

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO MARKETING NOS HOTÉIS DO ALGARVE

Dissertação para a Obtenção do grau de Mestre em
Gestão e Desenvolvimento em Turismo

GRACIANA ERCÍLIA PEREIRA FERREIRA CARLOS VIEIRA

FARO
2010

GRACIANA ERCÍLIA PEREIRA FERREIRA CARLOS VIEIRA

FACULDADE DE ECONOMIA

Orientadores: Prof. Doutor João Albino Silva
Prof. Doutor Júlio da Costa Mendes

Março de 2010

AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO MARKETING NOS HOTÉIS DO ALGARVE

Júri:

Presidente: Prof. Doutor João Albino Silva

Vogais: Prof. Doutor Guilherme José Fresca Mirador de Andrade Castela

Prof. Doutor Júlio da Costa Mendes

Prof. Doutora Marta da Conceição Soares Silva da Cruz Silvério

Aos Tiagos e à Beatriz
Aos meus pais

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE GERAL	iv
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABELAS.....	viii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS	ix
AGRADECIMENTOS	x
RESUMO.....	xi
ABSTRACT	xii
1. INTRODUÇÃO.....	1
INTRODUÇÃO	1
1.1 RELEVÂNCIA DO TEMA A INVESTIGAR.....	1
1.2 O OBJECTO E OS OBJECTIVOS DO ESTUDO	4
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	5
CONCLUSÃO.....	6
2. REVISÃO DA LITERATURA	7
INTRODUÇÃO	7
2.1 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING PARA AS ORGANIZAÇÕES	7
2.2 AS ESPECIFICIDADES DO MARKETING DE SERVIÇOS.....	11
2.2.1 As características e o marketing mix dos serviços	11
2.2.2 O marketing interno	15
2.2.3 A cultura organizacional.....	19
2.3 A AVALIAÇÃO DA ACTIVIDADE DE MARKETING	21
2.4 OS CONCEITOS DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA.....	23
2.5 A IMPORTÂNCIA DA MEDIÇÃO DA EFICÁCIA DO MARKETING.....	25
2.6 MODELOS DE AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO MARKETING.....	26
2.6.1 O instrumento de Carson	28
2.6.2 O instrumento de Hooley e Lynch.....	30
2.6.3 O instrumento de Kahn e Myers	32
2.6.4 O instrumento de Kotler	33
2.6.4.1 Aplicação e adaptação do instrumento de Kotler	35
2.6.4.2 Críticas ao instrumento de medição da eficácia de Kotler.....	42
2.6.5 O instrumento de Sheth e Sisodia.....	45
2.6.6 