albufeira | 11 | 2 |
| Alcoutim | 0 | 0 |
| Aljezur | 0 | 0 |
| Castro Marim | 1 | 0 |
| Faro | 2 | 0 |
| Lagoa | 6 | 2 |
| Lagos | 3 | 0 |
| Loulé | 5 | 7 |
| Monchique | 0 | 0 |
| Olhão | 1 | 0 |
| Portimão | 7 | 3 |
| S. Brás | 0 | 0 |
| Silves | 3 | 0 |
| Tavira | 3 | 0 |
| Vila do Bispo | 0 | 0 |
| VRSA | 3 | 0 |
| Total | 45 | 14 |

Fonte: www.turismodoalgarve.pt em 10/02/2009

A distribuição geográfica das unidades hoteleiras na região do Algarve encontra-se representada nas Figuras 3.1 e 3.2.

Figura 3.1 – Número de unidades de 4 e 5 estrelas no Algarve por concelho

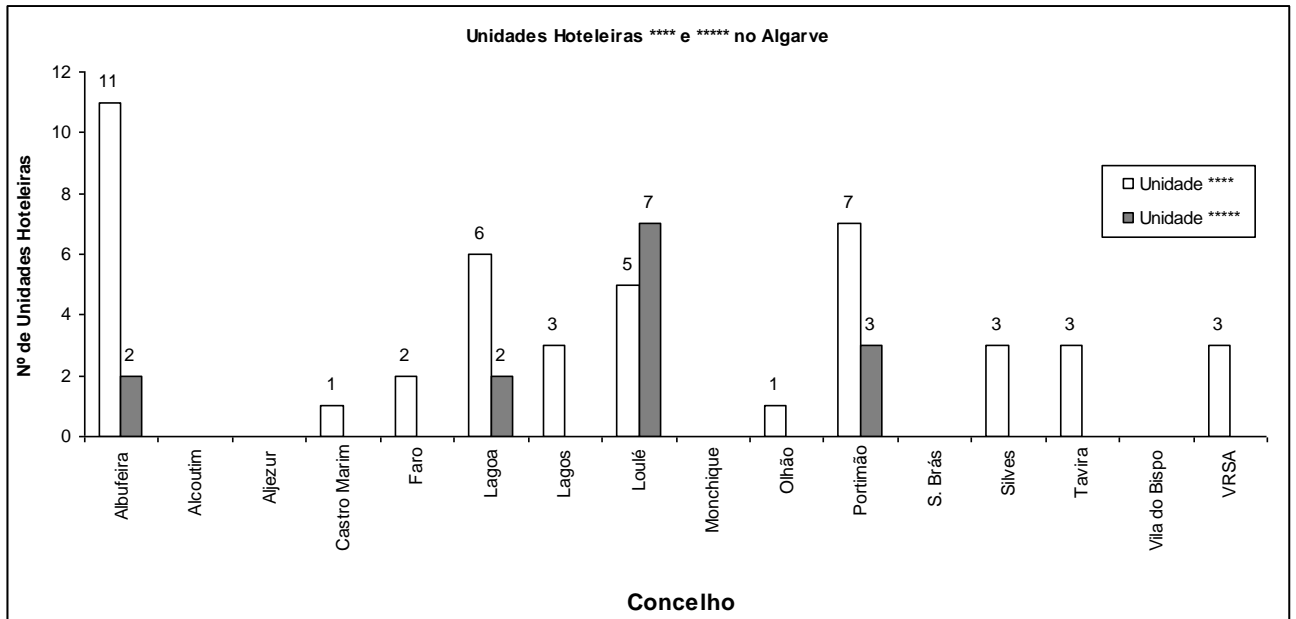
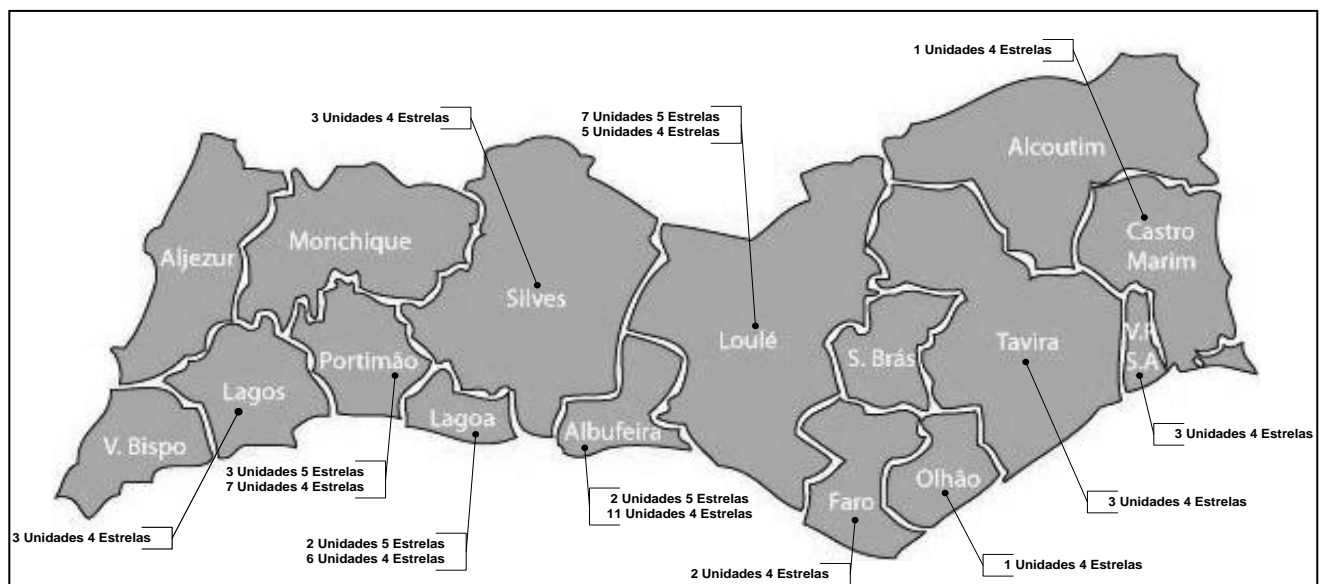


Figura 3.2 – Unidades de 4 e 5 estrelas no Algarve por concelho



3.2 Os Respondentes

Os respondentes foram os directores e/ou administradores das unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas do Algarve, que foram responsáveis pelas estratégias de gestão que mantiveram a mesma classificação para os anos de 2007 e 2008.

3.3 A Selecção dos Atributos de Gestão

Após revisão bibliográfica, foram reunidos num conjunto de dez atributos relevantes e utilizados frequentemente como opções de gestão de unidades hoteleiras (tabela 3.2). A listagem inicial de atributos foi apresentada e discutida, em entrevista não estruturada, com outros directores de unidades hoteleiras que não seriam incorporados na amostra.

Tabela 3.2 – Atributos Críticos e Códigos Associados

| Atributos | Sigla |
|--|--------------|
| Utilização de <i>Overbooking</i> | OVB |
| Utilização de <i>Overflow</i> | OVF |
| Cumprimento de Requisitos Legais | CRL |
| Cumprimento de Requisitos de Operador | CRO |
| Utilização de <i>Outsourcing</i> | OUT |
| Foco em Outros Mercados (Não Ibérico) | OTM |
| Promoção de Eventos | PEV |
| Utilização de <i>Raid-Blitz</i> da Força de Vendas | RFV |
| Utilização de <i>Allotment</i> | ALT |
| Utilização de Venda Directa | VDD |

3.4 O Instrumento de medição de Importância e Performance

O processo de recolha de dados para medição da Importância e da Performance adoptada nesta pesquisa foi o inquérito mediante questionário.

A opção pelo questionário deve-se à sua objectividade e à capacidade de se obter respostas de forma estruturada e num período de tempo mais reduzido.

Não obstante o questionário foi desenvolvido para caracterizar sucintamente a unidade hoteleira respondente bem como o responsável pelas decisões e medir a importância e a performance atribuídas aos atributos em estudo para o biénio 2007-2008.

Assim foi criado um documento electrónico de 2 páginas, composto por:

1. **Informação prévia:** com indicação dos pressupostos para resposta e indicações de preenchimento e envio;
2. **Caracterização da unidade:** para identificação da Tipologia de Hotel ou Aparthotel e da sua classificação de quatro ou cinco estrelas;
3. **Caracterização do decisor:** para identificação do sexo, anos de experiência na função ou em funções similares e formação Superior na área da Gestão Hoteleira, Gestão ou Marketing;
4. **Enquadramento no mercado:**
 - a. Principal operador turístico fornecedor;
 - b. Nacionalidades predominantes dos clientes
 - c. Vocação principal e alternativa da unidade turística (baseada no MEID, 2007).

5. **Medição de Importância e Performance dos atributos de gestão:** para classificação em termos de importância e performance de:

- a. Utilização de *Overbooking* (OVB);
- b. Utilização de *Overflow* (OVF);
- c. Cumprimento de Requisitos Legais (CRL);
- d. Cumprimento de Requisitos de Operador (CRO);
- e. Utilização de *Outsourcing* (OUT);
- f. Outros Mercados (OTM);
- g. Promoção de Eventos (PEV);
- h. Utilização de *Raid-Blitz* da Força de Vendas (RFV);
- i. Utilização de *Allotment* (ALT);
- j. Utilização de Venda Directa (VDD).

A resposta nesta secção foi obtida através de uma escala ordinal com os seguintes níveis: “ Não Aplica”, “Baixa”, “Baixa Média”, “Baixa Média”, “Média Alta”, e ”Alta”.

3.4.1 A Adequação do Questionário

Foi realizado o preenchimento de uma versão de trabalho do inquérito pelos directores das unidades hoteleiras que participaram na entrevista, com o objectivo de verificar a adequar das questões, bem como, a simplicidade do sistema de resposta.

Após conclusão da fase de teste preliminar, foi realizada a optimização das questões e do sistema de resposta.

3.4.2 A Implementação do sistema de recolha de questionários

Todas as unidades hoteleiras identificadas foram contactadas por via electrónica, com inquéritos enviados a 30/10/2009 com resposta a decorrer durante o mês de Novembro de 2009.

Para implementar a recolha de informação, cada director de unidade hoteleira recebeu um questionário electrónico para preenchimento, no qual foram recolhidas as classificações de importância e de performance que os Gestores atribuem a determinadas opções de gestão, quando colocados em dois cenários diferentes de tomada de decisão e em dois períodos temporais consecutivos, designadamente 2007, com Boas Perspectivas de Resultados pela Conjuntura Económica prevista e 2008, com Más Perspectivas de Resultados pela Conjuntura Económica prevista.

3.4.3 O Sistema de tratamento de dados recolhidos por questionários

Os dados recolhidos por questionário electrónico foram lançados numa base de dados de folha de cálculo em EXCEL.

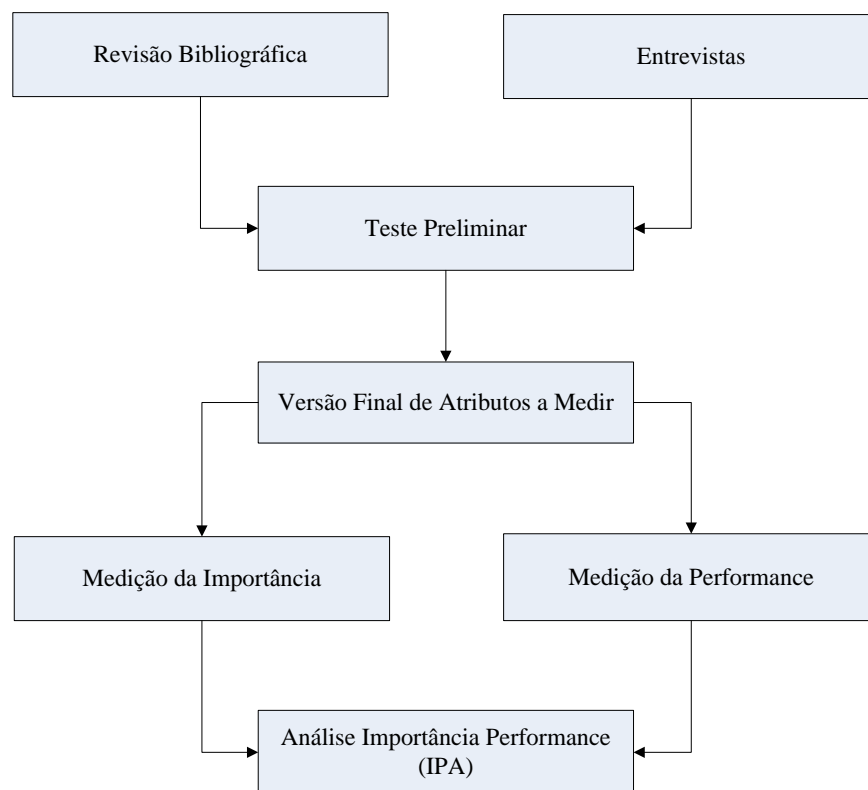
Após construção da base de dados foi utilizado o SPSS 17.0 para um tratamento estatístico descritivo e preliminar com o objectivo de caracterizar as unidades hoteleiras bem como os decisores respondentes.

Na aplicação da análise IPA, seguindo a abordagem tradicional de utilização de medidas de tendência central, foi utilizada a moda dos atributos em estudo, para a representação da grelha de acções.

Na aplicação da análise da abordagem proposta nesta investigação, assente no método HJ-BIPLLOT, foi utilizado o programa informático MULTBIPLLOT (Vicente, 2007) disponível gratuitamente no endereço www.biplot.usal.es.

Na Figura 3.3 está representado o diagrama de organização do estudo efectuado.

Figura 3.3 – Diagrama de Organização do Estudo



3.5 Diagrama de Decisão

3.5.1 Método HJ-BIPLLOT

Um HJ-BIPLLOT (Galindo, 1986) para uma matriz de dados $X_{n \times p}$ que contém, como colunas, classificações de importância e performance de diferentes atributos de gestão e como linhas as unidades hoteleiras respondentes, define-se como representação gráfica multivariada mediante marcadores j_1, j_2, \dots, j_n para as linhas (unidades hoteleiras) e h_1, h_2, \dots, h_p para as colunas de X , (Importância e Performance de Atributos de Gestão) seleccionados de forma que ambos os marcadores possam sobrepor-se no mesmo sistema de referência com a máxima qualidade de representação. As linhas são representadas por pontos e as colunas por vectores.

O HJ-BIPLLOT, baseia-se na decomposição em valores singulares (DVS) da matriz de dados. Qualquer matriz real $X_{(n \times p)}$ de característica r ($r \leq \min(n, p)$) pode ser factorizada como o produto de três matrizes de tal forma que:

$$X_{(n \times p)} = U_{(n \times r)} \Lambda_{(r \times r)} V'_{(r \times p)} \text{ com } U'U = V'V = I_r \quad 3.1$$

onde:

$U_{(n \times r)}$ é a matriz de vectores próprios de XX' .

$V_{(p \times r)}$ é a matriz de vectores próprios de $X'X$.

$\Lambda_{(r \times r)}$ é uma matriz diagonal de $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_r$, correspondentes aos r valores próprios de XX' ou $X'X$.

Os elementos de $X_{(n \times p)}$ em (3.1) são dados por:

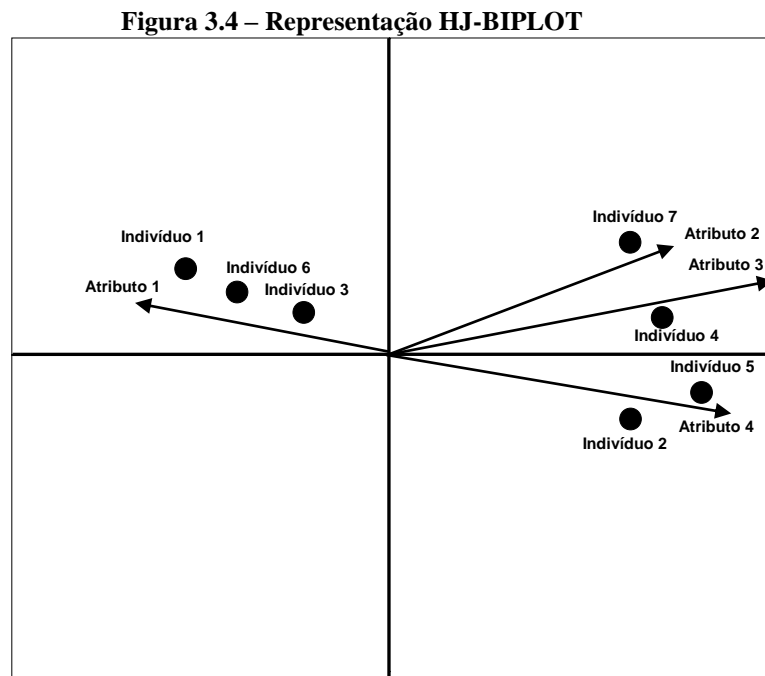
$$x_{ij} = \sum_{k=1}^r \sqrt{\lambda_k} u_{ik} v_{jk} \quad i = 1, 2, \dots, n, \quad j = 1, 2, \dots, p \quad 3.2$$

Desta forma, partido da DVS, a selecção de marcadores na dimensão q para as linhas e colunas da matriz X são:

$$J_{(q)} = U_{(q)} \Lambda_{(q)} \text{ e } H_{(q)} = V_{(q)} \Lambda_{(q)} \quad 3.3$$

A qualidade de representação para as linhas e para as colunas da matriz de dados X é a mesma e as linhas e colunas são expressas em coordenadas principais.

A representação gráfica do BIPLLOT, possui na forma bidimensional uma configuração semelhante à da Figura 3.4.



Dado que tanto as linhas como as colunas possuem a mesma qualidade de representação, pode-se interpretar as posições das linhas, das colunas e das relações

linhas-colunas, através das contribuições relativas do factor ao elemento e do elemento ao factor (Galindo e Cuadras, 1986)

As Propriedades do HJ-BIPLLOT, são:

- 1) Esta representação proporciona a melhor representação simultânea.

Galindo (1985, 1986) e Galindo e Cuadras (1986) demonstram que as relações entre as nuvens de pontos são as relações baricéntricas análogas às da Análise Factorial de Correspondências. Assim, partindo das relações $U = XV\Lambda^{-1}$ e $V = X'U\Lambda^{-1}$ obtêm-se as seguintes equações:

$$J_{(q)} = U_{(q)}\Lambda_{(q)} = XV_{(q)} = XX'U_{(q)}\Lambda_{(q)}^{-1} = XH_{(q)}\Lambda_{(q)}^{-1} \quad \mathbf{3.4}$$

$$H_{(q)} = V_{(q)}\Lambda_{(q)} = X'U_{(q)} = X'XV_{(q)}\Lambda_{(q)}^{-1} = X'J_{(q)}\Lambda_{(q)}^{-1} \quad \mathbf{3.5}$$

Ou seja, as coordenadas para as linhas são médias ponderadas das coordenadas das colunas, onde as ponderações são os valores originais na matriz X. O mesmo ocorre para as coordenadas das colunas relativamente às linhas.

- 2) Os produtos escalares das colunas da matriz X, coincidem com os produtos escalares dos marcadores H, ou seja:

$$X'X = (U\Lambda V')'(U\Lambda V') = (V\Lambda)(V\Lambda)' = HH' \quad \mathbf{3.6}$$

- 3) O quadrado da longitude dos vectores h_j é proporcional à variância da variável x_j . Isto significa que, numa representação HJ-BIPLLOT, os atributos que apresentam maior variabilidade nas classificações, serão representados por vectores mais longos.

- 4) O co-seno do ângulo entre dois vectores h_i, h_j representa a correlação entre as variáveis x_i e x_j . Isto significa que num HJ-BIPLLOT, se dois atributos estão correlacionados positivamente, serão representados por dois vectores que formarão, no gráfico factorial, um ângulo agudo. Se dois atributos estão correlacionados negativamente, os vectores que os representam formam ângulos obtusos. Se as classificações de dois atributos não têm qualquer relação, os marcadores que os representam no gráfico BIPLLOT, formarão um ângulo recto.
- 5) Os produtos escalares das linhas da matriz X , coincidem com os produtos escalares dos marcadores j , ou seja:

$$XX' = (U\Lambda V')(U\Lambda V')' = (U\Lambda)(U\Lambda)' = JJ' \quad 3.7$$

- 6) A distância euclidiana entre duas linhas da matriz X , coincide com a distância euclidiana entre os marcadores j do HJ-BIPLLOT. Isto significa que se dois indivíduos estão representados próximos no gráfico factorial, esses indivíduos apresentam perfis similares.
- 7) Os marcadores para as filas coincidem com as coordenadas dos indivíduos no espaço das componentes principais das variáveis. Isto permite identificar gradientes que se correspondem com as tendências de opção de gestão.
- 8) Os marcadores para as colunas coincidem com as coordenadas das variáveis no espaço das componentes das linhas. Isto permite-nos identificar gradientes de homogeneidade.

- 9) Se uma variável (classificação de atributo) toma um valor preponderante para um indivíduo, o ponto que representa a esse atributo, estará próximo ao ponto que representa o indivíduo.
- 10) Quanto mais distantes aparecem os pontos que representam os marcadores coluna do centro de gravidade, maior variabilidade existirá no estudo. Os atributos menos estáveis são representados por vectores mais longos.
- 11) A qualidade de representação para as linhas e colunas é a mesma e é expressa por:

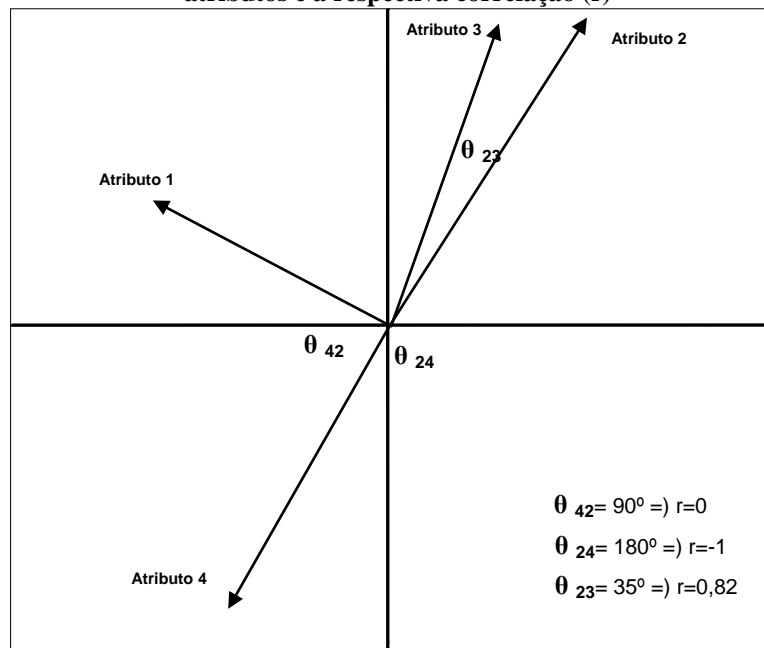
$$\left(\frac{\sum_{i=1}^d \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^r \lambda_i^2} \right) * 100 \quad 3.8$$

Isto significa que tanto as posições dos indivíduos como as dos atributos são fiáveis nos planos factoriais.

3.5.2 A interpretação gráfica do método HJ-BIPLLOT

Gabriel (1971) mostra que os co-senos dos ângulos entre os vectores representativos das variáveis num BIPLLOT são os coeficientes de correlação entre as variáveis respectivas (Figura 3.5).

Figura 3.5 – Representação da relação HJ BIPLLOT entre os ângulos (θ) formados pelos atributos e a respectiva correlação (r)



A propriedade de igualdade entre co-senos e correlações, assumindo os atributos centrados, implica que para quaisquer x e y representados, tomando o co-seno de θ_{xy} , o ângulo entre as duas variáveis x e y é igual à sua correlação r_{xy} , conforme evidenciado na equação seguinte:

$$r_{xy} = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum\sqrt{(x_i - \bar{x})^2} \sum\sqrt{(y_i - \bar{y})^2}} = \frac{\sum x_i y_i}{\sqrt{\sum x_i^2} \sqrt{\sum y_i^2}} = \frac{x \cdot y}{|x||y|} = \cos \theta_{xy} \quad 3.9$$

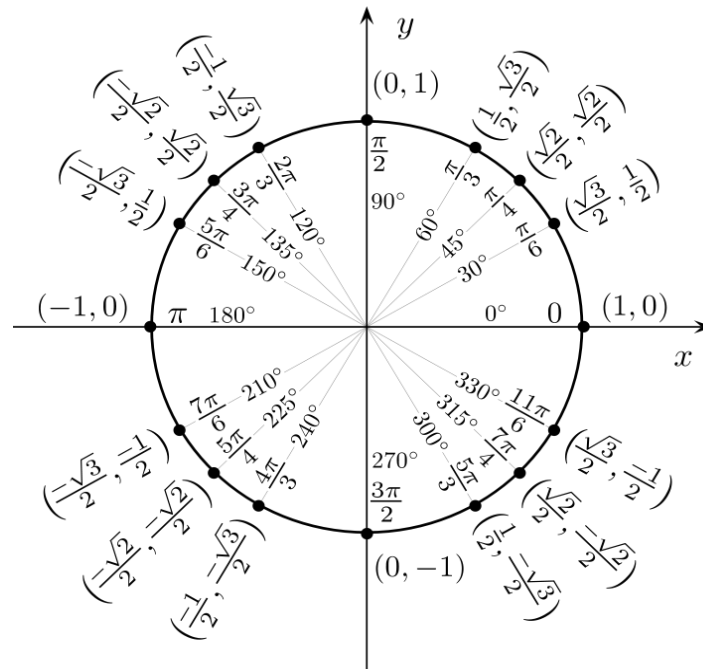
Isto significa que, no HJ-BIPLLOT, se dois atributos estão correlacionados positivamente, os vectores que os representam formam ângulos agudos. Se um atributo for correlacionado inversamente com outro, os vectores que os representam

formarão ângulos obtusos e existe correlação negativa entre os atributos. Se as classificações de um atributo não têm qualquer relação com outro atributo, os marcadores que os representam no gráfico BIPLLOT, formarão um ângulo recto e a correlação entre os atributos é nula.

Para identificação das correlações existentes, é tida em conta a propriedade de igualdade entre co-senos e correlações, assumindo os atributos centrados, o que implica que para quaisquer x e y representados, tomando o co-seno de q_{xy} , o ângulo entre as duas variáveis x e y é igual à sua correlação r_{xy} .

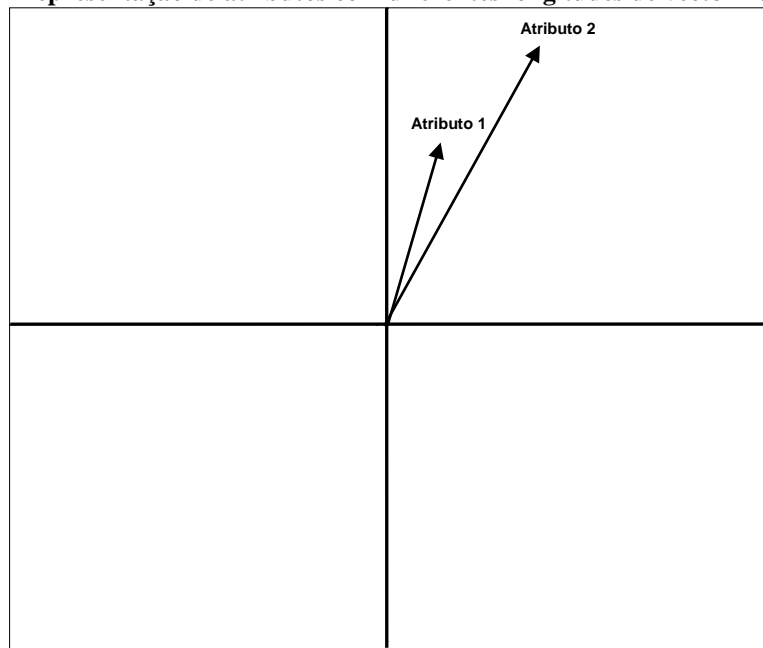
A aplicação desta propriedade do HJ-BIPLLOT terá a leitura em conformidade com o círculo trigonométrico representado na Figura 3.6. no que concerne ao sentido do crescimento do valor do co-seno.

Figura 3.6 – Representação do crescimento do valor co-seno em função do sentido da rotação no círculo trigonométrico



O quadrado da longitude dos vectores h_j ($j=1,\dots,p$) é proporcional à variância da variável x_j ($j=1,\dots,p$), o que significa que numa representação HJ-BIPLLOT, os atributos que apresentam maior variabilidade nas classificações, serão representados por vectores mais longos (Figura 3.7).

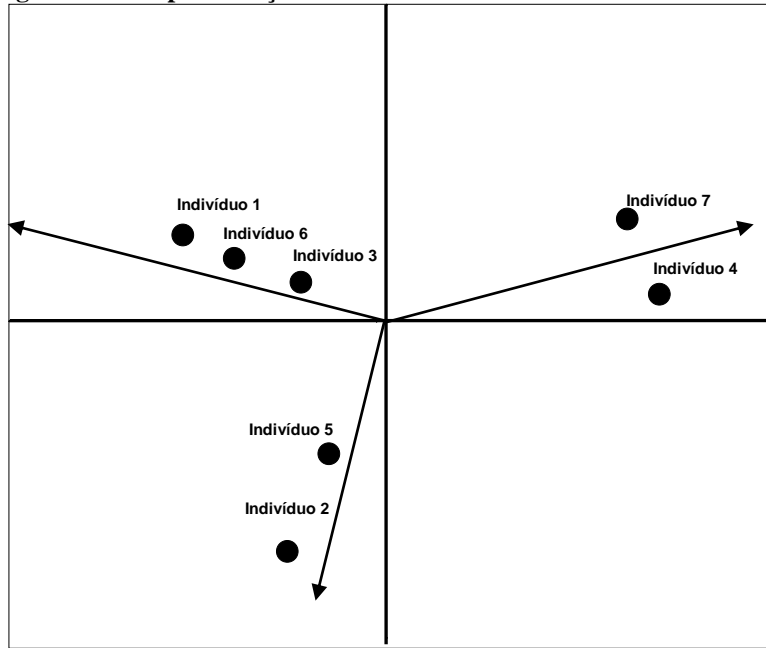
Figura 3.7 – Representação de atributos com diferentes longitudes de vector no HJ-BIPLLOT



Assim, os atributos com maior variância, são representados por vectores mais longos.

As proximidades, sobre o BIPLLOT, entre os marcadores dos indivíduos representam semelhanças entre os indivíduos: dois pontos próximos correspondem a dois indivíduos com respostas semelhantes; dois pontos afastados correspondem a dois indivíduos com respostas tanto mais díspares quanto maior o afastamento, sobre o BIPLLOT, dos marcadores respectivos (Figura 3.8).

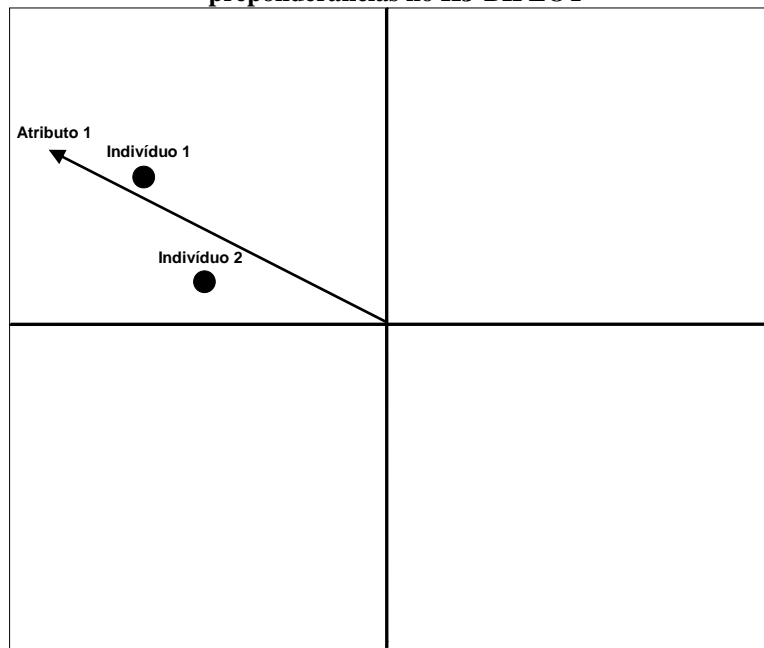
Figura 3.8 – Representação dos indivíduos e distâncias no HJ-BIPLLOT



Ou seja a distância euclidiana entre duas linhas da matriz X , coincide com a distância euclidiana entre os marcadores j do HJ-BIPLLOT.

Quando mais próximo da direcção de uma variável está o ponto representativo de um indivíduo e maior for o afastamento do indivíduo em relação ao centro, maior a preponderância ou importância dessa variável na explicação dos resultados obtidos por um indivíduo (Figura 3.9).

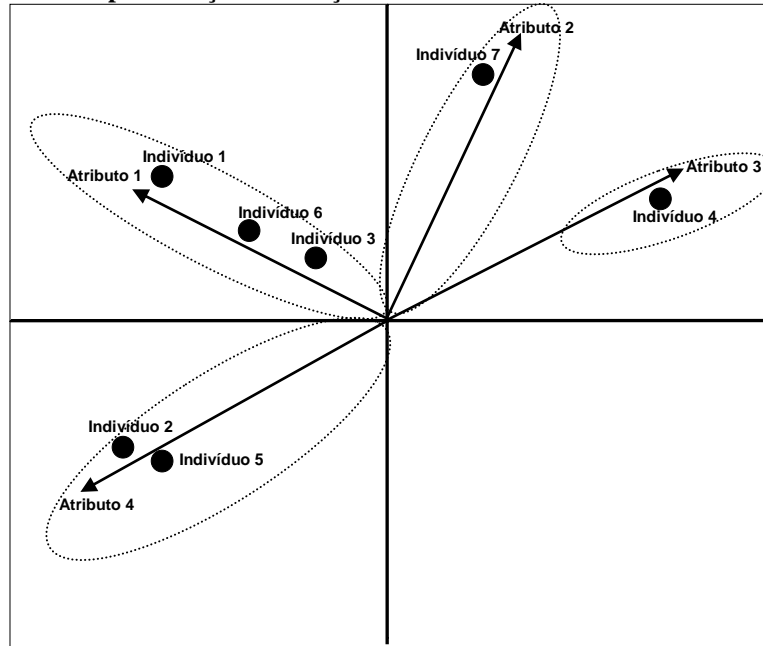
Figura 3.9 – Representação da relação dos atributos e indivíduos relacionados com diferentes preponderâncias no HJ-BIPLLOT



Assim, quanto maior é o valor da projecção de um indivíduo sobre uma variável - medida a partir do centro - maior é o valor dessa variável sobre o indivíduo e maior é a preponderância da variável na explicação do comportamento ou resposta do indivíduo.

Quanto menor o ângulo entre os vectores definidos pelo centro do BIPLLOT e os marcadores de um indivíduo e de uma variável, maior será afinidade entre esse indivíduo e essa variável, no sentido descrito (Figura 3.10).

Figura 3.10 – Representação da relação entre atributos e indivíduos no HJ-BIPLLOT



No método HJ-BIPLLOT, se uma variável (atributo) toma um valor preponderante para um indivíduo, o ponto que representa essa variável estará próximo do ponto que representa a unidade hoteleira (indivíduo). Uma vez que no método HJ-BIPLLOT os indivíduos e as variáveis estão representados na mesma escala, faz sentido interpretar as distâncias entre indivíduos e variáveis como preponderância de uma variável para explicar um indivíduo, ou, como contribuição de um indivíduo para os valores de uma variável.

A interpretação dos resultados HJ-BIPLLOT é baseada em conceitos geométricos simples que poderão ser traduzidos em três pontos essenciais: 1) a similitude entre indivíduos será uma função inversa da distância entre eles; 2) as longitudes e ângulos dos vectores que representam as variáveis interpretam-se com variabilidade e covariabilidade, respectivamente; 3) as relações entre indivíduos e variáveis interpretam-se em termos de produto escalar, isto é, através das projecções dos pontos indivíduo sobre os vectores variáveis.

3.5.3 O processo de segmentação mediante coordenadas HJ-BILOT

O método HJ-BILOT permite identificar os indivíduos associados aos atributos em estudo, no entanto, para evidenciar mais claramente as semelhanças e dissemelhanças entre os perfis dos indivíduos, foi aplicada a análise cluster. Os métodos de agrupamento a apresentar são os métodos hierárquicos. Estes resultam em hierarquias de partições e podem subdividir-se em métodos aglomerativos e divisivos. A aplicação dos métodos aglomerativos determina inicialmente uma partição com tantas partes quanto o número de diferentes indivíduos, enquanto que nos métodos divisivos se considera como ponto de partida, um único conjunto, ao qual pertencem todos os indivíduos. Para os métodos aglomerativos definem-se ainda vários critérios de agregação. O que distingue os diversos critérios de agregação é a definição de distância entre grupos, considerada. Os critérios de agregação mais usuais são: vizinho mais próximo (*single linkage*), o vizinho mais afastado (*complete linkage*), o critério da média, o critério do centróide e o método de Ward.

O princípio geral de classificação usado nesta investigação está baseado na construção de um quadro de semelhanças entre os dados da série (matriz das aproximações). Sobre o qual foi o utilizado método de Ward, (Ward, 1963) e considerou-se a distância Euclidiana.

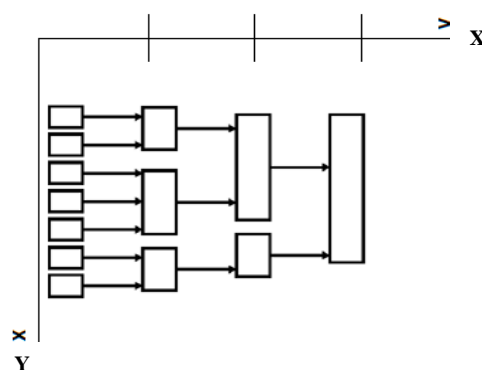
Neste método de Ward, o total da variância é igual à soma da variância interna da classe e da variância inter-classes. É assim necessário encontrar uma homogeneidade no interior de cada classe (minimizando a variação de inércia inter-classe), e uma heterogeneidade entre as classes. Por fim o agrupamento de indivíduos é efectuado de forma a maximizar as semelhanças dentro dos grupos e as diferenças entre grupos.

Desta forma se as classes são formadas de modo a minimizar a soma dos quadrados dos erros. Se forem considerados dois clusters A e B, este método minimiza o incremento da soma dos quadrados, ou seja, minimiza a perda de informação resultante da aglutinação. Em cada iteração o algoritmo calcula todos os pares possíveis de clusters e calcula o valor do incremento para cada união. O algoritmo selecciona os pares que minimizam o valor do incremento, isto é, escolhe os pares que minimizam a perda de informação.

O processo de agrupamento ou de agregação pode ser representado mediante um diagrama bidimensional, em forma de árvore, conhecido por dendograma. No eixo dos xx' estão representados os indivíduos e no eixo dos yy' as distâncias (ver Figura 3.11).

O dendograma tem a vantagem de facilitar a visualização do processo de agrupamento nas suas diversas fases, desde os indivíduos separados até à inclusão num só grupo. Com efeito, o dendograma é uma representação gráfica da hierarquia de partições. Os ramos da árvore que constituem o dendograma identificam-se com as $n-1$ ligações entre grupos, onde cada linha horizontal representa uma ligação a que se designa nodo. Nos métodos aglomerativos a primeira ligação identifica-se com a menor ramificação, a segunda ligação com a segunda menor ramificação e assim sucessivamente.

Figura 3.11 – Representação gráfica de dendograma segundo o método de Ward



3.6 Organização e Recolha de Dados

3.6.1 Primeira Fase

Foram enviados 59 inquéritos via electrónica aos decisores das unidades hoteleiras no intuito de serem medidas, de forma directa, a importância e a performance atribuídas. A informação foi recolhida informaticamente, através de correio electrónico automático, integrado no próprio inquérito.

3.6.2 Segunda Fase

Seguidamente, os dados foram tratados com aplicação da análise IPA, segundo a abordagem tradicional, utilizando a moda, de modo a captar-se a predominância da classificação dos atributos de gestão, em termos de importância e de performance.

A visualização dos resultados foi efectuada através da grelha de acções IPA, que representa como pontos, num espaço bidimensional, a moda das classificações dos atributos, tendo como eixo das abcissas a Performance e como eixo das ordenadas a Importância.

3.6.3 Terceira Fase

Foi seguida a abordagem metodológica proposta nesta investigação, assente no método HJ-BIPLLOT. Aqui, com dados transformados em variáveis métricas por ALS e através de representação gráfica HJ-BIPLLOT, os indivíduos (unidades hoteleiras) foram referenciados como pontos, e os atributos em estudo marcados com vectores, num espaço multidimensional, assente em coordenadas principais.

3.6.4 Quarta Fase

Não obstante o método HJ-BIPLLOT permitir a identificação das unidades hoteleiras associadas aos atributos em estudo, foi aplicada a análise cluster, segundo o método de Ward para evidenciar mais claramente as semelhanças e dissemelhanças entre os perfis dos indivíduos.

Capítulo 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Descrição da Amostra

Foram recolhidas com sucesso 20 inquéritos, referentes a 2007 e 2008, no entanto a resposta de uma das unidades não pôde ser considerada, visto não cumprir o ponto 2) dos dois critérios de selecção estipulados:

- 1) Manter a mesma classificação hoteleira, nos anos 2007 e 2008
- 2) Manter o mesmo decisor da estratégia da unidade hoteleira, nos anos 2007 e 2008.

As restantes respostas, possuíam todos os dados necessários, preenchidos em conformidade com o modelo, totalizando-se 19 observações válidas, para tratamento.

Os inquéritos válidos foram classificados, segundo os perfis apresentados no PENT (MEID, 2007), dados relativos aos decisores e tipologia das unidades hoteleiras.

As caracterizações descritivas, em relação ao decisor e em relação à unidade hoteleira encontram-se nas Tabelas 4.1 e 4.2, respectivamente.

Tabela 4.1 – Caracterização do Decisor

| Género | Frequência | % |
|---|-------------------|----------|
| Feminino | 3 | 15,8 |
| Masculino | 16 | 84,2 |
| Anos de Experiência | | % |
| Até 5 | 1 | 5,3 |
| Entre 5 e 10 | 9 | 47,4 |
| Entre 10 e 15 | 4 | 15,8 |
| Mais de 15 anos | 5 | 31,7 |
| Formação Superior na área da Gestão Hoteleira, Gestão ou Marketing | | % |
| Não | 12 | 63,2 |
| Sim | 7 | 36,8 |

Em relação ao decisor constata-se o predomínio do sexo masculino com 84,2 %, os 5 a 10 anos de experiência com 47,4% e a não habilitação com curso superior na área da Gestão Hoteleira, Gestão ou Marketing com 63,2 %.

Tabela 4.2 – Caracterização da Unidade Hoteleira

| Classificação | Frequência | % |
|---|-------------------|----------|
| 4 Estrelas | 11 | 89,5 |
| 5 Estrelas | 8 | 10,5 |
| Principal Operador Turístico da Unidade Hoteleira | Frequência | % |
| TUI | 11 | 67,9 |
| Thomas Cook | 5 | 26,3 |
| Intagroup | 1 | 5,3 |
| Não Aplicável | 2 | 10,5 |
| 1º Nacionalidade Predominante de Clientes da Unidade Hoteleira | Frequência | % |
| Reino Unido | 9 | 47,4 |
| Portugal | 6 | 31,6 |
| Alemanha | 3 | 15,8 |
| Suécia | 1 | 5,3 |
| 2º Nacionalidade Predominante de Clientes da Unidade Hoteleira | Frequência | % |
| Reino Unido | 7 | 36,8 |
| Portugal | 6 | 31,6 |
| Alemanha | 2 | 10,5 |
| Espanha | 2 | 10,5 |
| Holanda | 2 | 10,5 |
| 3º Nacionalidade Predominante de Clientes da Unidade Hoteleira | Frequência | % |
| Portugal | 2 | 26,3 |
| Espanha | 6 | 31,6 |
| Alemanha | 3 | 15,8 |
| Reino Unido | 2 | 10,5 |
| Irlanda | 2 | 10,5 |
| Holanda | 1 | 5,3 |
| Vocação Principal da Unidade Hoteleira | Frequência | % |
| Sol e Mar | 18 | 94,7 |
| Golfe | 1 | 5,3 |
| Vocação Alternativa da Unidade Hoteleira | Frequência | % |
| Golfe | 11 | 57,9 |
| Desporto | 1 | 5,3 |
| Negócios | 2 | 10,5 |
| <i>Touring</i> Cultural e Paisagístico | 2 | 10,5 |
| Sol e Mar | 1 | 5,3 |
| Gastronomia e Vinhos | 1 | 5,3 |
| Não Pratica Alternativa | 1 | 5,3 |

Relativamente à unidade hoteleira, salienta-se o predomínio da classificação de quatro estrelas com 89,5 %, o principal operador turístico identificado foi a TUI com 67,9 %, como principal emissor de clientes o Reino Unido com, 47,4% seguido de Portugal e Alemanha com 31,6% e 15,8% respectivamente. A vocação predominante das unidades hoteleiras estudadas é de Sol e Mar com 94,7% sendo o Golfe a vocação alternativa mais representativa com 57,9%.

4.2 Ficha Técnica

As opções metodológicas seguidas nesta investigação são apresentadas na Tabela 4.3.

Tabela 4.3 – Símula de Opções Metodológicas da Investigação

| Análise das respostas em termos de fiabilidade e validade dos dados obtidos |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Medição da consistência interna (Murphy <i>et al.</i>, 2000; Cronbach, 1951);• Fiabilidade inter-respondente (Dooley, 1990).• Fiabilidade das respostas e adequação da escala, através do Alfa de Cronbach (Kline, 2000).• Software utilizado SPSS 17.0 |
| Metodologia de tratamento de dados pela abordagem tradicional do IPA |
| <ul style="list-style-type: none">• Representação IPA segundo Martilla e James (1977)<ul style="list-style-type: none">○ Unidades de Medida: medição directa de I-P (Bacon, 2003)• Definição dos Eixos e Quadrantes da Grelha IPA<ul style="list-style-type: none">○ Utilização da média das escalas (Oh, 2001).• Tipo de gráfico: gráfico de dispersão (Oh, 2001) com moda;• Software utilizado Microsoft Office, Excel 2010. |
| Metodologia de tratamento de dados pela abordagem HJ-BIPLLOT do IPA |
| <ul style="list-style-type: none">• Transformação das Variáveis Ordinais em Numéricas: ALS – Alternating Least Squares (De Leeuw, 1985)<ul style="list-style-type: none">○ SPSS – Statistical Package for Social Sciences.• Método de Estimação HJ – BIPLLOT: DVS – Decomposição em Valores Singulares (Galindo, 1983);• Transformação dos dados HJ – BIPLLOT: Estandardização por Linhas (Galindo, 1983);• Tipo de gráfico: HJ – BIPLLOT com Escalonamento Baricêntrico e em Coordenadas Principais (Galindo, 1983);• Segmentação pelo método de Ward - Distância Euclidiana (Ward, 1963);<ul style="list-style-type: none">○ Software: Multibiplot 2007 – USAL |

4.3 Análise das Respostas

Para verificar a sua fiabilidade e validade os dados obtidos foram sujeitos a medições da consistência interna (Murphy *et al.*, 2000; Cronbach, 1951) e fiabilidade inter-respondente (Dooley, 1990).

Foi efectuada a análise de fiabilidade das respostas e adequação da escala, aplicando o Alfa de Cronbach, com os seguintes resultados (Tabelas 4.4 e 4.5) para os dois anos em estudo, demonstrando elevada fiabilidade (Kline, 2000):

Tabela 4.4 – Reliability Statistics 2007 – Resposta ao inquérito IPA

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 0,805 | 20 |

Tabela 4.5 – Reliability Statistics 2008 – Respostas ao Inquérito IPA

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 0,818 | 20 |

Segundo George e Mallery (1995), se o alfa é superior a 0,9 o instrumento de medição é excelente; se é superior a 0,8 o instrumento de medição é bom; se é superior a 0,7 é aceitável; se é superior a 0,6 é questionável; se é superior a 0,5 é débil; e se é menor que 0,5 é inaceitável. Os valores obtidos determinam que o inquérito utilizado será relativamente à fiabilidade de resposta e adequação de escala, um bom instrumento de medição.

A fiabilidade e validade inter-respondente, foi determinada por obtenção do Alfa de Cronbach, após a eliminação de cada linha de respondente sequencialmente da base de dados (Cronbach, 1951), tendo-se mantido o valor consistentemente para 2007 não inferior a 0,772 e para 2008, não inferior a 0,788. Este resultado indica todos os itens contribuem para o valor elevado do alfa e assim que a validade é aceitável.

4.3.1 Resultados com a Abordagem Tradicional

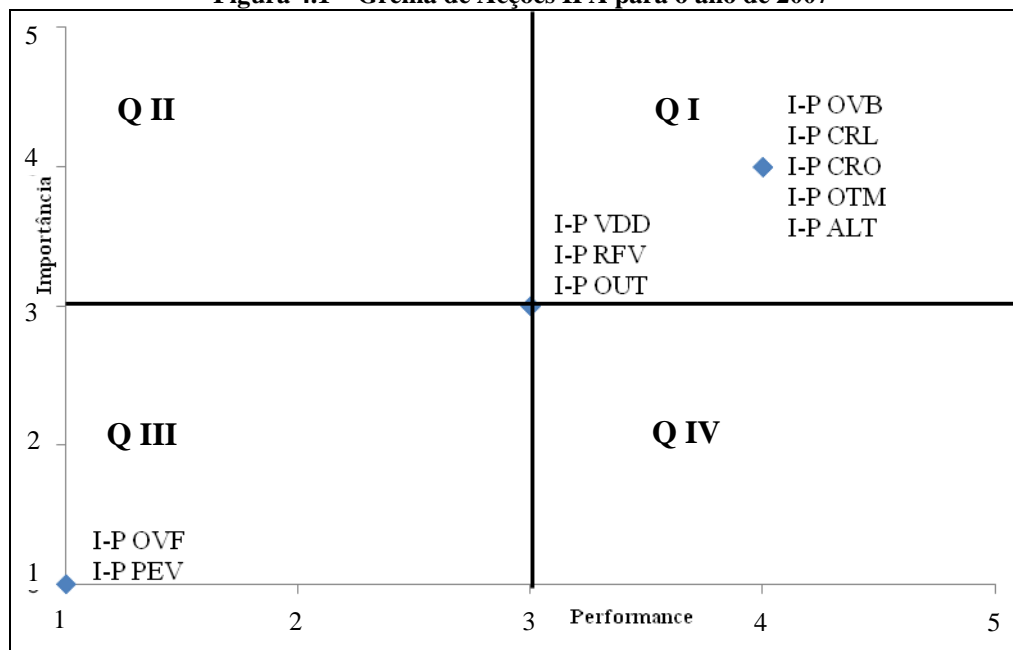
Os dados recebidos por inquérito para 2007, foram tratados e estandardizados aplicando a mesma escala e medida central, a moda, tendo sido obtidos os resultados constantes na Tabela 4.6.

Tabela 4.6 – Classificações de Importância e Performance do ano de 2007 - Moda

| 2007 | Importância | Performance |
|------|-------------|-------------|
| OVB | 4 | 4 |
| OVF | 1 | 1 |
| CRL | 4 | 4 |
| CRO | 4 | 4 |
| OUT | 3 | 3 |
| OTM | 4 | 4 |
| PEV | 1 | 1 |
| RFV | 3 | 3 |
| ALT | 4 | 4 |
| VDD | 3 | 3 |

A partir dos dados que constam na Tabela 4.5, foi construída a grelha IPA (Martilla e James, 1977), onde no eixo das abcissas está representada a Performance e no eixo das ordenadas está representada a Importância, como se indica na Figura 4.1.

Figura 4.1 – Grelha de Acções IPA para o ano de 2007



Através da análise da grelha IPA referente ao ano de 2007, constata-se a concentração dos pontos I-P nos quadrantes I e III, conforme estudos anteriores, nomeadamente de Crompton e Duray em 1985. Seguindo as recomendações originais de Martilla e James (1977), associadas ao método IPA, as acções a desenvolver seriam:

“*Keep Up the Good Work*” para *Overbooking* (OVB), Cumprimento de Requisitos Legais (CRL), Cumprimento de Requisitos de Operador (CRO), Outros Mercados (OTM) e *Allotment* (ALT)

“*Low Priority*” para *Overflow* (OVF) e Promoção de Eventos (PEV).

As recomendações são, para ambos os quadrantes, de manter a importância e performance em cada atributo de gestão identificado.

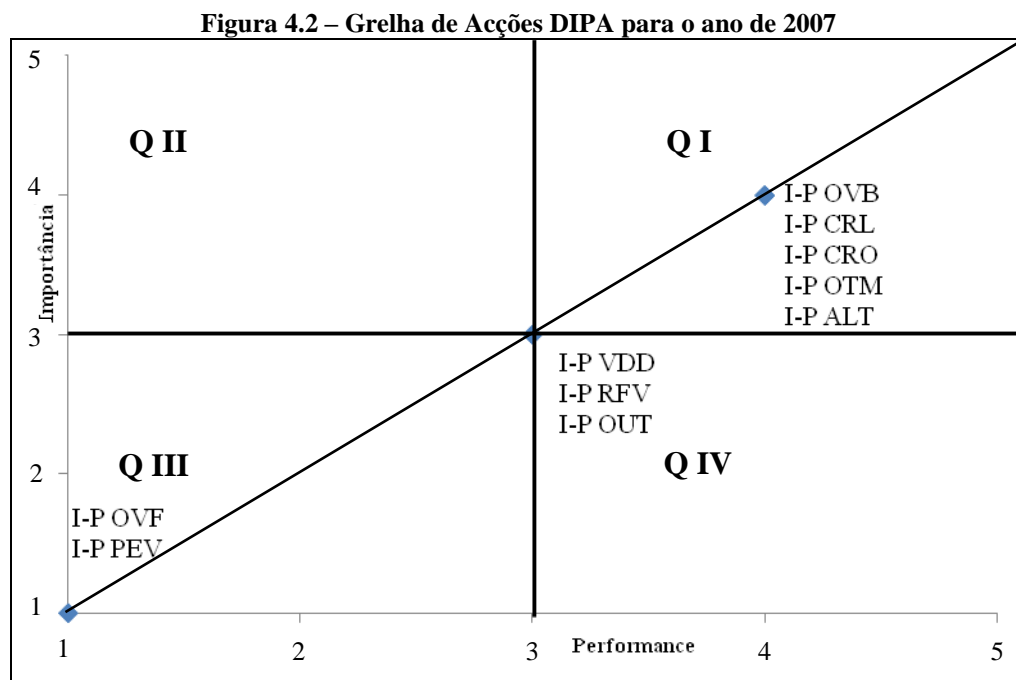
A Venda Directa (VDD), *Raid-Blitz* de Força de Vendas (RFV) e *Outsourcing* (OUT), posicionaram-se na intersecção dos eixos (3,3) o que não possibilita a recomendação de acções a tomar pelo decisor.

Bacon (2003), enfatiza que a metodologia utilizada para determinar os atributos a avaliar pela grelha IPA, pode originar o empolamento das classificações de importância, tendo em conta que os atributos de estudo são obtidos por estudos qualitativos preliminares de *focus groups* ou entrevista aberta. Este procedimento possui uma tendência natural para registar classificações altas de importância em escalas métricas ou de Likert para atributos em avaliação, resultando numa concentração no topo da grelha (Bacon, 2003).

Outra explicação para o fenómeno de concentração, seria a falta de envolvimento ou insuficiente conhecimento dos respondentes no que concerne aos atributos em

avaliação (Sambonmatsu *et al.*, 2003) o que, dado os sujeitos respondentes serem os gestores das unidades hoteleiras, não parece credível.

Através da aplicação da abordagem de Bacon, no que concerne à utilização de uma linha diagonal entre os quadrantes I e III, foi obtido o gráfico representado na Figura 4.2.



Interpretando os resultados segundo o modelo DIPA (Bacon, 2003), pontos acima da linha diagonal identificam áreas a melhorar a performance pois indicam a existência um desvio entre a Importância atribuída e a Performance, com sub-desempenho nesta última.

No gráfico a linha ISO, que representa uma bissectriz aos quadrantes ímpares, I e III, resulta numa secante aos atributos representados, não possibilitando assim evidenciar qualquer desvio I-P. A concentração das combinações I-P nos quadrantes ímpares é consentânea com a situação relatada por Abalo (2007) na sua investigação.

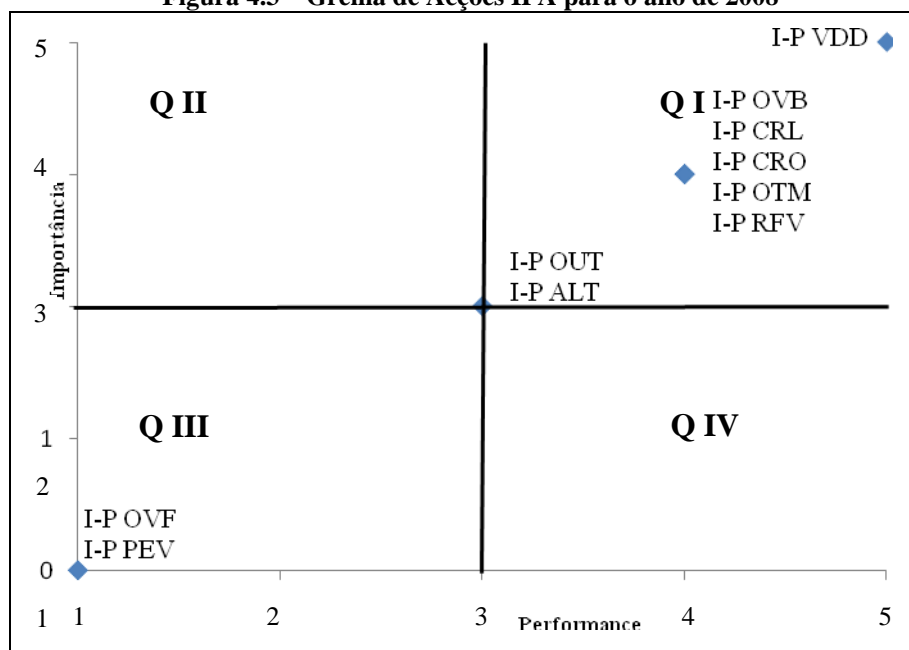
Os dados recebidos por inquérito para 2008, foram tratados e estandardizados aplicando a mesma escala e medida central, a moda, tendo sido obtidos os resultados constantes na Tabela 4.7.

Tabela 4.7 – Classificações de Importância e Performance do ano de 2008 - Moda

| 2008 | Importância | Performance |
|------|-------------|-------------|
| OVB | 4 | 4 |
| OVF | 1 | 1 |
| CRL | 4 | 4 |
| CRO | 4 | 4 |
| OUT | 3 | 3 |
| OTM | 4 | 4 |
| PEV | 1 | 1 |
| RFV | 4 | 4 |
| ALT | 3 | 3 |
| VDD | 5 | 5 |

Representando os pontos obtidos no espaço com o eixo yy' representando a Importância e o eixo xx' representado a Performance foi obtida a grelha de acções IPA (Martilla e James, 1977) na Figura 4.3.

Figura 4.3 – Grelha de Acções IPA para o ano de 2008



Através da análise da grelha IPA referente ao ano de 2008, volta constatar-se a concentração dos pontos I-P nos quadrantes I e III.

Seguindo as recomendações originais de Martilla e James (1977), associadas ao método IPA, as acções a desenvolver seriam:

“*Keep Up the Good Work*” para Venda Directa (VDD), *Raid-Blitz* Força de Vendas (RFV), *Overbooking* (OVB), Cumprimento de Requisitos Legais (CRL), Cumprimento de Requisitos de Operador (CRO) e Outros Mercados (OTM).

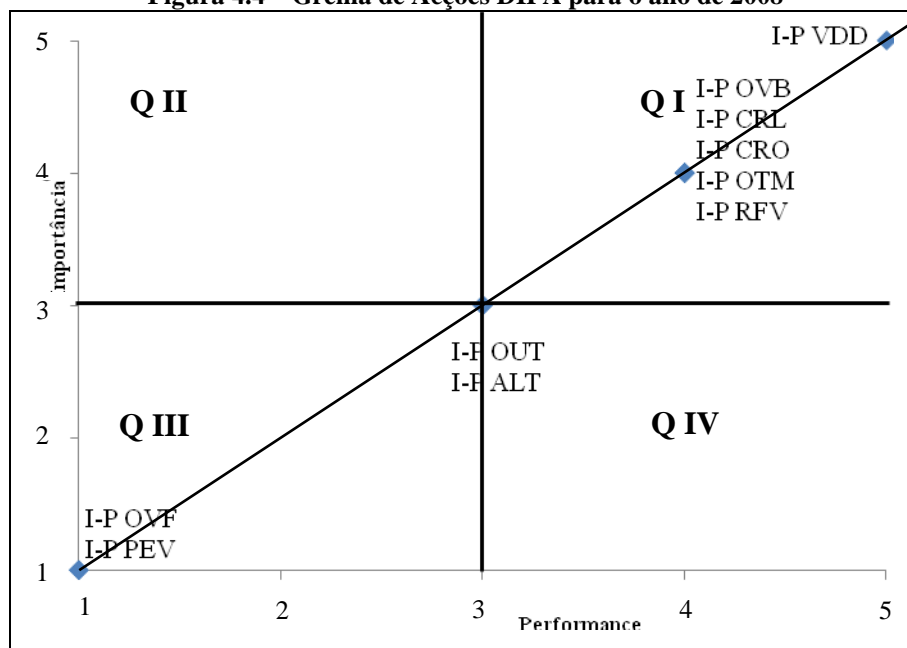
“*Low Priority*” para *Overflow* (OVF) e Promoção de Eventos (PEV).

Não se poderiam tirar conclusões relativamente ao *Outsourcing* (OUT) e *Allotment* (ALT) dado o posicionamento das combinações I-P na intersecção dos eixos (3,3).

Tal como para 2007, as recomendações são para ambos os quadrantes de manter a importância e performance em cada atributo de gestão identificado, tendo-se observado uma tendência de concentração no primeiro quadrante.

Interpretando os novamente os resultados segundo o modelo DIPA (Bacon, 2003), em que pontos acima da linha diagonal identificam áreas a melhorar a performance pois existe um *gap* entre a Importância atribuída e a Performance, com sub-desempenho nesta última, obtém-se o gráfico representado na Figura 4.4.

Figura 4.4 – Grelha de Acções DIPA para o ano de 2008



Neste gráfico a linha ISO, que representa uma bissectriz aos Quadrante I e III, resulta, tal como para 2007, numa secante aos atributos representados, não possibilitando assim evidenciar qualquer desvio I-P. Continua a ser inviável a determinação de acções ou melhorias a desenvolver a partir da grelha de acções IPA obtida pela abordagem tradicional baseada em medidas de tendência central.

Comparando os resultados de 2007 com 2008, é possível identificar atributos que possuem diferente classificação de Importância *versus* Performance, sendo os atributos críticos apresentados na Tabela 4.8.

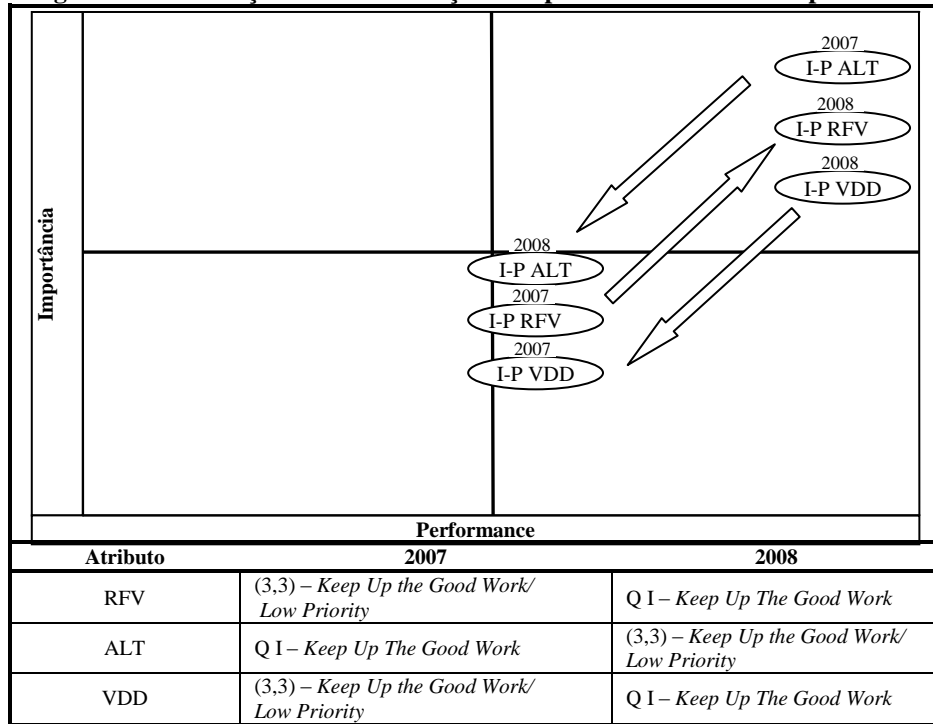
Tabela 4.8 – Alterações de Importância *versus* Performance de 2007 para 2008

| ATRIBUTOS | 2007-2008 | |
|-----------------------------|-----------|-----|
| | IMP | PER |
| Raid- Força de Vendas (RFV) | ▲ | ▲ |
| Allotment (ALT) | ▼ | ▼ |
| Venda Directa (VDD) | ▲ | ▲ |

Esta alteração verificada poderá ser indicativa de que, os decisores possuem diferentes opções de gestão nos atributos identificados, atribuindo de forma diferente

a importância e performance aos mesmos, consoante a conjuntura económica é favorável (2007) e desfavorável (2008). Esta alteração pode ser visualizada simplifadamente na Figura 4.5.

Figura 4.5 – Alterações das classificações I-P para atributos de 2007 para 2008



(RFV – *Raid-Blitz Força de Vendas*, VDD – *Venda Directa*, ALT – *Allotment*)

4.3.2 Resultados com a Abordagem HJ-BIPLLOT

4.3.2.1 Tratamento Prévio dos dados

Os dados ordinais após transformação em escalas ótimas, por ALS, obtiveram melhores resultados, segundo o Alfa de Cronbach que os obtidos com as variáveis ordinais. Os resultados para 2007 e 2008 são apresentados nas Tabelas 4.9 e 4.10 respectivamente.

Tabela 4.9 – Reliability Statistics 2007 – Após transformação ALS

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 0,845 | 20 |

Tabela 4.10 – Reliability Statistics 2008 – Após transformação ALS

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 0,842 | 20 |

Verificou-se, desta forma, a pertinência da transformação dos dados, não só por permitir a utilização do HJ-BIPLLOT com dados métricos, como também pela melhoria da fiabilidade das respostas e adequação da escala, segundo o Alfa de Cronbach, (Murphy *et al.*, 2000; Cronbach, 1951; Dooley, 1990, Kline, 2000).

4.3.2.2 Resultados dos anos de 2007 e 2008

Aplicou-se o método HJ-BIPLLOT aos dados das classificações obtidas por inquéritos, para os anos de 2007 e 2008 os dois primeiros eixos, explicam 67,03 % da variabilidade dos dados, de acordo com a Tabela 4.11.

Tabela 4.11 – Nível de explicação da Inércia pelos 3 eixos HJ-BIPLLOT

| Transformação dos dados: Estandarização por linhas | | | |
|---|---------------|------------------------|-----------|
| Tipo de BIPLLOT: HJ - BIPLLOT (Escalonamento Baricéntrico) | | | |
| Eixo | Valor Próprio | Inércia Var. Explicada | Acumulada |
| 1 | 16.696 | 37.169 | 37.169 |
| 2 | 14.965 | 29.859 | 67.028 |
| 3 | 9.374 | 11.716 | 78.745 |

Foram determinadas as contribuições relativas do factor pelas três dimensões (eixo 1, 2 e 3), no que concerne às linhas de 2007 e 2008, representadas nas Tabelas 4.12. e 4.13.respectivamente.

Tabela 4.12 – Contribuições relativas do factor pelos 3 eixos – Linhas 2007

| Unidade Hoteleira | 1 | 2 | 3 | Unidade Hoteleira | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------|----------|----------|----------|--------------------------|----------|----------|----------|
| A2007-I | 880 | 25 | 5 | A2007-P | 880 | 25 | 5 |
| B2007-I | 587 | 175 | 31 | B2007-P | 396 | 425 | 17 |
| C2007-I | 91 | 404 | 401 | C2007-P | 91 | 404 | 401 |
| D2007-I | 66 | 222 | 309 | D2007-P | 66 | 222 | 309 |
| E2007-I | 453 | 425 | 23 | E2007-P | 453 | 425 | 23 |
| F2007-I | 56 | 25 | 530 | F2007-P | 23 | 345 | 610 |
| G2007-I | 280 | 11 | 97 | G2007-P | 1 | 707 | 29 |
| H2007-I | 20 | 907 | 0 | H2007-P | 20 | 907 | 0 |
| I2007-I | 680 | 48 | 172 | I2007-P | 680 | 48 | 172 |
| J2007-I | 680 | 48 | 172 | J2007-P | 680 | 48 | 172 |
| K2007-I | 680 | 48 | 172 | K2007-P | 680 | 48 | 172 |
| L2007-I | 680 | 48 | 172 | L2007-P | 680 | 48 | 172 |
| M2007-I | 680 | 48 | 172 | M2007-P | 680 | 48 | 172 |
| N2007-I | 464 | 191 | 175 | N2007-P | 464 | 191 | 175 |
| O2007-I | 534 | 77 | 2 | O2007-P | 868 | 8 | 25 |
| P2007-I | 564 | 87 | 3 | P2007-P | 564 | 87 | 3 |
| Q2007-I | 184 | 573 | 5 | Q2007-P | 424 | 363 | 21 |
| R2007-I | 215 | 402 | 144 | R2007-P | 240 | 380 | 54 |
| S2007-I | 361 | 304 | 67 | S2007-P | 304 | 440 | 51 |

Tabela 4.13 – Contribuições relativas do factor pelos 3 eixos – Linhas 2008

| Unidade Hoteleira | 1 | 2 | 3 | Unidade Hoteleira | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------|----------|----------|----------|--------------------------|----------|----------|----------|
| A2008-I | 880 | 25 | 5 | A2008-P | 880 | 25 | 5 |
| B2008-I | 396 | 425 | 17 | B2008-P | 146 | 16 | 225 |
| C2008-I | 91 | 404 | 401 | C2008-P | 91 | 404 | 401 |
| D2008-I | 66 | 222 | 309 | D2008-P | 66 | 222 | 309 |
| E2008-I | 453 | 425 | 23 | E2008-P | 453 | 425 | 23 |
| F2008-I | 149 | 232 | 76 | F2008-P | 149 | 232 | 76 |
| G2008-I | 280 | 11 | 97 | G2008-P | 1 | 707 | 29 |
| H2008-I | 17 | 917 | 0 | H2008-P | 17 | 917 | 0 |
| I2008-I | 663 | 1 | 74 | I2008-P | 663 | 1 | 74 |
| J2008-I | 663 | 1 | 74 | J2008-P | 663 | 1 | 74 |
| K2008-I | 663 | 1 | 74 | K2008-P | 663 | 1 | 74 |
| L2008-I | 663 | 1 | 74 | L2008-P | 663 | 1 | 74 |
| M2008-I | 663 | 1 | 74 | M2008-P | 663 | 1 | 74 |
| N2008-I | 464 | 191 | 175 | N2008-P | 728 | 7 | 84 |
| O2008-I | 408 | 173 | 243 | O2008-P | 103 | 407 | 113 |
| P2008-I | 464 | 191 | 175 | P2008-P | 728 | 7 | 84 |
| Q2008-I | 184 | 573 | 5 | Q2008-P | 424 | 363 | 21 |
| R2008-I | 431 | 301 | 6 | R2008-P | 431 | 301 | 6 |
| S2008-I | 414 | 277 | 9 | S2008-P | 478 | 288 | 0 |

Foram determinadas as contribuições relativas do factor pelas três dimensões (eixo 1, 2 e 3), no que concerne às colunas, representadas na Tabela 4.14.

Tabela 4.14 – Contribuições relativas do factor pelos 3 eixos – Colunas

| Atributo | Eixo 1 | Eixo 2 | Eixo 3 |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|
| OVB | 438 | 310 | 148 |
| OVF | 645 | 88 | 147 |
| CRL | 694 | 127 | 107 |
| CRO | 423 | 312 | 3 |
| OUT | 468 | 77 | 134 |
| OTM | 19 | 603 | 64 |
| PEV | 65 | 711 | 18 |
| RFV | 564 | 90 | 11 |
| ALT | 386 | 434 | 19 |
| VDD | 15 | 235 | 521 |

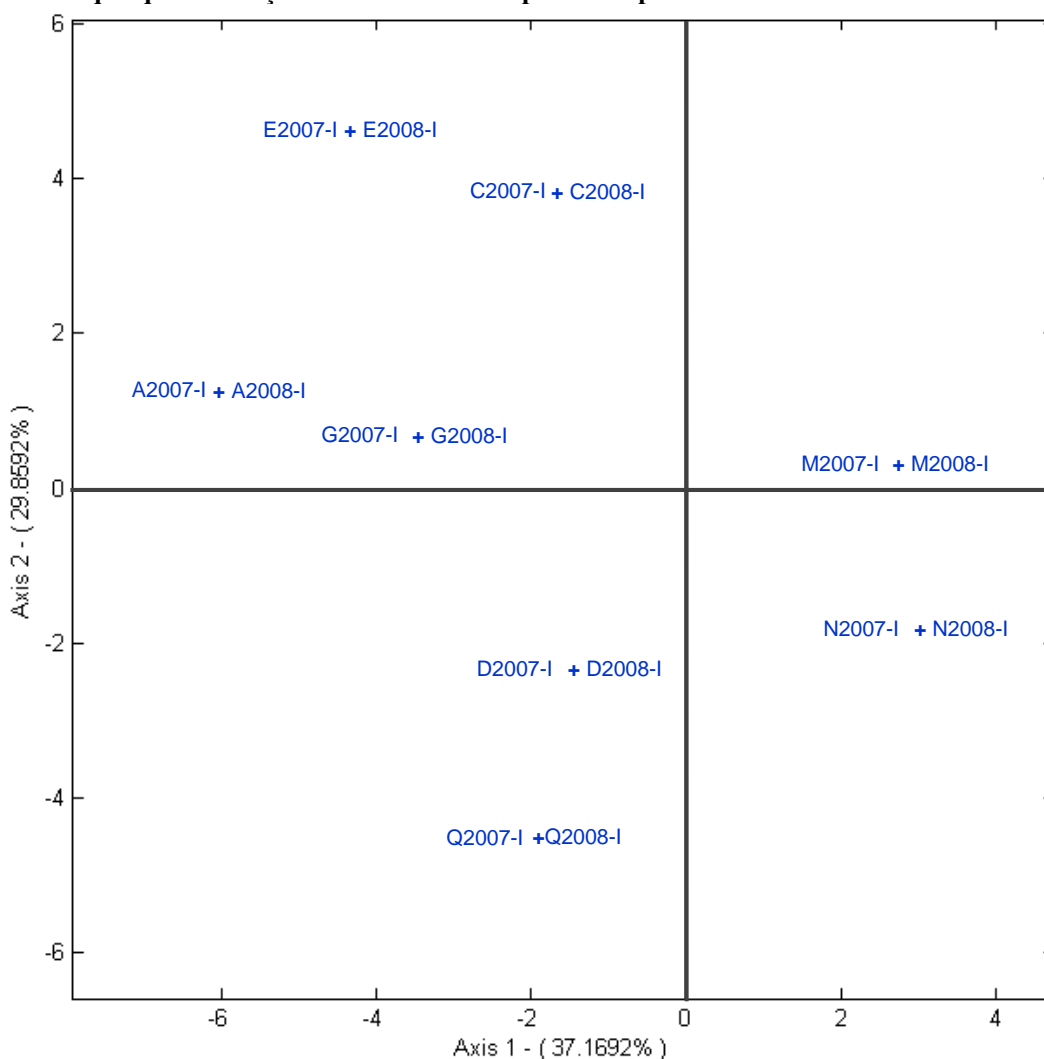
Pontos relevantes para interpretação de gestão:

- 1) O primeiro eixo capturou a informação mais relevante em termos dos atributos em estudo relacionados com a vertente operacional das opções de gestão, o cumprimento de requisitos legais (CRL) e de operador (CRO), a utilização de *outsourcing* (OUT), a utilização de *overbooking* (OVB) e de *overflow* (OVF).
- 2) O segundo eixo capturou a informação mais relevante em termos dos atributos em estudo relacionados com a captação de clientes através de opções de gestão associadas ao investimento em outros mercados (OTM), à promoção de eventos (PEV) e a contratação prévia com operadores turísticos (ALT).
- 3) O terceiro eixo reteve informação relacionada com a venda directa em balcão ou internet (VDD).

4.3.2.3 Os Resultados de Importância

Através da análise da representação HJ-BIPLLOT foi possível identificar indivíduos cujas classificações de importância não sofreram alterações do ano de 2007 para 2008, verificando-se a sobreposição entre os pontos de Importância (I) de 2007 e 2008 para as unidades hoteleiras, conforme apresentado na Figura 4.6.

Figura 4.6 – Representação HJ-BIBPLOT do posicionamento dos indivíduos que não sofreram qualquer alteração relativamente à importância para os anos de 2007 e 2008

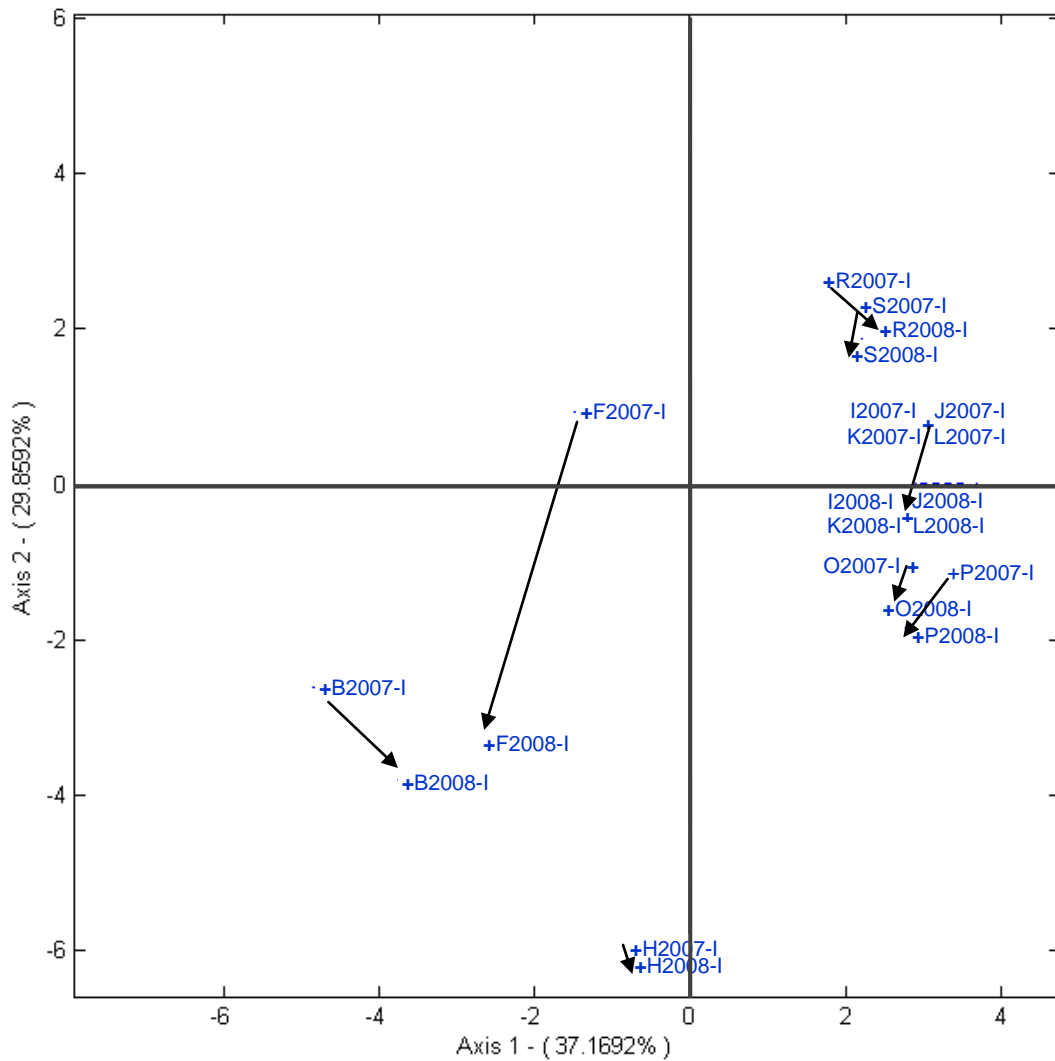


Pontos relevantes para interpretação de gestão:

As unidades hoteleiras A, C, D, E, G, M, N e Q não alteraram as importâncias atribuídas às opções de gestão (variáveis) do ano de 2007 para 2008 ou seja mantiveram as metas e consequentemente a afectação de recursos ou foco de gestão nos dois anos consecutivos.

Não obstante, foi também possível, através da análise da representação HJ-BIPLLOT, identificar indivíduos cujas classificações de importância sofreram ajustes do ano de 2007 para 2008, constatando-se alterações de posicionamento das unidades com a sua movimentação, conforme o apresentado na Figura 4.7.

Figura 4.7 – Representação HJ-BIBPLOT do posicionamento dos indivíduos que sofreram ajuste relativamente à importância do ano de 2007 para 2008



Pontos relevantes para interpretação de gestão:

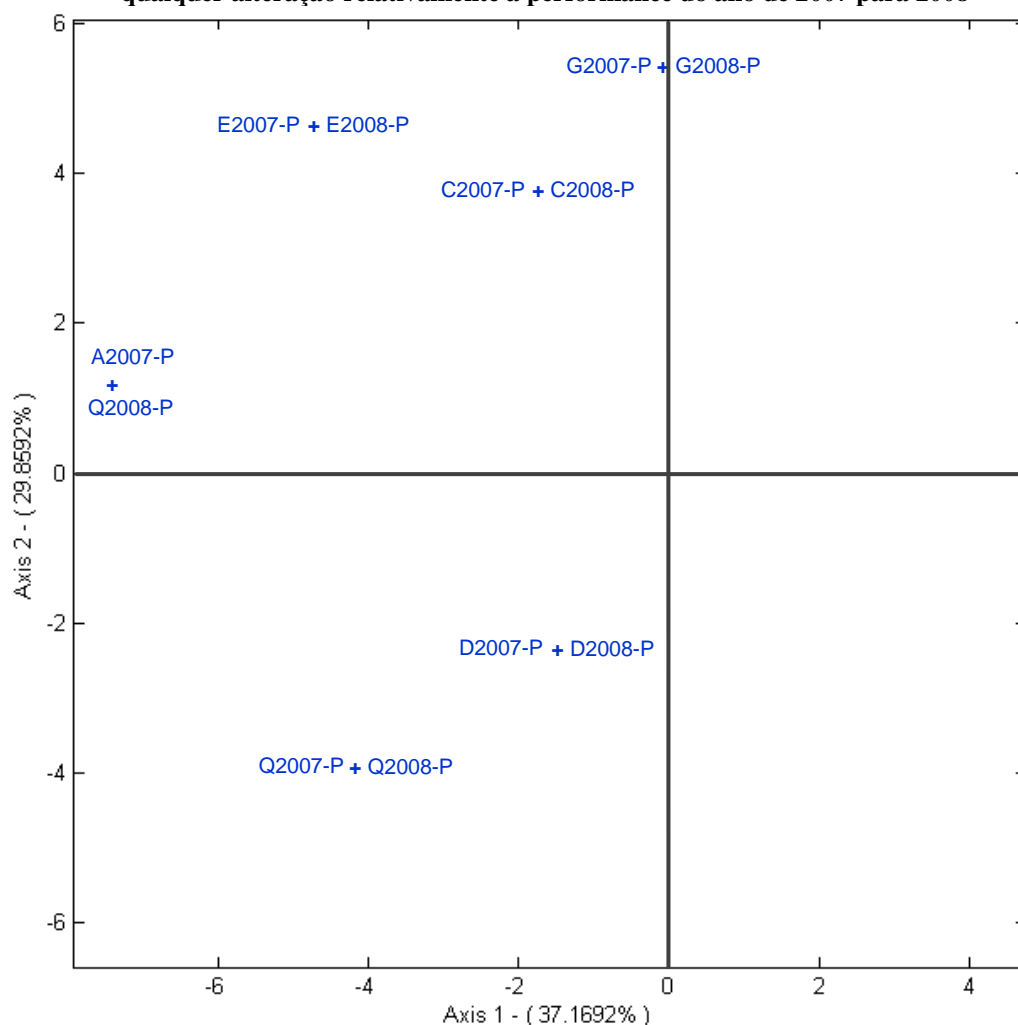
As unidades hoteleiras B, F, H, I, J, K, L, O, P, R e S alteraram a importância atribuídas às opções de gestão do ano de 2007 para 2008. Este comportamento poderá indicar que:

- 1) As performances obtidas em 2007, para as unidades hoteleiras visadas, não foram consentâneas com os objectivos propostos para o ano de 2007, tendo os decisores sentido a necessidade de ajustar as metas mais consentâneas, por atribuição de diferentes importância em 2008;
- 2) Os decisores das unidades hoteleiras, após análise das condições conjunturais previstas para 2008 sentiram a necessidade de ajustar a importância às opções de gestão disponíveis de forma tornar a sua gestão mais eficaz para a nova conjuntura prevista.

4.3.2.4 Os Resultados de Performance

Através da análise da representação HJ-BIPLLOT foi possível identificar indivíduos cujas classificações de performance não sofreram alterações do ano de 2007 para 2008, verificando-se a sobreposição entre os pontos de Performance (P) de 2007 e 2008 para as unidades hoteleiras, conforme apresentado na Figura 4.8.

Figura 4.8 – Representação HJ-BIBPLOT do posicionamento dos indivíduos que não sofreram qualquer alteração relativamente à performance do ano de 2007 para 2008



Pontos relevantes para interpretação de gestão:

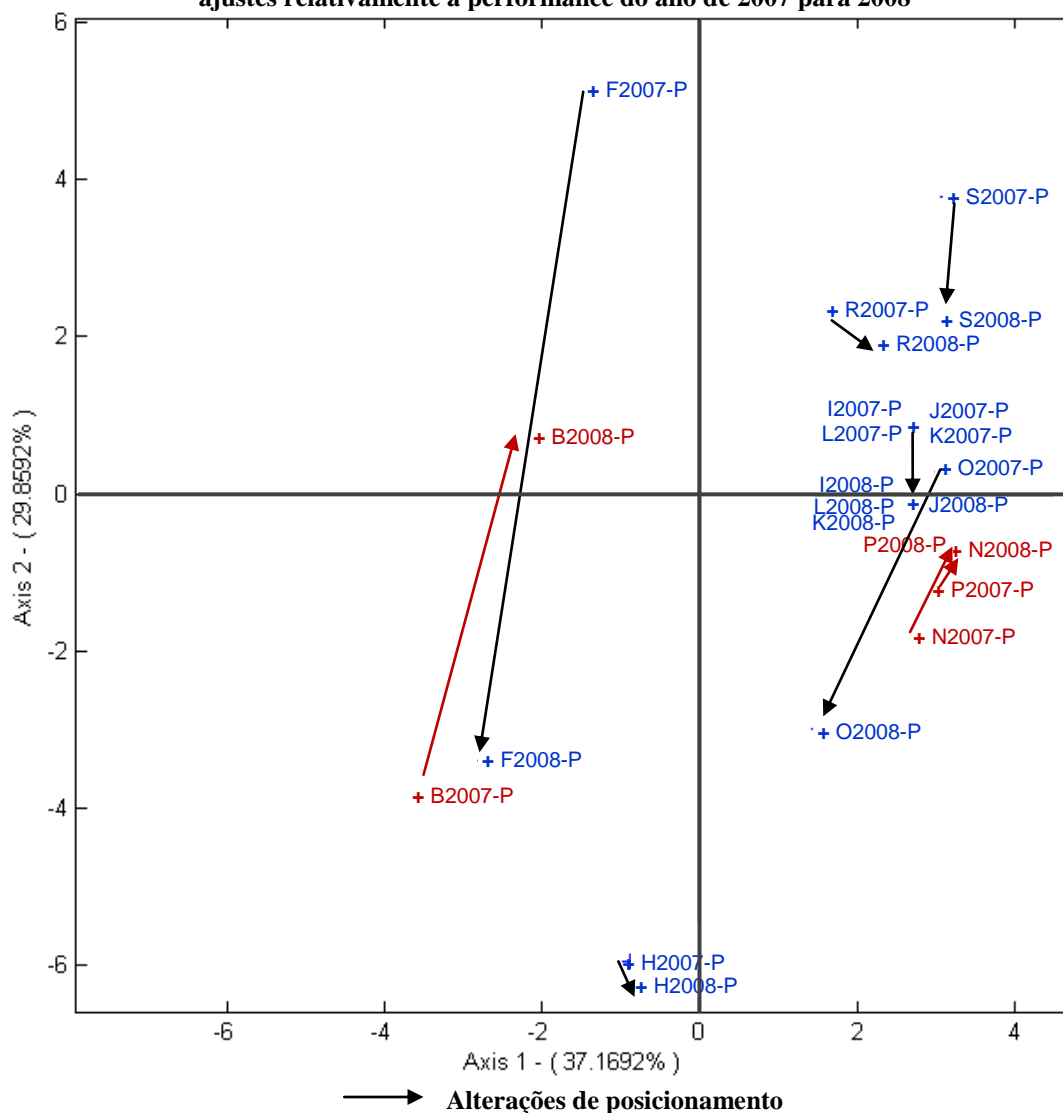
As unidades hoteleiras A, C, D, E e G não sofreram qualquer alteração na performance atingida nas opções de gestão do ano de 2007 para 2008. Este comportamento poderá indicar que:

- 1) As performances obtidas foram consentâneas com os objectivos propostos com a atribuição de importância pelo decisor da unidade no ano de 2007 que foram mantidos para 2008, não tendo sido necessários ajustes para atingir a mesma performance;

- 2) Os ajustes efectuados, caso tenham ocorrido alterações à importância atribuída, levaram à manutenção dos níveis de performance de 2007 para 2008.

Não obstante, foi também possível, através da análise da representação HJ-BIPLLOT, identificar indivíduos cujas classificações de Performance sofreram ajustes do ano de 2007 para 2008, constatando-se alterações de posicionamento das unidades com a sua movimentação, conforme apresentado na Figura 4.9. Na representação gráfica foram assinalados a vermelho os movimentos que foram no sentido oposto à maioria das observações, e que originaram uma aproximação ao 1º eixo e conseqüentemente a um incremento da explicabilidade deste relativamente ao comportamento das unidades hoteleiras visadas.

Figura 4.9 – Representação HJ-BIBPLOT do posicionamento dos indivíduos que sofreram ajustes relativamente à performance do ano de 2007 para 2008



Pontos relevantes para interpretação de gestão:

As unidades hoteleiras B, F, H, I, J, K, L, M, N, O, P, R e S sofreram alterações de performance relativamente às opções de gestão do ano de 2007 para 2008. Este comportamento poderá indicar que:

- 1) As performances obtidas em 2007 não foram consentâneas com os objectivos propostos pela unidade no ano de 2007 tendo sido tomadas medidas no sentido do seu reposicionamento.

- 2) Que os decisores das unidades hoteleiras, após análise das condições conjunturais previstas para 2008 sentiram a necessidade de ajustar a importância às opções de gestão disponíveis de forma tornar a sua gestão mais eficaz para a nova conjuntura o que se traduziu em performances atingidas diferentes relativamente a 2007;
- 3) As unidades hoteleiras B e P, apresentaram movimentação de performance oposta, relativamente às outras unidades, 2007 para 2008 em termos de importância.
- 4) A unidade N, sem ter alterado a classificação de importância de 2007 para 2008, apresentou alteração de posicionamento em termos de performance para o mesmo período.

4.3.2.5 Comparação de classificações de Importância e Performance

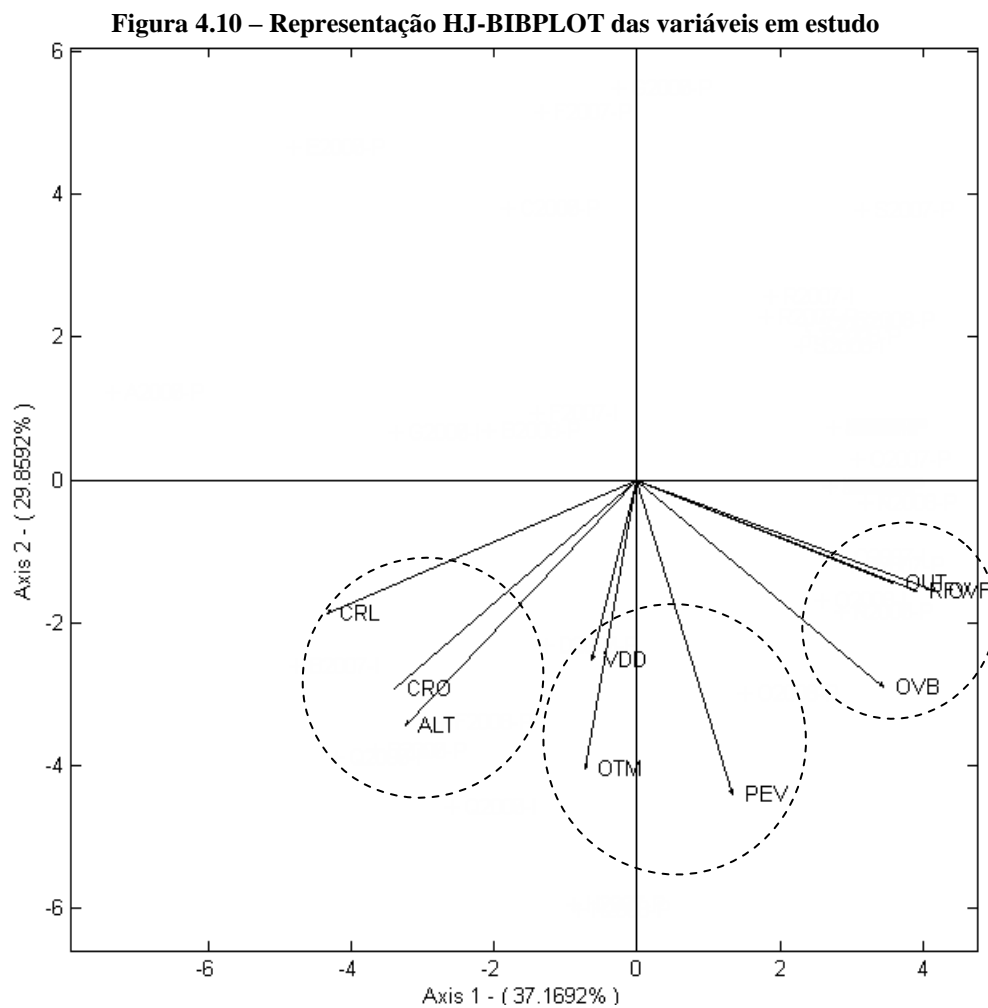
Pela não sobreposição dos pontos de importância e performance de cada ano das Figuras 4.6 a 4.9 constata-se que:

- 1) Em 2007 as unidades hoteleiras B, F, G, O, Q, R e S, apresentam desvio entre as observações de Importância e Performance.
- 2) Em 2008, as unidades hoteleiras B, G, N, O, Q e S apresentam desvio entre as observações de Importância e Performance.

A associação dos desvios I-P detectados nas unidades hoteleiras relativamente às opções de gestão em estudo poderá ser efectuada por análise do seu posicionamento relativamente às variáveis.

4.3.2.6 O Posicionamento das Variáveis

Através da análise da representação HJ-BIPLLOT foi possível identificar o posicionamento das variáveis em estudo, bem como as associações existentes entre si, conforme apresentado na Figura 4.10.



As variáveis mais fortemente relacionadas, por correlação positiva, conforme identificadas na figura anterior, são apresentadas na Tabela 4.15.

Tabela 4.15 – Grupos de Variáveis mais Correlacionadas Positivamente

| Atributo | Grupo 1 | Grupo 2 | Grupo 3 |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| CRL | ■ | | |
| CRO | ■ | | |
| ALT | ■ | | |
| VDD | | ■ | |
| OTM | | ■ | |
| PEV | | ■ | |
| OVB | | | ■ |
| OVF | | | ■ |
| OUT | | | ■ |
| RFV | | | ■ |

É também possível identificar que existem correlações negativas das opções de gestão OVF, OUT e RFV com CRL, CRO e ALT.

Pontos relevantes para interpretação de gestão:

Ao serem identificadas as opções de gestão (variáveis em estudo) que estão mais intimamente relacionadas e quais os tipos de relações existentes, nomeadamente, correlações positivas, negativas ou sem correlação, torna-se possível a tomada de decisão que:

- 1) Pela combinação das opções de gestão correlacionadas positivamente potencie o incremento por sinergia positiva das performances ao nível das importâncias atribuídas na fase de planeamento.
- 2) Reduza a possibilidade de ocorrer decréscimo de performance ou sub-performance em relação à importância atribuída por efeito da combinação de opções de gestão correlacionadas negativamente.

- 3) Identificação das opções de gestão que poderão ser tomadas sem afectar a performance de outras que compoñham o portfolio de estratégias das unidades hoteleiras.

4.3.2.7 Clustering Hierárquico

Foram determinados os clusters de unidades hoteleiras, sobre as coordenadas BIPLLOT, com utilização da distância euclidiana, segundo o método de Ward (Ward, 1963), que para o perfil de respostas obtidas, levou a formação de 3 grupos, conforme o dendograma da Figura 4.11 e cuja composição está representada nas Tabelas 4.16, 4.17 e 4.18.

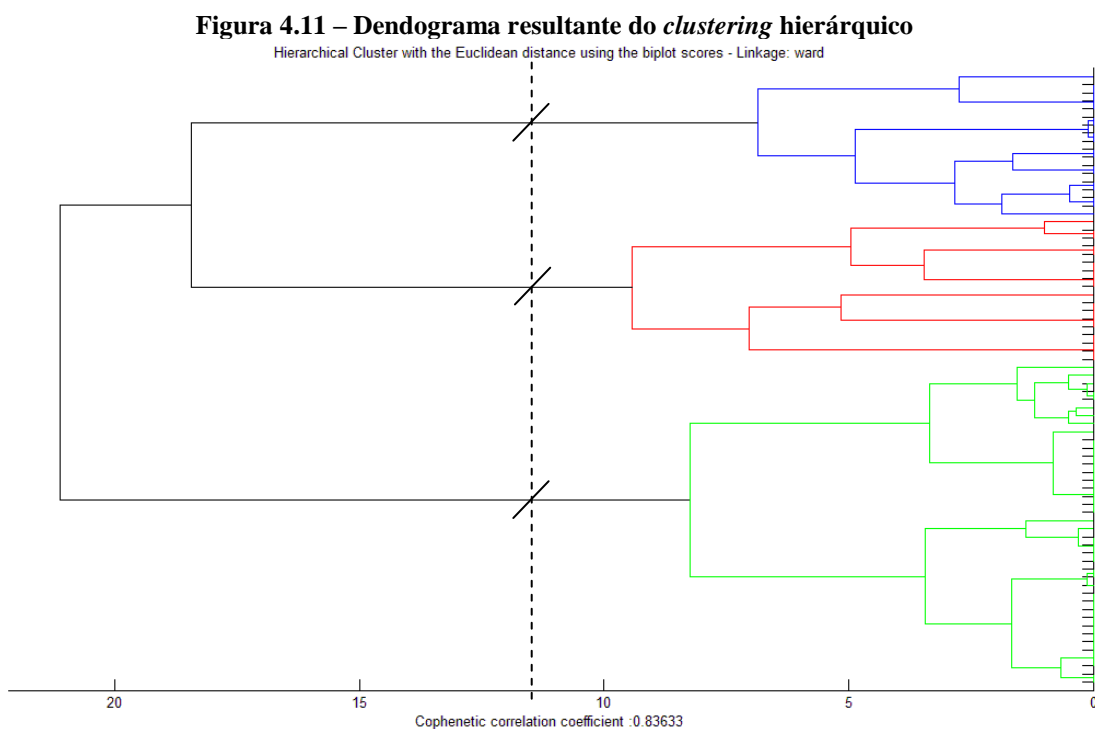


Tabela 4.16 – Composição do Cluster 1 segundo o método de Ward

| Observação | |
|------------|---------|
| B2007-I | H2007-I |
| B2007-P | H2007-P |
| B2008-I | H2008-I |
| D2007-I | H2008-P |
| D2007-P | Q2007-I |
| D2008-I | Q2007-P |
| D2008-P | Q2008-I |
| F2007-I | Q2008-P |
| F2008-I | |
| F2008-P | |

Tabela 4.17 – Composição do Cluster 2 segundo o método de Ward

| Observação | |
|------------|---------|
| A2007-I | E2007-I |
| A2007-P | E2007-P |
| A2008-I | E2008-I |
| A2008-P | E2008-P |
| B2008-P | F2007-P |
| C2007-I | G2007-I |
| C2007-P | G2007-P |
| C2008-I | G2008-I |
| C2008-P | G2008-P |

Tabela 4.18 – Composição do Cluster 3 segundo o método de Ward

| Observação | |
|------------|---------|
| I2007-I | N2007-I |
| I2007-P | N2007-P |
| I2008-I | N2008-I |
| I2008-P | N2008-P |
| J2007-I | O2007-I |
| J2007-P | O2007-P |
| J2008-I | O2008-I |
| J2008-P | O2008-P |
| K2007-I | P2007-I |
| K2007-P | P2007-P |
| K2008-I | P2008-I |
| K2008-P | P2008-P |
| L2007-I | R2007-I |
| L2007-P | R2007-P |
| L2008-I | R2008-I |
| L2008-P | R2008-P |
| M2007-I | S2007-I |
| M2007-P | S2007-P |
| M2008-I | S2008-I |
| M2008-P | S2008-P |

Pontos relevantes para interpretação de gestão:

A formação dos 3 clusters agrupou as observações das unidades hoteleiras, para as importâncias (I) atribuídas, performance atingidas (P) e para os anos de 2007 e 2008, cujo perfil mais se assemelha. Com esta segmentação é possível identificar quais as opções de gestão (variáveis) com maior relevância para a caracterização de cada cluster e conseqüentemente o estabelecimento de quais as variáveis críticas a analisar para cada unidade hoteleira.

Os 3 clusters poderão ser caracterizados da seguinte forma:

Unidades do Cluster 1 (B, D, F, H e Q)

Opções de estratégia mista entre duas componentes:

- 1) Forte relação com estratégias que apostam no cumprimento de requisitos legais (CRL), com focalização nos Requisitos dos Operadores Turísticos (CRO) e com utilização de canais de distribuição com primazia da contratação prévia de quartos por *Allotment* (ALT).
- 2) Aposta em Outros Mercados que não o Ibérico (OTM) visando a captação de clientes em mercados fora da península ibérica, associada ao canal via *Allotment* (ALT) e à venda directa em balcão ou via internet (VDD) como complemento.

Para as unidades hoteleiras que constituem este cluster poderá salientar-se a predominância de clientes das nacionalidades sueca, alemã e britânica e a utilização, sem excepção, de operadores turísticos, nomeadamente TUI, Intagroup e Thomas Cook. Esta informação reforça a credibilidade na associação com os atributos Outros

Mercados que não o Ibérico (OTM), Cumprimento de Requisitos dos Operadores Turísticos (CRO) e *Allotment* (ALT).

Unidades do Cluster 2 (A, C, E, G)

- 1) Forte relação com estratégias que apostam no cumprimento de requisitos legais (CRL), com focalização no cumprimento de Requisitos do Operador (CRO) e nos canais de distribuição com primazia dos Operadores Turísticos, visando a contratação prévia de quartos por *Allotment* (ALT).

Para as unidades hoteleiras que constituem este cluster poderá salientar-se a predominância de clientes das nacionalidades britânica e alemã e a utilização de operadores turísticos, nomeadamente TUI e Thomas Cook. Esta informação reforça a credibilidade na associação com os atributos CRO e ALT.

Unidades do Cluster 3 (I, J, K, L, M, N, O, P, R e S)

Opções de forte índole Operacional com recurso:

- 1) A *Overbooking* (OVB) visando maximizar as taxas de ocupação;
- 2) Utilização de *Overflow* (OVF) para colmatar clientes *no-show* pela recepção de clientes de outras unidades e como compensação de indisponibilidade de quartos na própria unidade pelo uso do *Overbooking* (OVB);
- 3) Utilização do *Outsourcing* (OUT) como opção de *resourcing* privilegiada para os seus recursos humanos, como necessidade pelas exigências de funcionamento da unidade hoteleira, ou entendimento que essa mesma resposta poderá ser de fornecida de forma mais eficaz e económica com recurso à subcontratação.

- 4) A promoção da unidade hoteleira junto dos mercados, pela acção directa da sua força de vendas (RFV), como contributo para a angariação de novos clientes.

Para as unidades hoteleiras que constituem este cluster poderá salientar-se a predominância de clientes das nacionalidades portuguesa, britânica e alemã. O facto de na composição deste cluster se posicionarem unidades hoteleiras que compõem duas grandes cadeias de hotéis, o grupo (I, J, K, L, M) e o grupo (N, O, P), poderá explicar a forte índole operacional identificada. Esta situação é consentânea com a associação às opções de gestão *overbooking* (OVB), conjugado com o *overflow* (OVF) entre as unidades do grupo hoteleiro, ao recurso ao *outsourcing* (OUT) e utilização de *Raid-Blitz* da Força de Vendas (RFV), dada a possibilidade de acções concertadas entre unidades hoteleiras do mesmo grupo e os possíveis efeitos sinérgicos positivos dessa mesma concertação.

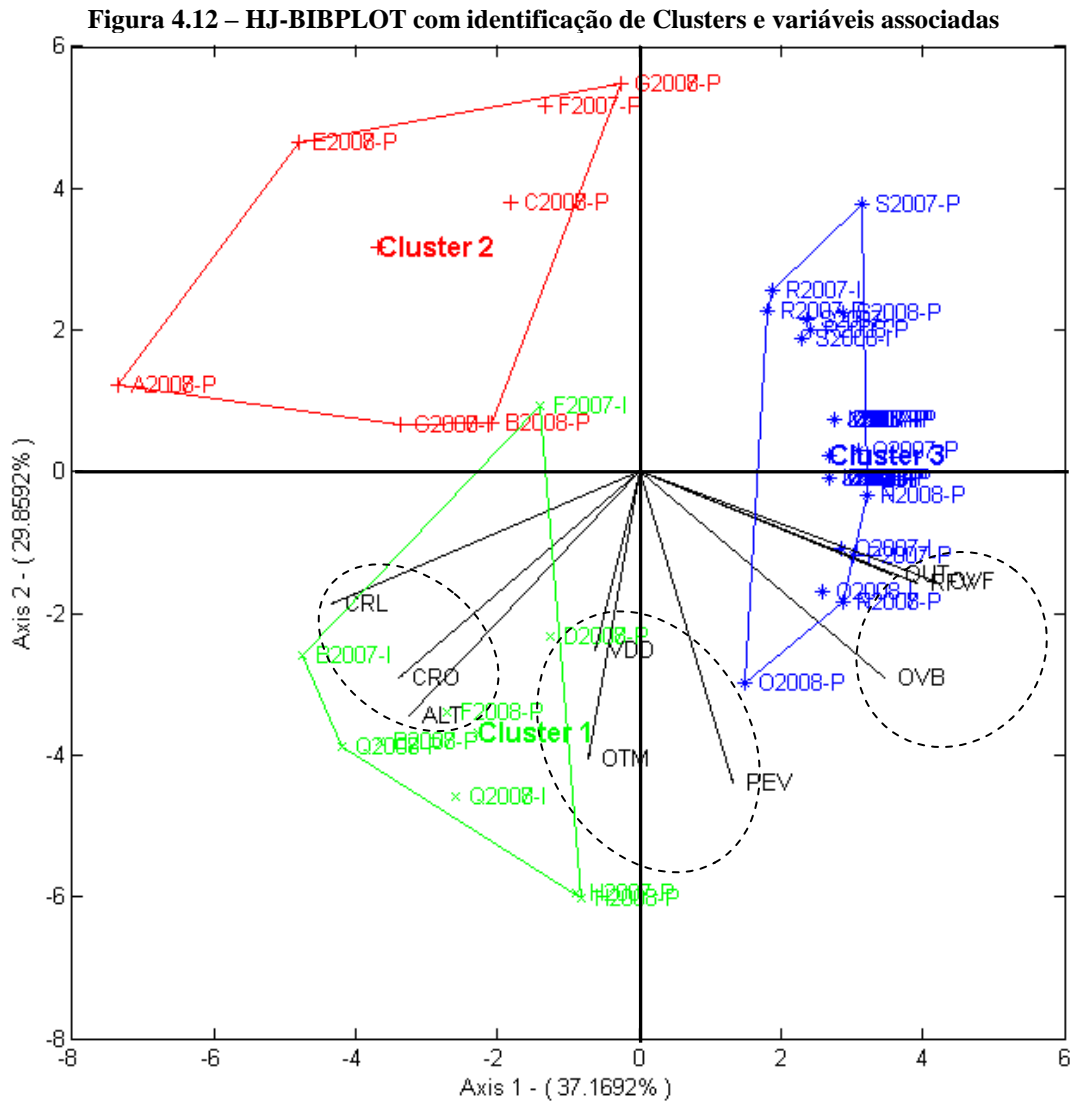
Pela observação da composição dos clusters em 2007 e 2008 é possível identificar:

- 1) Unidades hoteleiras cujas observações de importância e performance para o mesmo ano se posicionam no mesmo cluster. Interpretadas como as unidades que obtiveram uma performance consentânea com a importância atribuída, dentro do perfil associado ao cluster a que pertencem (todas as unidades hoteleiras excepto a F e B).
- 2) Unidades hoteleiras cuja observações de importância e performance para o mesmo ano se posicionam em clusters diferentes. Interpretadas como as unidades em que a performance atingida não foi consentânea com a

importância atribuída para os clusters onde foram associadas as observações (unidades hoteleiras F e B).

4.3.2.8 A representação gráfica HJ-BIPLLOT para os dados de 2007 e 2008

Para a representação gráfica HJ-BIPLLOT para os dados de 2007 e 2008, tendo em conta os clusters formados, e com recurso às propriedades e interpretações BIPLLOT descritas no Capítulo 3 – Metodologia para o BIPLLOT, obtemos a configuração apresentada na Figura 4.12.



Apesar de não ser do âmbito deste trabalho a análise do posicionamento e comportamento dos indivíduos em todos os eixos passíveis de reter variância, mas sim de apresentar o sistema que permita interpretação mais simples, tendo em conta que a variância retida pelos eixos 1 e 2 totaliza os 67,03%, e que as observações F2007-P, F2007-I, D2007-I, D2007-P, D2008-I, D2008-P e B2008-P, estão relacionadas com maior intensidade com o eixo 3, tal como o atributo VDD, torna-se pertinente analisar o comportamento das unidades hoteleiras identificadas, nos eixos 1 – 3 e 2 – 3.

Assim, através da representação gráfica do HJ-BIPLLOT correspondente ao supracitado são obtidos os gráficos apresentados nas Figura 4.13 e 4.14.

Figura 4.13 – HJ-BIBPLOT para os eixos 1 e 3, relativo a VDD

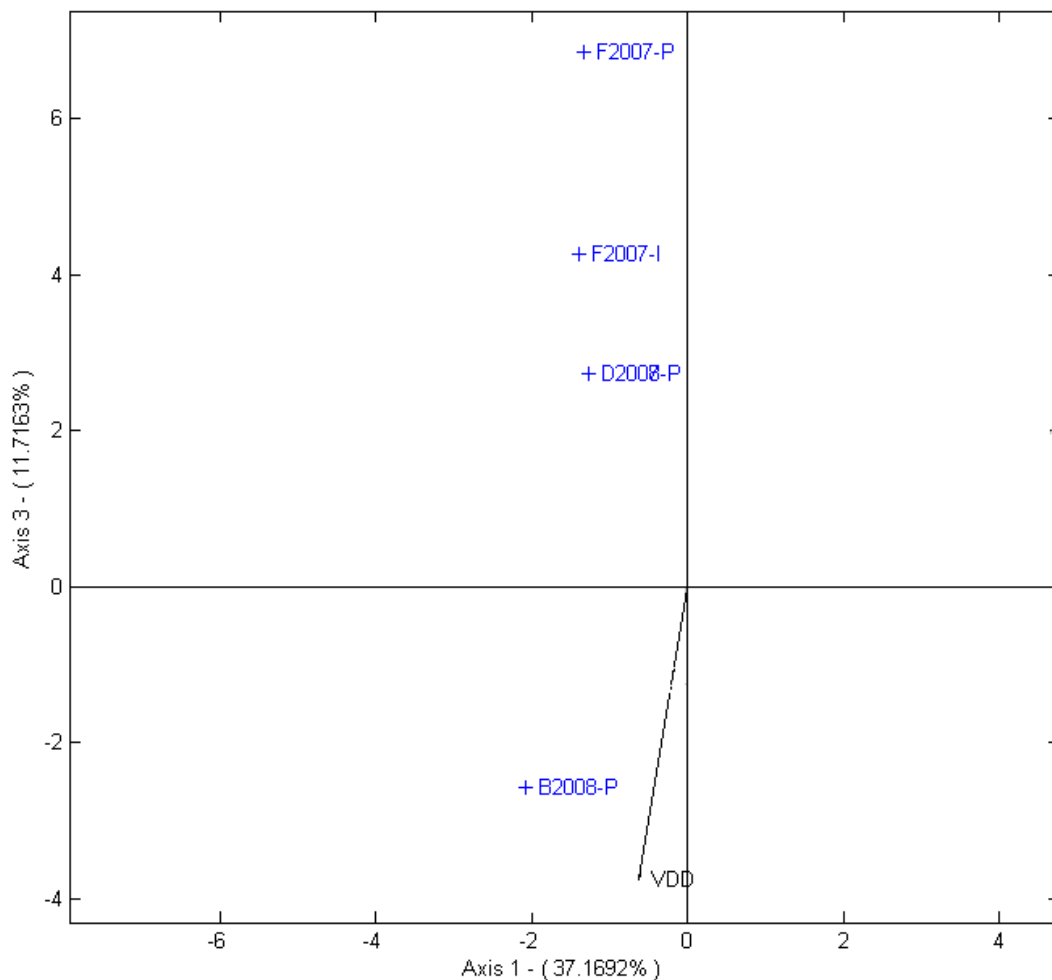
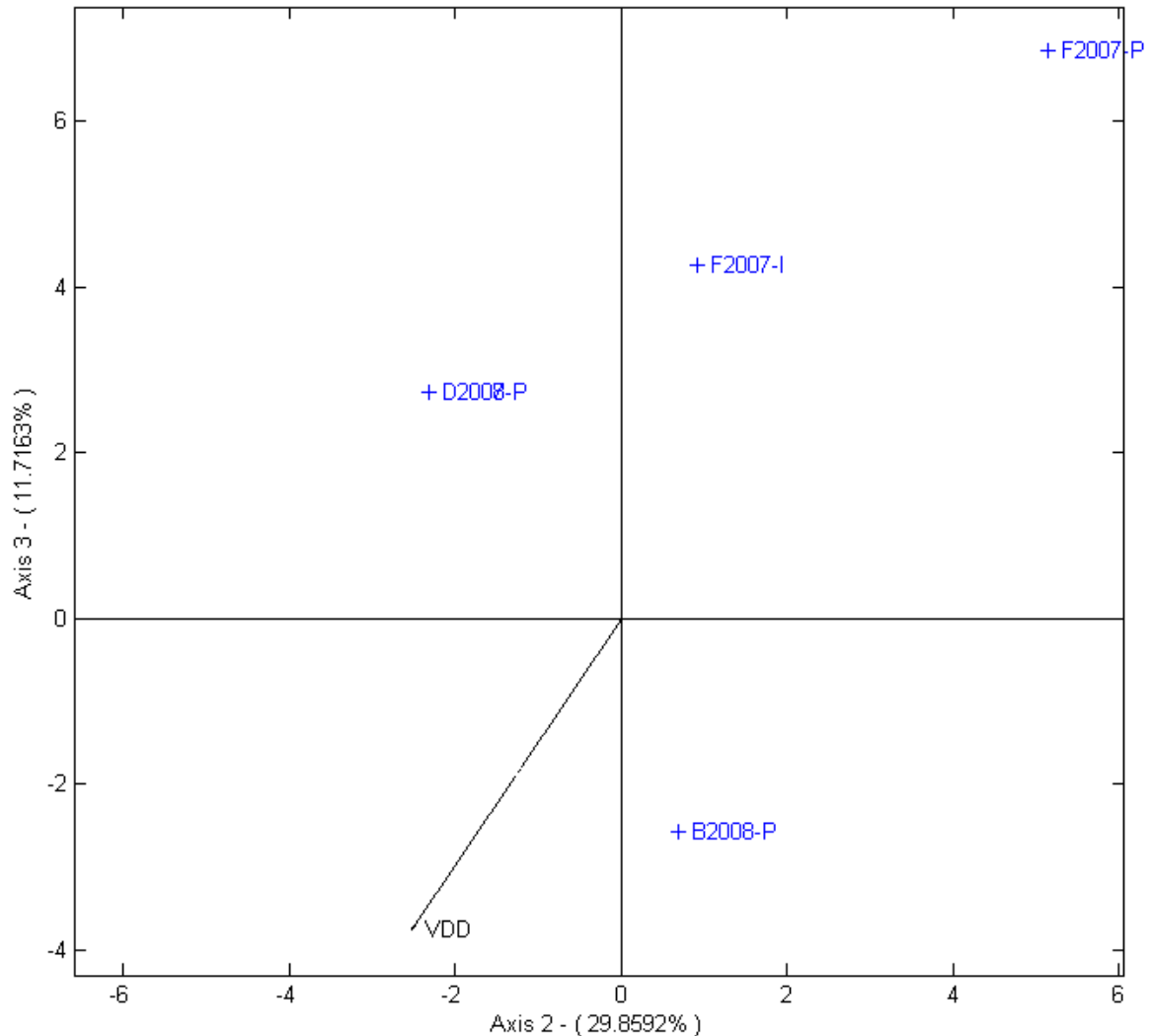


Figura 4.14 – HJ-BIBPLOT para os eixos 2 e 3, relativo a VDD



A interpretação desta situação será de que as estratégias utilizadas pelas unidades hoteleiras, que não a B, não estão fortemente relacionadas com o atributo VDD.

Assim, as restantes unidades serão interpretadas com a representação HJ-BIPLLOT para os eixos 1 e 2, para fins de facilidade de interpretação da grelha de acções e dado que não é identificada, na análise efectuada para o eixo 3, uma preponderância de qualquer variável para explicar os indivíduos ou uma contribuição de qualquer dos indivíduos para os valores de uma das variáveis envolvidas, com excepção da observação B de 2008 no que concerne à Performance.

Para a unidade B, a interpretação para o comportamento observado, em termos de gestão será de que, tendo em conta que a observação relativa à importância para a unidade B se encontra associada a outro eixo que não o associado à observação relativa à performance, a atribuição de classificação de importância não é consentânea com a performance obtida. Ou seja, enquanto que o perfil de resposta da unidade se enquadra no cluster 1, no momento da atribuição da classificação de importância para as variáveis em estudo, a performance obtida enquadra-se no perfil das unidades que compõem o cluster 2, o que retira pertinência na análise desta unidade, relativamente a esta unidade hoteleira no que concerne à variável VDD.

Esta situação poderá indiciar a prática de gestão efectuada não esteve alinhada com os objectivos propostos, quer por deficiência no planeamento, com desvios entre a análise efectuada aos factores do ambiente externo e interno, quer por afectação de recursos ou foco da gestão em acções que não contribuíram para o atingimento das metas para as variáveis de maior importância.

A unidade B será analisada, no enquadramento do cluster onde as suas observações se posicionam predominantemente, ou seja no cluster 1, em relação às variáveis associadas ao mesmo e em relação aos eixos 1 e 2.

4.3.2.9 Análise da evolução I-P para os atributos de gestão de 2007 para 2008 e identificação de desvios.

Analisaremos individualmente algumas das unidades hoteleiras na representação HJ-BIPLLOT no que concerne às variáveis que caracterizam o seu comportamento associadas ao cluster onde estão inseridas. Será apresentada a análise de unidades que evidenciem os seguintes requisitos:

1. Unidade hoteleira de cada um dos 3 clusters (cluster 1 – unidade Q, cluster 2 unidade A, cluster 3- unidade I);
2. Unidade hoteleira com comportamento estável de Importância e Performance de 2007 para 2008 (unidade Q);
3. Unidade hoteleira com comportamento de alteração de classificações de Importância e Performance de 2007 para 2008 (unidade I);
4. Unidade hoteleira sem desvios de I-P (unidade I);
5. Unidade hoteleira com desvio de I-P (unidade Q).

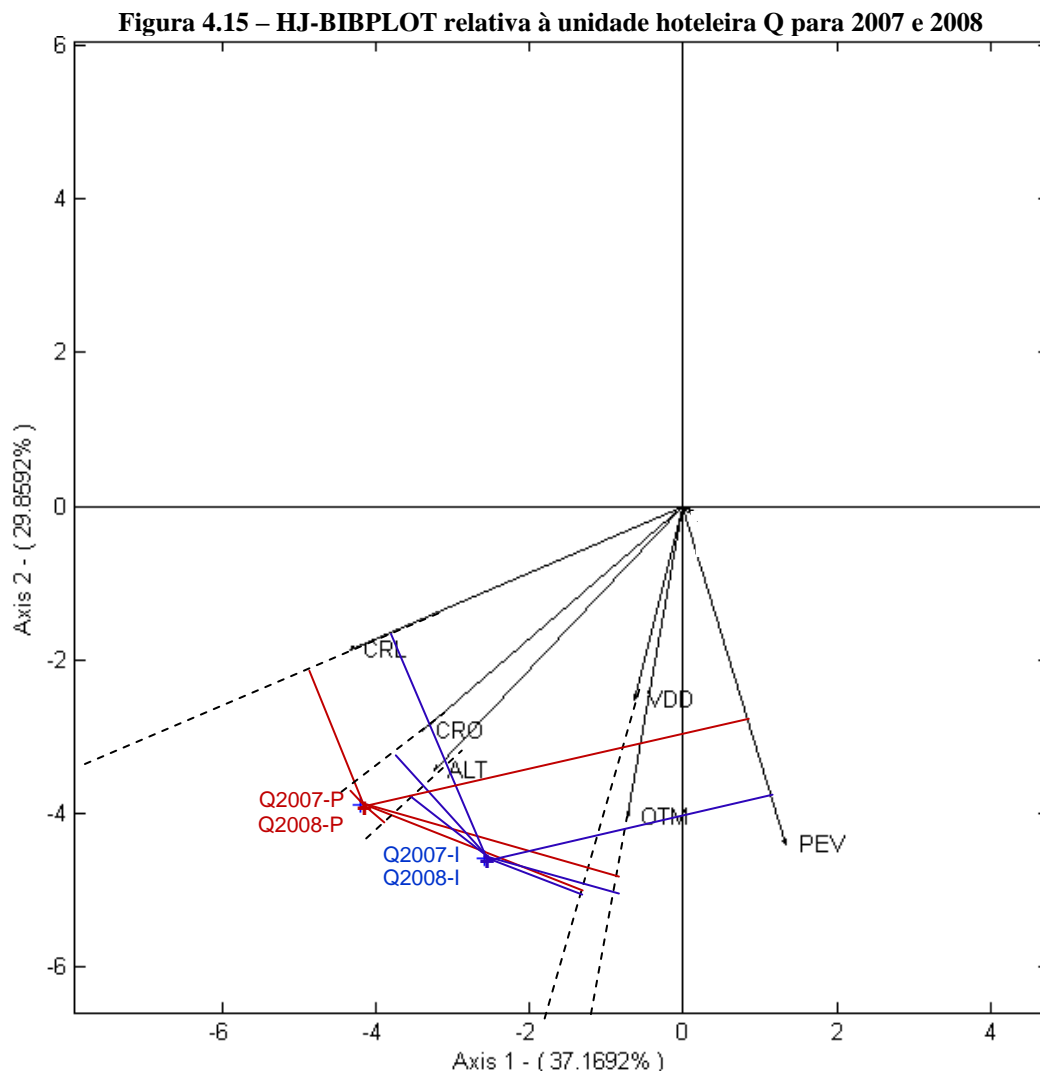
A análise para as restantes unidades hoteleiras seria idêntica à apresentada.

Neste contexto, segundo as propriedades do HJ-BIPLLOT descritas no capítulo 3, com a interpretação das relações entre indivíduos e variáveis no que concerne ao desvio das observações de importância e performance interpretam-se em termos de produto escalar, isto é, através das projecções dos pontos indivíduo sobre os vectores variáveis. a projecção ortogonal da unidade hoteleira sobre um vector que representa um atributo de gestão.

De forma a facilitar a interpretação, foram eliminados dos gráficos os pontos que representam as outras unidades hoteleiras, bem como as variáveis que não estão relacionadas com as observações.

Unidade Hoteleira Q

Para a unidade Q, as alterações sofridas em termos de importância e performance, influenciadas pelas opções de gestão (variáveis em estudo), de forma diferida para os anos de 2007 e 2008, seriam as apresentadas na representação HJ-BIPLLOT da Figura 4.15.



Assim, pelas projecções ortogonais de Q-I e Q-P para os dois anos, sobre os vectores que representam as variáveis que mais contribuem para o cluster 1 (CRL, CRO, ALT, VDD, PEV e OTM), verifica-se que os pontos que representam o posicionamento de Importância da unidade hoteleira Q coincidem nas suas coordenadas para 2007. O mesmo comportamento é observado para os pontos que representam a importância e performance de 2008. Constatou-se que não ocorreu qualquer evolução quer para a importância quer para a performance.

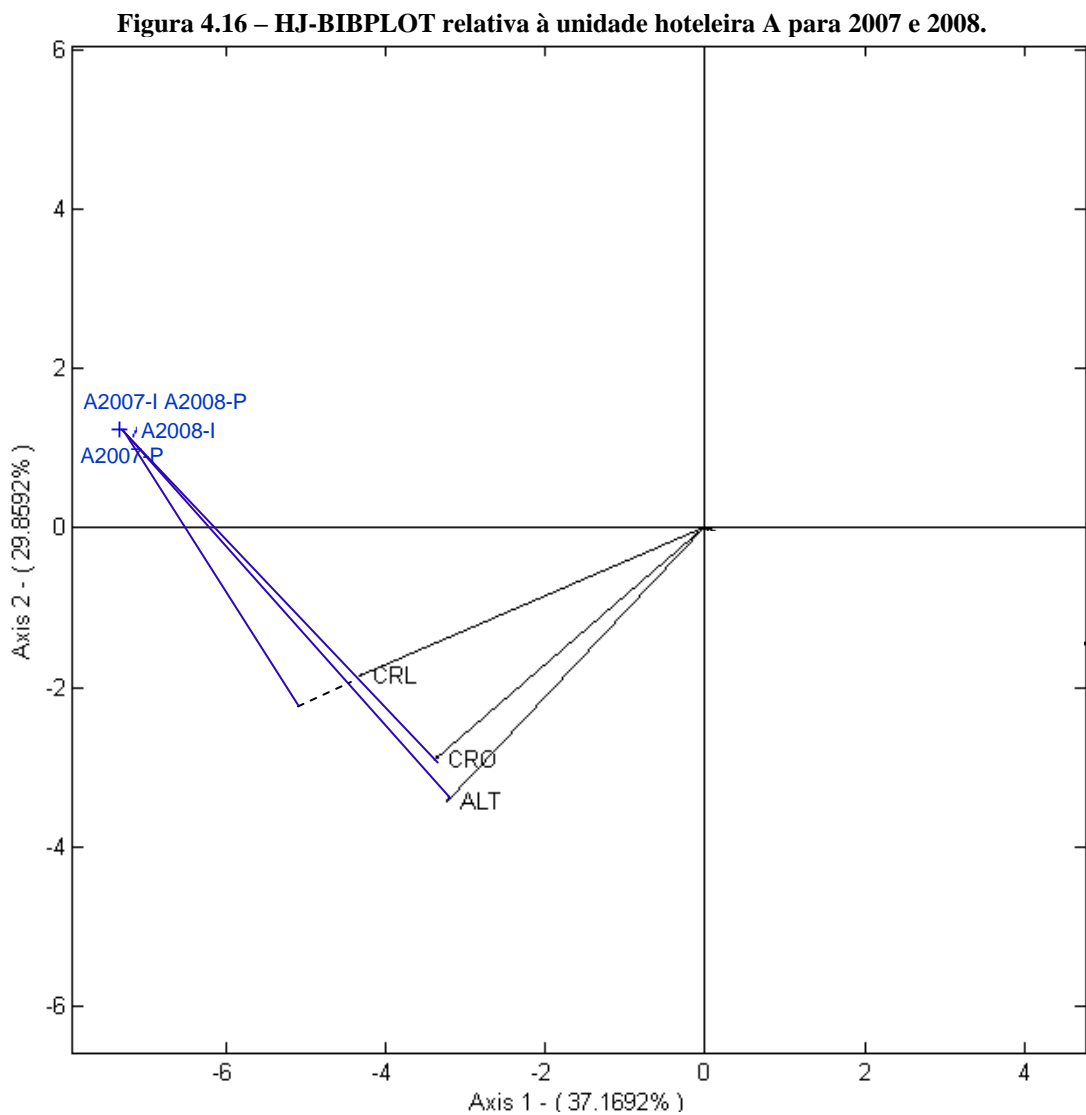
Relativamente à existência de desvio entre a Importância e Performance, verificou-se que, pela não sobreposição completa de Q-I e Q-P de cada ano, existem desvios, em todos os atributos de gestão associados nomeadamente CRL, CRO, ALT, VDD, PEV e OTM

As constatações que se poderiam retirar da representação HJ-BIPLLOT para a unidade hoteleira Q seriam:

- 1) Não houve qualquer alteração de posicionamento em termos de importância e performance para a unidade, nos anos de 2007 e 2008.
- 2) Existem desvios entre a importância atribuída e a performance atingida, nos anos de 2007 e 2008, nomeadamente a importância é inferior à performance para VDD, PEV e OTM, enquanto que a performance é superior à importância para CRL, CRO e ALT, sendo necessária a tomada de acções de desinvestimento para a primeira situação e de concentração para a segunda situação.

Unidade Hoteleira A

Para a unidade A, as alterações sofridas em termos de importância e performance, influenciadas pelas opções de gestão (variáveis em estudo), de forma diferida para os anos de 2007 e 2008, seriam as apresentadas na representação HJ-BIPLLOT da Figura 4.16.



Assim, pelas projecções ortogonais de A-I e A-P para os dois anos, sobre os vectores que representam as variáveis que mais contribuem para o cluster 2 (CRL, CRO e

ALT, respectivamente), verificou-se que os pontos que representam o posicionamento da unidade hoteleira A coincidem nas suas coordenadas o que indica a inexistência de qualquer evolução quer para a importância quer para a performance.

Tendo-se verificado a sobreposição completa das combinações A-I e A-P de cada ano, a interpretação associada será de que não existe qualquer desvio entre importância e performance.

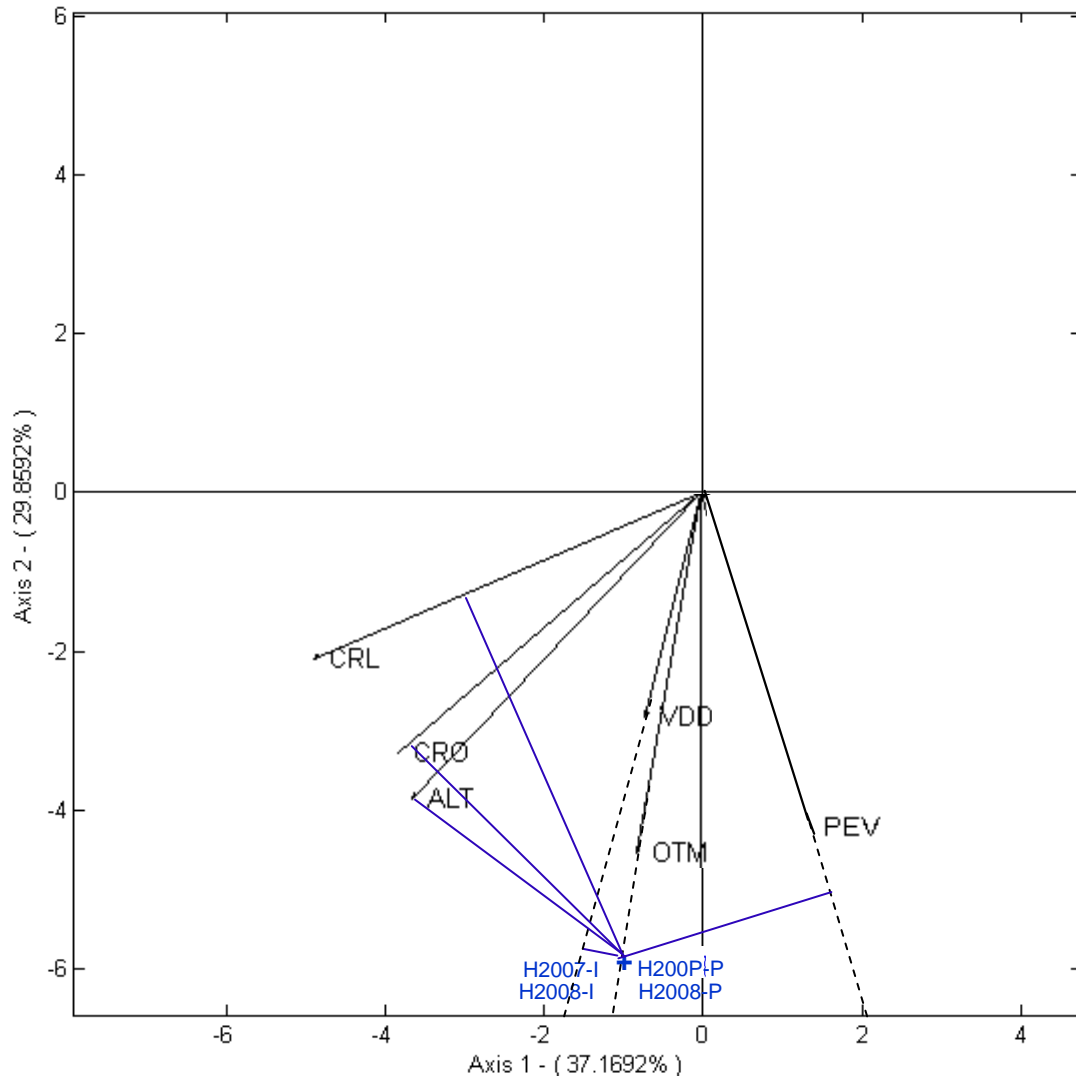
As constatações que se poderiam retirar da representação HJ-BIPLLOT para a unidade hoteleira A seriam:

- 1) Não houve qualquer alteração de posicionamento em termos de importância e performance para a unidade, nos anos de 2007 e 2008.
- 2) Não existem desvios entre a importância atribuída e a performance atingida, nos anos de 2007 e 2008, não sendo necessária a tomada de qualquer acção de correcção ou melhoria.

Unidade Hoteleira H

Para a unidade H, as alterações sofridas em termos de importância e performance, influenciadas pelas opções de gestão (variáveis em estudo), de forma diferida para os anos de 2007 e 2008, seriam as apresentadas na representação HJ-BIPLLOT da Figura 4.17.

Figura 4.17 – HJ-BIBPLOT relativa à unidade hoteleira H para 2007 e 2008



Através da análise das projecções ortogonais de H-I e H-P para os dois anos, sobre os vectores que representam as variáveis que mais contribuem para o cluster 1 (VDD, OTM, CRL, CRO, PEV e ALT), verificou-se que os pontos que representam o posicionamento da unidade hoteleira H coincidem nas suas coordenadas. Constata-se que não ocorreu qualquer alteração quer para a importância quer para a performance.

Relativamente à existência de desvio entre a Importância e Performance, verificou-se que, pela sobreposição completa de H-I e H-P de cada ano, não existe qualquer desvio.

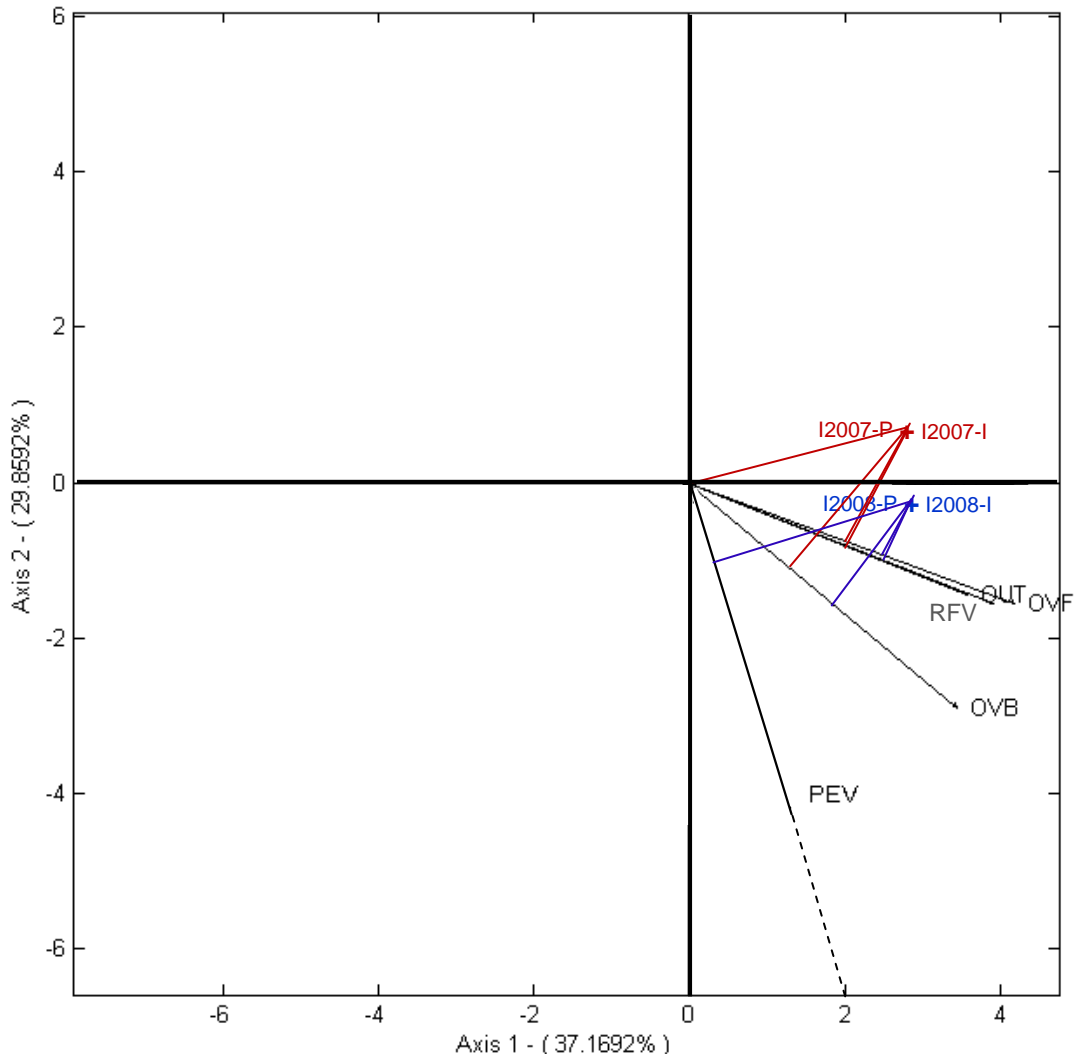
As constatações que se poderiam retirar da representação HJ-BIPLLOT para a unidade hoteleira A seriam:

- 1) Não houve qualquer evolução de posicionamento em termos de importância e performance para a unidade, nos anos de 2007 e 2008.
- 2) Não existem desvios entre a importância atribuída e a performance atingida, nos anos de 2007 e 2008, não sendo necessária a tomada de qualquer acção de correcção ou melhoria.

Unidade Hoteleira I

Para a unidade I, as alterações sofridas em termos de importância e performance, influenciadas pelas opções de gestão (variáveis em estudo), de forma diferida para os anos de 2007 e 2008, seriam as apresentadas na representação HJ-BIPLLOT da Figura 4.18.

Figura 4.18 – HJ-BIBPLOT relativa à unidade hoteleira I para 2007 e 2008



Através da projecção ortogonal de I-I e I-P, para os dois anos, sobre os vectores que representam as variáveis que mais contribuem para o cluster 3 (OVF, OUT, RFV, PEV e OVB, respectivamente), verificou-se que os pontos que representam o posicionamento da unidade hoteleira I, em termos de importância, para cada ano, coincidem nas suas coordenadas. Não existe desvio entre a importância atribuída e a performance atingida.

Identificou-se uma alteração no posicionamento da unidade hoteleira, no sentido do aumento da relação com as variáveis em estudo com incremento quer para o valor de

importância atribuída quer da performance atingida de 2007 para 2008 em termos de OVF, OUT, RFV, PEV e OVB.

As constatações que se poderiam retirar da representação HJ-BIPLLOT para a unidade hoteleira I seriam:

- 1) Não existem desvios entre a importância atribuída e a performance atingida, nos anos de 2007 e 2008, não sendo necessária a tomada de qualquer acção de correcção ou melhoria.
- 2) Houve evolução distinta do posicionamento em termos de importância e performance para a unidade, nos anos de 2007 e 2008 com incremento quer para o valor de importância atribuída quer da performance atingida para OVF, OUT, RFV, PEV e OVB.

4.3.2.10 Definição da Acções a Desenvolver em Função dos Resultados

Através da análise das classificações de importância e performance para cada atributo nos anos de 2007 e 2008 e as relações identificadas nas Figuras 4.12, torna-se evidente a necessidade de tomada de acções mediante o desvio de importância e performance.

As acções a desenvolver para correcção de desvios, baseadas no preconizado por Martilla (1977) e adaptadas da grelha de acções para o HJ-BIPLLOT serão:

1. Situação: Importância superior a Performance – Concentrar
2. Situação: Importância inferior a Performance – Desinvestir
3. Situação: Importância igual a Performance – Manter

As acções a tomar pelas unidades hoteleiras, segundo a IPA através da metodologia HJ-BIPLLOT são apresentadas na Tabela 4.19. São indicadas as acções a desenvolver pelas unidades hoteleiras para as opções de gestão que mais associadas ao seu perfil, e em que a opção “Manter” é aplicada para os atributos de gestão que não possuem desvio I-P ou que não são críticas para a caracterização do perfil da unidade hoteleira em análise no enquadramento do cluster onde estão inseridas.

Tabela 4.19 – Acções a desenvolver pelas unidades hoteleiras em 2007 e 2008

| 2007 | | | | | | | | | | |
|---------|---------------|-----|----------|-----|-----|--------------|-----|-----|-----|-----|
| Unidade | OVB | OVF | CRL | CRO | OUT | OTM | PEV | RFV | ALT | VDD |
| A | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| B | ▲ | ▲ | ◆ | ◆ | ▲ | ● | ▲ | ▲ | ◆ | ● |
| C | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| D | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| E | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| F | ▲ | ▲ | ◆ | ◆ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ◆ | ▲ |
| G | ▲ | ▲ | ◆ | ◆ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ◆ | ▲ |
| H | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| I | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| J | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| K | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| L | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| M | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| N | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| O | ◆ | ◆ | ▲ | ▲ | ◆ | ▲ | ◆ | ◆ | ▲ | ▲ |
| P | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| Q | ▲ | ▲ | ● | ● | ▲ | ◆ | ◆ | ▲ | ● | ◆ |
| R | ● | ● | ▲ | ▲ | ● | ▲ | ● | ● | ▲ | ▲ |
| S | ◆ | ● | ▲ | ▲ | ● | ▲ | ◆ | ● | ▲ | ▲ |
| 2008 | | | | | | | | | | |
| Unidade | OVB | OVF | CRL | CRO | OUT | OTM | PEV | RFV | ALT | VDD |
| A | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| B | ▲ | ▲ | ◆ | ◆ | ▲ | ● | ▲ | ▲ | ◆ | ● |
| C | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| D | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| E | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| F | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| G | ▲ | ▲ | ◆ | ◆ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ◆ | ▲ |
| H | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| I | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| J | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| K | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| L | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| M | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| N | ◆ | ◆ | ▲ | ▲ | ◆ | ▲ | ● | ◆ | ▲ | ▲ |
| O | ◆ | ◆ | ▲ | ▲ | ◆ | ▲ | ● | ◆ | ▲ | ▲ |
| P | ◆ | ◆ | ▲ | ▲ | ◆ | ▲ | ● | ◆ | ▲ | ▲ |
| Q | ▲ | ▲ | ● | ● | ▲ | ◆ | ◆ | ▲ | ● | ◆ |
| R | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| S | ● | ● | ▲ | ▲ | ● | ▲ | ◆ | ● | ▲ | ▲ |
| Acções | ● Desinvestir | | ▲ Manter | | | ◆ Concentrar | | | | |

As medidas específicas a adoptar para operacionalização das opções de gestão identificadas serão definidas pelas próprias unidades hoteleiras, no pressuposto porém de que estas deverão estar alinhadas com práticas a jusante dos resultados obtidos para cada ano em estudo e que contribuirão para as performances atingidas.

4.4 Discussão

A abordagem tradicional da IPA, assente em medidas de tendência central, providenciou somente a disposição espacial dos atributos em análise nos quadrantes I e III, quadrantes estes, que não originam qualquer acção, quer seja de investimento quer seja de desinvestimento, de acordo com Martilla (1977). Esta abordagem não evidenciou qualquer desvio importância *versus* performance mesmo com a aplicação do modelo DIPA, de Bacon (2003) que foi adoptado em trabalhos mais recentes por Abalo *et al.* (2007).

Com efeito, a abordagem tradicional da IPA, atendendo à falta de comparação entre medidas de tendência central (média, mediana e moda), não nos permite identificar o enviesamento da distribuição, dado que a grelha IPA não capta ou evidencia distintamente a informação relativamente ao comportamento de cada unidade estatística.

A abordagem HJ-BIPLLOT proposta neste estudo, apesar de não utilizar as três medidas de tendência central para comparação e caracterização do enviesamento da distribuição, ao captar a variabilidade dos dados através da variância explicada, caracterizou o comportamento de cada unidade estatística, em relação a cada variável. Esta abordagem, permitiu:

- a) Aplicar métodos numéricos como o HJ-BIPLLOT, com a utilização de variáveis métricas transformadas por escalas óptimas (ALS), ao invés da aplicação de medidas de tendência central para tratamento de dados categóricos comuns à generalidade dos estudos efectuados anteriormente;

- b) Captar a variabilidade dos dados através da variância explicada e analisar o comportamento de cada unidade estatística (unidade hoteleira) em relação a cada variável (opção de gestão), superando as limitações da abordagem tradicional da IPA associadas à utilização de medidas de tendência central e conseqüentemente a problemas de enviesamento da distribuição;
- c) Melhorar a disposição espacial da representação das classificações de Importância e Performance, tornando evidente a relação entre os atributos em análise e conseqüente mente a interpretação dos resultados;
- d) Identificar desvios de I-P que teriam sido negligenciados com a utilização da anterior metodologia e clarificar as possíveis acções a desenvolver pelos responsáveis pelas opções de gestão das unidades hoteleiras;
- e) Identificar clusters de unidades hoteleiras com perfis semelhantes e a relação entre os atributos e a unidades hoteleiras;
- f) Justificar a construção de grelhas de acção IPA, baseadas em BIPLLOT, pelo papel unificador do conceito no conjunto de técnicas de análise de dados multivariados e pelo facto dos resultados principais gerados por essas técnicas se poderem representar por configurações de marcadores de observações e variáveis em BIPLLOT.

A aplicação desta diferente abordagem a um antigo problema da IPA gerou sugestões de interpretação, ajustadas à realidade subjacente aos dados e acções dos indivíduos, oferecendo confiança na validade da metodologia utilizada.

5 CONCLUSÃO

As principais conclusões alcançadas com este trabalho de investigação foram:

- 1) Os resultados obtidos com a abordagem tradicional da IPA, são consistentes com os trabalhos anteriores;
- 2) A configuração espacial HJ-BIPLLOT permitiu uma melhoria significativa no posicionamento dos atributos, o que permitiu otimizar a interpretação dos resultados;
- 3) A nova abordagem à IPA, obtida a partir do método HJ-BIPLLOT, permitiu evidenciar relações entre as unidades hoteleiras, a sua relação com os atributos de gestão implementados e a relação/associação entre os atributos de gestão, o que permite, por parte dos decisores, uma tomada de decisão sobre as estratégias nas Unidades Hoteleiras, suportada num modelo mais adequado, comparativamente à IPA tradicional.
- 4) Neste trabalho mostrou-se a adaptabilidade do conceito de HJ-BIPLLOT à Análise Importância-Performance, evidenciando-se que esse método satisfaz as condições gerais de incrementabilidade, escalabilidade e interpretabilidade exigíveis à IPA.
- 5) Esta investigação realizada com os dados recolhidos junto das unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas do Algarve nesse sentido, conduziram a uma abordagem da IPA suportada em HJ-BIPLLOT, assente numa formulação teórica do problema de interpretação evidenciando que tal formulação é possível e tem aplicação prática.

5.1 Sumário

A Análise Importância-Performance na Gestão de Unidades Hoteleiras no Algarve: uma contribuição multidimensional para a melhoria do processo de apoio à decisão

Representou-se a evolução das classificações de Importância e Performance a determinados atributos de gestão, pelos decisores de unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas do Algarve, entre duas conjunturas económicas distintas.

Foram analisadas a abordagem IPA tradicional assente na representação por medidas centrais e a abordagem HJ-BIPLLOT assente em coordenadas principais, tendo nesta última sido obtidos resultados e orientação de acções a tomar com base na informação das (dis)similaridades e padrões de variação obtidas da Representação HJ-BIPLLOT das matrizes de dados para os anos de 2007 e 2008 no Algarve.

Demonstrou-se que a metodologia sugerida nesta investigação fornece mais informação e a possibilidade da tomada de decisão suportada num modelo mais adequado.

Palavras-chave:

Análise Importância-Performance, Grelha de Acção, BIPLLOT, Opções de Gestão, Decisão

5.2 Recomendações

Aplicação da abordagem proposta neste trabalho em organizações que, de forma transversal, por estrutura funcional, com objectivos e metas desenvolvidos numa métrica compatível que tenha em conta a relação custo benefício das medidas a implementar.

Introdução de uma variável/atributo de “performance geral” da organização, preferencialmente de carácter financeiro, de forma a ser possível o estudo da relação dos atributos de gestão não financeiros com a perspectiva financeira, bem como de como estes contribuem positivamente ou negativamente para essa mesma perspectiva.

Desenvolvimento de um programa informático com um sinóptico mais amigável para o utilizador que permita, de uma forma simplificada a apresentação de resumos de resultados e consequentemente das acções de melhoria associadas, a utilização por operadores não especializados em pacotes estatísticos de índole académico que por natureza são formalmente mais exigentes.

5.3 Perspectivas de Investigação Futura

Efectuar análises semelhantes, com maior abrangência, de forma a generalizar os resultados ao espaço de estudo com a contribuição de decisores de outras áreas geográficas.

Integrar na análise o factor custo das acções a desenvolver, de modo que a priorização seja suportada numa análise de capacidade pelas unidades hoteleiras.

Verificar a adequabilidade de uma análise de erro e tolerância nos resultados, de modo a ser possível a opção entre duas ou mais combinações I-P similares de atributos.

Aplicação da Análise Importância-Performance suportada no HJ-BIPLLOT a nível da organização interna, conforme efectuado no presente estudo, e de forma complementar com a sua aplicação ao exterior, visando a identificação dos atributos de serviço mais valorizados pelos clientes e de qual a percepção que estes têm relativamente à performance da organização.

6 Anexo A: Inquérito

INQUÉRITO



Mestrado em Gestão Empresarial

INFORMAÇÃO PRÉVIA

Pressupostos:

- 2007: Boas Perspectivas de Resultados pela conjuntura prevista.
- 2008: Más Perspectivas de Resultados pela conjuntura prevista.
- Importância relaciona-se com o peso (no *budget* ou focalização da sua gestão) dado ao atributo (opção de gestão) identificado. O que o gestor pensa que significará para os objectivos da unidade.
- Performance relaciona-se com os resultados/comportamento do atributo (opção de gestão), no final do ano em análise. Os resultados/utilização efectiva que o atributo (opção de gestão) atingiu independentemente da importância dada *a priori*.

O preenchimento é efectuado por selecção dos campos de resposta introdução de texto ou valor nos campos : _____

Após **todos os campos estarem preenchidos**, é solicitado o envio por e-mail através do Botão Gravar/Enviar no final do Inquérito. Caso ocorra erro na Gravação/Envio, verifique se todas as questões foram respondidas e repita o envio. Caso não seja possível enviar o inquérito no momento, após Gravar/Envio, o ficheiro deverá ser enviado como anexo para o e-mail: 2009resposta@gmail.com.

Qualquer esclarecimento necessário poderá ser colocado para Nelson Tavares da Silva através do telemóvel 968 219 557 ou para o e-mail: 2009resposta@gmail.com.

CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE:

Tipologia: Hotel Aparthotel

Classificação: **** *****

Designação da Unidade Hoteleira (texto): _____

CARACTERIZAÇÃO DO DECISOR:

Sexo: Masculino Feminino

Anos de experiência na função ou em funções similares (número): _____

Formação Superior na área da Gestão Hoteleira, Gestão ou Marketing Sim Não

ENQUADRAMENTO NO MERCADO:

Principal Operador Turístico Fornecedor (texto): _____

Nacionalidade Predominante dos Clientes (obrigatoriamente a 1ª-restantes, se aplicável, por ordem decrescente):

1ª _____ 2ª _____ 3ª _____

A Vocação Principal (Selecione somente uma opção com o rato):

Sol e Mar Golfe Negócios *Touring* Cultural e Paisagístico

Gastronomia e Vinhos Turismo Náutico Saúde e Bem-Estar

Turismo de Natureza *City Break* *Outra (Qual?):* _____

A Alternativa à Vocação Principal (Selecione somente uma opção):

Não Pratica Alternativa

Sol e Mar Golfe Negócios *Touring* Cultural e Paisagístico

Gastronomia e Vinhos Turismo Náutico Saúde e Bem-Estar

Turismo de Natureza *City Break* *Outra (Qual?):* _____

INQUÉRITO

Mostrado em Gestão Empresarial

SELECIONE COM O RATO A CLASSIFICAÇÃO DOS ATRIBUTOS Exemplo: Dadas as condições de mercado, considere baixa a importância do atributo x para atingir os objetivos da Unidade, mas no entanto, no final do ano, constatei que a performance foi alta no atributo x ou outra combinação. Não-Apl.- Não Aplicável (Marcar quando o atributo não tem sentido para a unidade hoteleira em qualquer cenário ou conjuntura em análise).

| ATRIBUTOS | ANO 2007 | | | | | | | | | | ANO 2008 | | | | | | | | | |
|--|--|-------|-------------|------------|------|--|-------|-------------|------------|------|--|-------|-------------|------------|------|--|-------|-------------|------------|------|
| | Importância (Peso Budget/Focalização da Gestão) | | | | | Performance (Utilização/Resultados efectivos) | | | | | Importância (Peso Budget/Focalização da Gestão) | | | | | Performance (Utilização/Resultados efectivos) | | | | |
| | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta |
| Uso do Overbooking | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta |
| Uso de Overflow de Clientes entre Unidades de Substituição | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta |
| Cumprimento de Requisitos Legais | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta |
| Cumprimento de Critérios de Serviço do operador | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta |
| Recurso ao Outsourcing | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta |
| Outros Mercados (Não-Ibérico) | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta |
| Promoção de Eventos | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta |
| Raid - Blitz da Força de Vendas a Agências de Viagens | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta |
| Uso de Allotment - Operador com Reserva de Quartos | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta |
| Uso da Venda Directa (Balção-Internet) | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta | Não Apl. | Baixa | Média Baixa | Média Alta | Alta |



MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!

7 Anexo B: Output SPSS - Caracterização Descritiva da Amostra

Frequencies

| Notes | | |
|------------------------|--------------------------------|--|
| | Output Created | 07-Fev-2010 21:21:57 |
| | Comments | |
| Input | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 19 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics are based on all cases with valid data. |
| | Syntax | FREQUENCIES VARIABLES=Tipologia Classificação Sexo AnosdeExperiência FormaçãoSuperiornaÁrea PrincipalOperador @1ºNacionalidadeClientes @2ºNacionalidadeClientes @3ºNacionalidadeClientes VocaçãoPrincipaldaUnidade VocaçãoAlternativadaUnidade /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN MODE SUM SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS. |
| Resources | Processor Time | 0:00:05.187 |
| | Elapsed Time | 0:00:06.688 |

[DataSet1]

| Statistics | | | | | |
|------------|---------|-----------|---------------|---------------------------------|------|
| | | Tipologia | Classificação | Designação da Unidade Hoteleira | Sexo |
| N | Valid | 19 | 19 | 19 | 19 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |

Statistics

| | | Anos de Experiência | Formação Superior na Área | Principal Operador | 1ª Nacionalidade Clientes |
|---|------------------------|---------------------|---------------------------|--------------------|---------------------------|
| N | Valid | 19 | 19 | 19 | 19 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Mean | 14,95 | | | |
| | Std. Error of Mean | 2,716 | | | |
| | Median | 8,00 | | | |
| | Mode | 8 | | | |
| | Std. Deviation | 11,839 | | | |
| | Variance | 140,164 | | | |
| | Skewness | 1,281 | | | |
| | Std. Error of Skewness | ,524 | | | |
| | Kurtosis | ,641 | | | |
| | Std. Error of Kurtosis | 1,014 | | | |
| | Range | 40 | | | |
| | Minimum | 2 | | | |
| | Maximum | 42 | | | |
| | Sum | 284 | | | |

Statistics

| | | 2ª Nacionalidade Clientes | 3ª Nacionalidade Clientes | Vocação Principal da Unidade | Vocação Alternativa da Unidade |
|---|---------|---------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| N | Valid | 19 | 19 | 19 | 19 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |

Frequency Table

Tipologia

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Aparthotel | 1 | 5,3 | 5,3 | 5,3 |
| | ApartHotel | 1 | 5,3 | 5,3 | 10,5 |
| | Hotel | 17 | 89,5 | 89,5 | 100,0 |
| | Total | 19 | 100,0 | 100,0 | |

Classificação

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4 Estrelas | 17 | 89,5 | 89,5 | 89,5 |
| | 5 Estrelas | 2 | 10,5 | 10,5 | 100,0 |
| | Total | 19 | 100,0 | 100,0 | |

Sexo

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Feminino | 3 | 15,8 | 15,8 | 15,8 |
| | Masculino | 16 | 84,2 | 84,2 | 100,0 |
| | Total | 19 | 100,0 | 100,0 | |

Anos de Experiência

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 1 | 5,3 | 5,3 | 5,3 |
| | 6 | 4 | 21,1 | 21,1 | 26,3 |
| | 8 | 5 | 26,3 | 26,3 | 52,6 |
| | 13 | 1 | 5,3 | 5,3 | 57,9 |
| | 14 | 2 | 10,5 | 10,5 | 68,4 |
| | 15 | 1 | 5,3 | 5,3 | 73,7 |
| | 25 | 2 | 10,5 | 10,5 | 84,2 |
| | 30 | 1 | 5,3 | 5,3 | 89,5 |
| | 40 | 1 | 5,3 | 5,3 | 94,7 |
| | 42 | 1 | 5,3 | 5,3 | 100,0 |
| | Total | 19 | 100,0 | 100,0 | |

Formação Superior na Área

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Não | 12 | 63,2 | 63,2 | 63,2 |
| | Sim | 7 | 36,8 | 36,8 | 100,0 |
| | Total | 19 | 100,0 | 100,0 | |

Principal Operador

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Intagroup | 1 | 5,3 | 5,3 | 5,3 |
| | Não Aplicável | 2 | 10,5 | 10,5 | 15,8 |
| | Thomas Cook | 5 | 26,3 | 26,3 | 42,1 |
| | TUI | 11 | 57,9 | 57,9 | 100,0 |
| | Total | 19 | 100,0 | 100,0 | |

1º Nacionalidade Clientes

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | DE | 3 | 15,8 | 15,8 | 15,8 |
| | GB | 9 | 47,4 | 47,4 | 63,2 |
| | PT | 6 | 31,6 | 31,6 | 94,7 |
| | SE | 1 | 5,3 | 5,3 | 100,0 |
| | Total | 19 | 100,0 | 100,0 | |

2º Nacionalidade Clientes

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | DE | 2 | 10,5 | 10,5 | 10,5 |
| | ES | 2 | 10,5 | 10,5 | 21,1 |
| | GB | 7 | 36,8 | 36,8 | 57,9 |
| | NL | 2 | 10,5 | 10,5 | 68,4 |
| | PT | 6 | 31,6 | 31,6 | 100,0 |
| | Total | 19 | 100,0 | 100,0 | |

3º Nacionalidade Clientes

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | DE | 3 | 15,8 | 15,8 | 15,8 |
| | ES | 6 | 31,6 | 31,6 | 47,4 |
| | GB | 2 | 10,5 | 10,5 | 57,9 |
| | IE | 2 | 10,5 | 10,5 | 68,4 |
| | NL | 1 | 5,3 | 5,3 | 73,7 |
| | PT | 5 | 26,3 | 26,3 | 100,0 |
| | Total | 19 | 100,0 | 100,0 | |

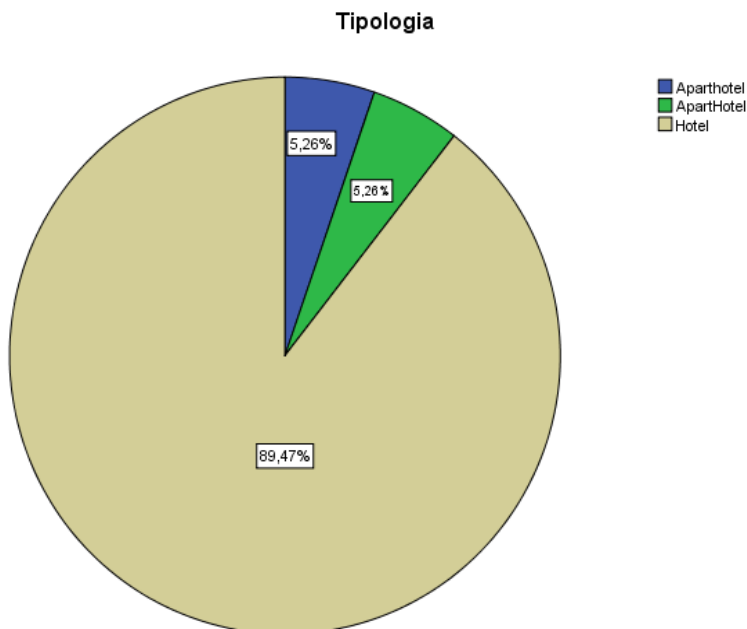
Vocação Principal da Unidade

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Golfe | 1 | 5,3 | 5,3 | 5,3 |
| Sol e Mar | 18 | 94,7 | 94,7 | 100,0 |
| Total | 19 | 100,0 | 100,0 | |

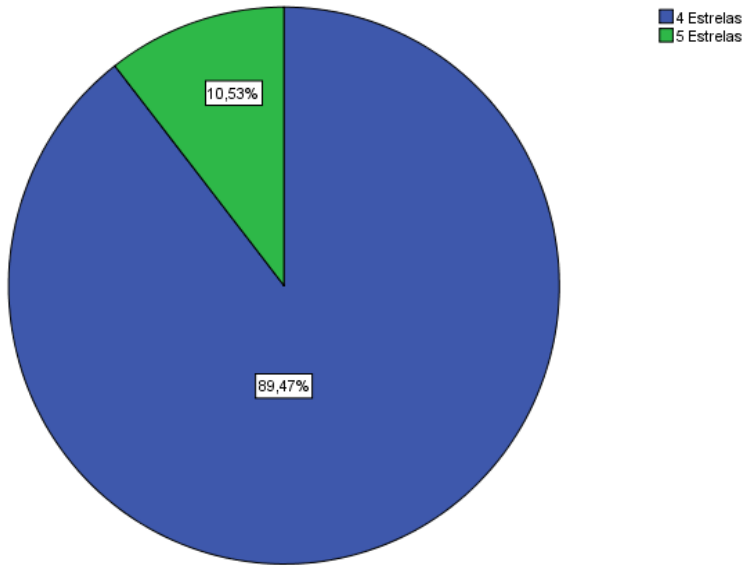
Vocação Alternativa da Unidade

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Desporto | 1 | 5,3 | 5,3 | 5,3 |
| Gastronomia e Vinhos | 1 | 5,3 | 5,3 | 10,5 |
| Golf | 11 | 57,9 | 57,9 | 68,4 |
| Não Pratica Alternativa | 1 | 5,3 | 5,3 | 73,7 |
| Negócios | 2 | 10,5 | 10,5 | 84,2 |
| Sol e Mar | 1 | 5,3 | 5,3 | 89,5 |
| Touring Cultural e Paisagistico | 2 | 10,5 | 10,5 | 100,0 |
| Total | 19 | 100,0 | 100,0 | |

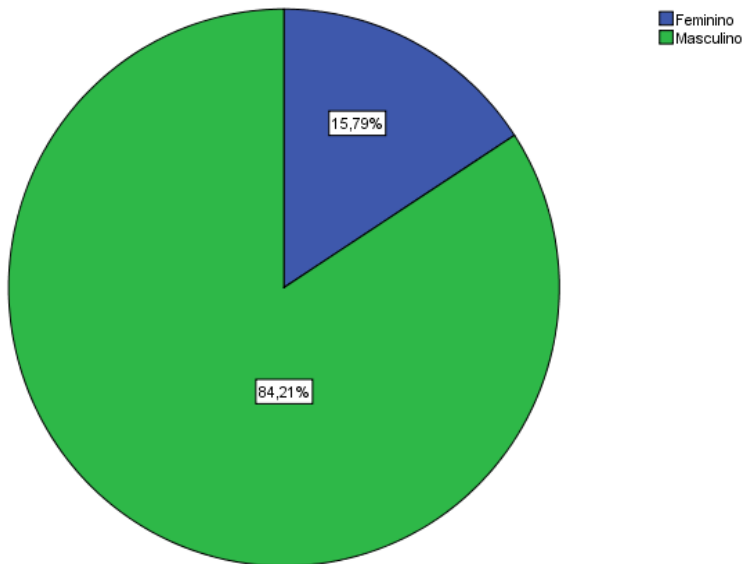
Pie Chart



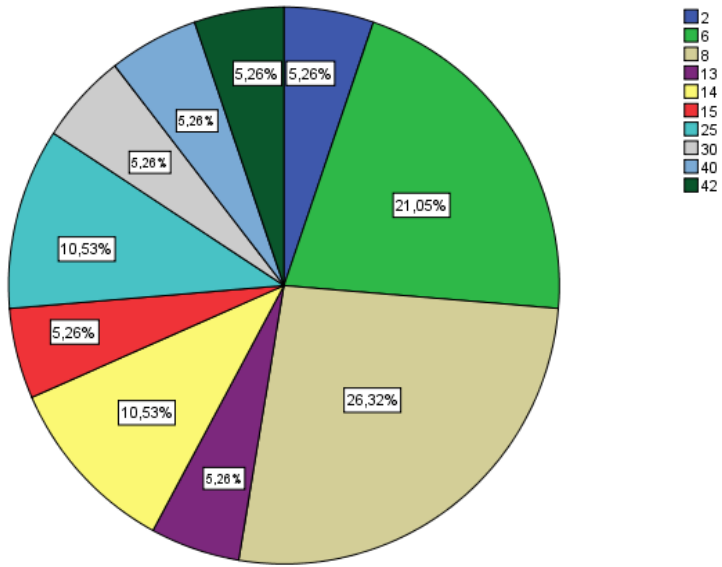
Classificação



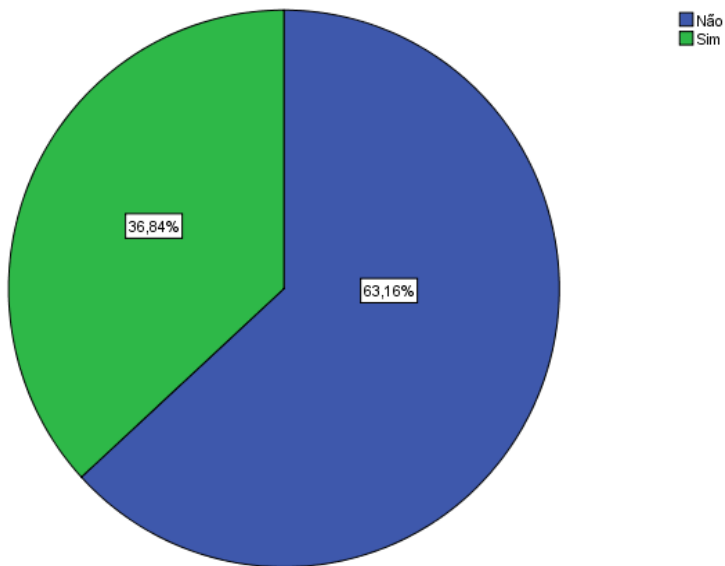
Sexo



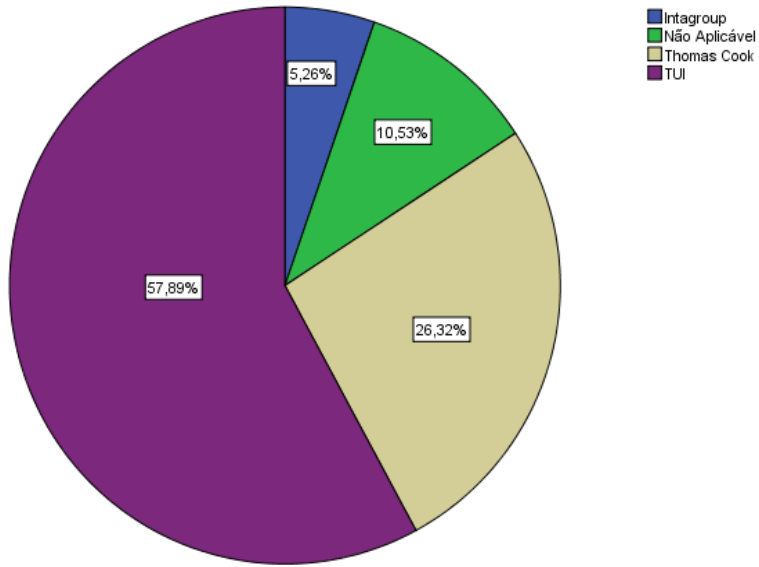
Anos de Experiência



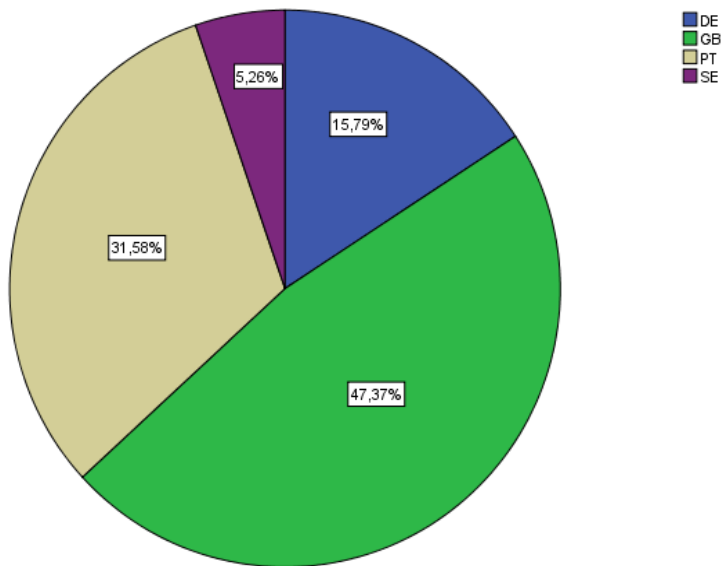
Formação Superior na Área



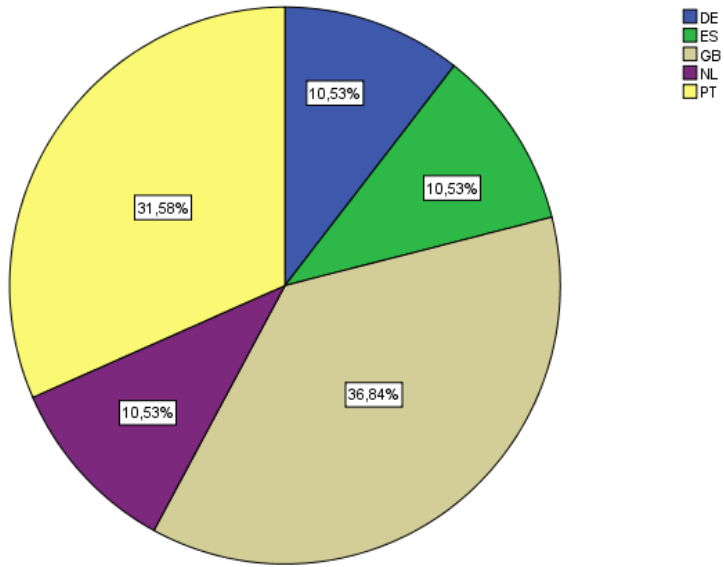
Principal Operador



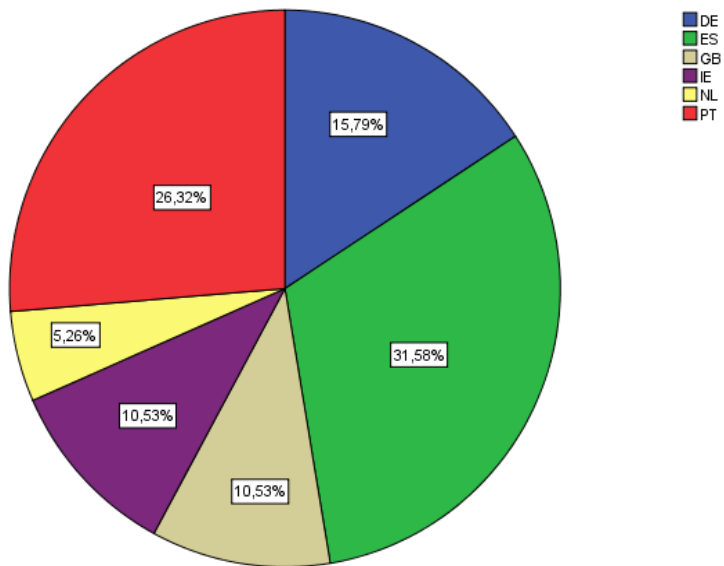
1ª Nacionalidade Clientes



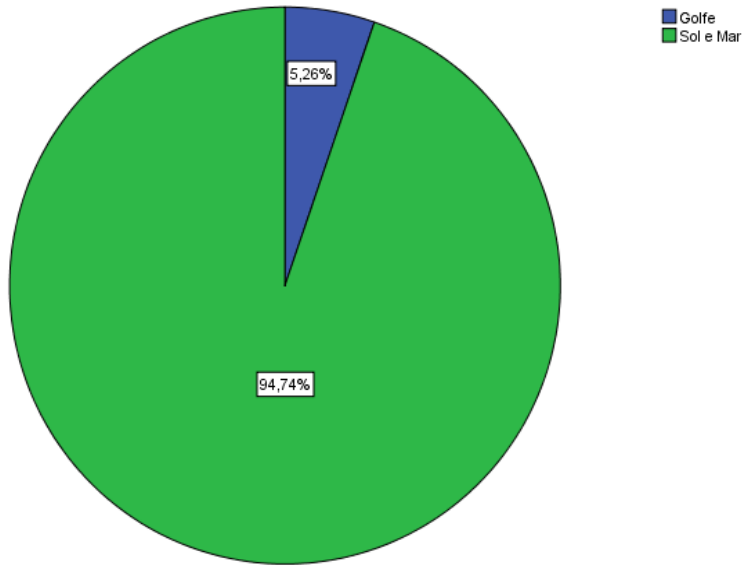
2º Nacionalidade Clientes



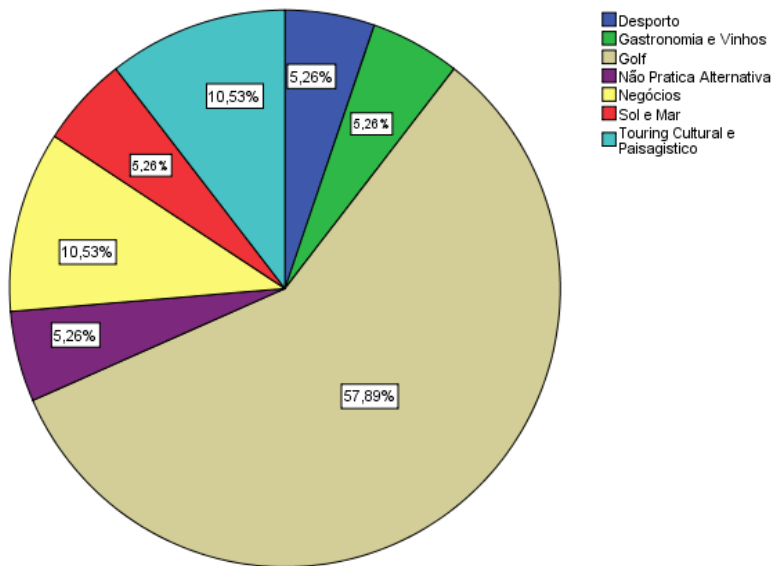
3º Nacionalidade Clientes



Vocação Principal da Unidade



Vocação Alternativa da Unidade



8 Referências Bibliográficas

- Abalo, J., Varela, J., Manzano, V. (2007). Importance values for Importance-Performance Analysis, A formula for spreading out values derived from preference rankings, *Journal of Business Research*, Vol. 60, 115-121.
- Aigbedo, H., Parameswaran, R. (2004) Importance-performance analysis for improving quality of campus food service, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 21(8), 876-896.
- Bacon, D. R. (2003). A Comparison of Approaches to Importance/Performance Analysis, *International Journal of Market Research*, 45(1), 55-71.
- Bardi, J. A. (2007). *Hotel Front Office Management*, 4th edition, New Jersey, John Wiley and Sons.
- Bartlett, P. A., Einert, A. E. (1992). Analysis of the Design Function of an Adult Softball Complex in a New Public Recreation Park, *Journal of Parks and Recreation Administration*, 10(1), 71-81.
- Bolat, T., Yilmaz, O., (2009) *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 21 Nº. 1, 7-23
- Brown, J.B., Mc Donnell B., (1995) The balanced score-card: shortterm guest or long-term resident? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7 No. 2/3, 7-11
- Buhalis, D., Laws, E. (2001). *Tourism Distribution Channels. Practices, Issues and Transformations*. Continuum, London.
- Burns, R.C., Graefe, A.R., & Absher, J.D. (2003). Alternate Measurement Approaches to Recreational Customer Satisfaction: Satisfaction-Only Versus Gap Scores. *Leisure Sciences*, 25(4), 363-380.
- Chu, R. K. S., Choi, T., (2000). An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry, a comparison of business and leisure travellers. *Tourism Management*, 21(4), 363-377.
- Crompton, J. L., Duray, N., (1985). An Investigation of the Relative Efficacy of Four Alternative Approaches to Importance-Performance Analysis, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13(4), 69-80.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.

- De Leeuw, J. (1988). Multivariate Analysis with Optimal Scaling. S. Das Gupta and J.K. Ghosh (eds) Proceedings of the International Conference on Advances in Multivariate Statistical Analysis, Calcutta, Indian Statistical Institute, 127–160.
- DEPE-DIE - Direcção de Estudos e Planeamento Estratégico-Departamento de Informação Estatística (2009), *O Turismo em 2008*, Turismo de Portugal, I.P. Lisboa, 12-13.
- Dooley, D. (1990). *Social research methods*, 2nd edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Espino-Rodriguez, T., Padron-Robaina, V. (2004). *Outsourcing* and its impact on operational objectives and performance: A study of hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23 (3), 287-306.
- Evans, M. R., Chon, K. S. (1989). Formulating and Evaluating Tourism Policy Using Importance Performance Analysis, *Hospitality, Education and Research Journal*, 13, 203-213.
- Gabriel, K. R. (1971). The BIPLLOT display of matrices with application to principal components analysis. *Biometrika*, 58: 453-467.
- Galindo, M.P. (1986). *Una alternativa de representación simultánea: HJ-BIPLLOT*. *Questiño*, 10 (1), 13-23.
- Galindo, P. E Cuadras, C. (1986). *Una extensión del método Biplot y su relación con otras técnicas*. Publicaciones de Bioestadística y Biomatemática. Universidad de Barcelona 17.
- Geller, A.N., (1985) Tracking the critical success factors for hotel companies, *The Cornell HRA Quarterly*, 76-81.
- George, D., P. Mallery (1995), *SPSS/PC + step by step: a simple guide and reference*, Wadsworth Publishing Company. Belmont, CA. EE UU.
- Gianesi, I.G.N. (1998), Implementing manufacturing strategy through strategic production planning, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 18 No. 3, 286-99.
- Guadagnolo, F. (1985). The Importance-Performance Analysis, An Evaluation And Marketing Tool, *Journal Of Park And Recreation Administration*, 3(2), 13-22.
- Hadjinicola, G.C., Panayi, C. (1997), The *Overbooking* problem in hotels with multiple tour-operators, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17 No. 9, 874-85.
- Havitz, M. E., Twynam, G. D., DeLorenzo, J.M. (1991). Importance-Performance Analysis As a Staff Evaluation Tool, *Journal Of Park And Recreation Administration*, 9(1), 43-54.

- Hawes, J. M., Rao, C. P. (1985). Using importance–performance analysis to develop health care marketing strategies. *Journal of Health Care Marketing*, 5, 19–25.
- Hendry, J., Johnson, G., Newton, J. (1993), *Strategic Thinking*, John Wiley, Chichester.
- Hill, T.J. (1985), *Manufacturing Strategy*, Macmillan, Oxford.
- Hollenhorst, S., Olson, D., Fortney, R., (1992). Uses Of Importance-Performance Analysis To Evaluate State Park Cabins, The Case Of The West Virginia State Park System. *Journal Of Parks And Recreation Administration*, 10(1), 1-11.
- Hudson S., Hudson P., Miller G.A. (2004). The Measurement of Service Quality in the Tour Operating Sector, A Methodological, *Comparison Journal of Travel Research*, 42(3), 305-312.
- Hwang, J., Wen, L. (2009) The effect of perceived fairness toward hotel *Overbooking* and compensation practices on customer loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 21 No. 6, 659-675
- INE - Instituto Nacional de Estatística (2008), Estatísticas do Turismo 2007, Instituto Nacional de Estatística, I.P. Lisboa. 42-49
- INE - Instituto Nacional de Estatística (2009), Estatísticas do Turismo 2008, Instituto Nacional de Estatística, I.P. Lisboa. 37-45
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992) The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Jan-Feb.1992 in *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kennedy, D. W. (1986). Importance-Performance Analysis in Marketing and Evaluating Therapeutic Recreation Services, *Therapeutic Recreation Journal*, 20(30), 30-36.
- Keyt J.C., Yavas U., Riecken G., (1994). Importance-Performance Analysis, , A Case Study in Restaurant Positioning International, *Journal of Retail and Distribution Management*, 22(5), 35-40.
- Kinnie, N.J., Staughton, R.V.W. (1991), Implementing manufacturing strategy: the human resource management contribution, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 11 No. 9, 24-40.
- Kline, P. (2000). *Handbook of psychological testing*, 2nd edition, London, Routledge.
- Litvin, S. W., Sharon. N. S. L., (2001). The destination attribute management model, an empirical application to Bintan, Indonesia, *Tourism Management*, 5(22), 481-492.

- Magal, S. R., Levenburg, N.M. (2005). Using importance–performance analysis to evaluate e-business strategies among small businesses. In *Proceedings of the 38th Hawaii international conference on system sciences*, p. 176.
- Martilla, J., James, J., (1977). Importance-Performance Analysis, *Journal Of Marketing*, 41(1), 77-79.
- MEID - Ministério da Economia da Inovação e do Desenvolvimento (2007), *PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo 2006-2015*, Turismo de Portugal, Lisboa.
- Mills, J., Neely, A., Platts, K., Gregory, M. (1998), Manufacturing strategy: a pictorial representation, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 18 No. 11, 1067-85.
- Mintzberg, H. (1978), Patterns in strategy formation, *Management Science*, Vol. 24 No. 9, 934-48.
- Mintzberg, H., Lampel, J. (1999), Reflecting on the strategy process, *Sloan Management Review*, Spring, 21-30.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B. (1991), *The Strategy Process*, 2nd ed., Prentice-Hall, London.
- Mintzberg, H., Waters, J.A. (1985), Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 257-72.
- Murphy, P., Pritchard, M. P., e Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism Management*. 21: 43-52.
- Neslin, S.A. (1981). Linking product features to perceptions: self-stated versus statistically revealed importance weights. *Journal of Market Research*, 18, 80–86.
- Oh, H., (2001) Revisiting importance–performance analysis, *Tourism Management*, 22(6), 617-627.
- Oppermann M., (1996). Convention destination images, analysis of association meeting planners' perceptions, *Tourism Management*, 17(3), 175-182.
- Paraskevas, A. (2001) *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 13 N° 5, 251-258
- Pike, S. (2002). The Use of Importance-Performance Analysis to Identify Determinant Short-Break Destination Attributes in New Zealand, *Pacific Tourism Review*, 6(1), 23-33.
- Platts, K.W., Gregory, M.J. (1990), Manufacturing audit in the process of strategy formulation, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 10 No. 9, 5-26.
- Ritchie, B. W. (1998) Bicycle tourism in the South Island of New Zealand: planning and management issues. *Tourism Management*. 19 (6), 567-582.

- Ritchie, B., Priddle, M. (2000). International and domestic university students and tourism: The case of the Australian Capital Territory. Paper presented at the 2000 Council of Australian University Tourism and Hospitality Education Conference. Mt. Buller, Victoria.
- Sambonmatsu, DN., Kardes, FR., Houghton, DC., Ho, EA., Posavac, SS. (2003). Overestimating the importance of the given estimation in multi-attribute consumer judgment. *Journal of Consumer Psychology*; 13(3): 289–300.
- Skinner, W. (1969), Manufacturing: the missing link in corporate strategy, *Harvard Business Review*, May-June.
- Skok, W., Kophamel, A., Richardson, I. (2001) Diagnosing information systems success: Importance-performance maps in the health club industry. *Information and Management*, 38, 409-419.
- Steele, R. J., Fletcher, J. E. (1992). Use of paired management action grids for ease in depicting differences between users' and managers' perceptions of problems. In, G. A. Vander Stoep (Ed.). *Proceedings of the 1991 northeastern recreation research symposium*, 122–126.
- Tyrrell, T.J., Okrant, M. J., (2004). Importance-Performance Analysis, Some Recommendations From An Economic Planning Perspective, *Tourism Analysis*, 9(1-2), 63-76.
- Vázquez, R., Del Bosque, I.A.R., Díaz, A. M., Ruiz, A. V., (2001). Service quality in supermarket retailing, identifying critical service experiences, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(1), 1-14.
- Weber, K., (2000). Meeting planners' perceptions of hotel-chain practices and benefits, An importance-performance analysis, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(4), 32-38.
- Williams, A. E., Neal, L. L., (1993) Motivational Assessment In Organizations, An Application Of Importance-Performance Analysis. *Journal Of Park And Recreation Administration*, 11(2), 60-71.
- Zhang, H. Q., Chow, I., (2004). Application of importance-performance model in tour guides' performance, evidence from mainland Chinese outbound visitors in Hong Kong. , *Tourism Management*, Volume 25(1), 81-91.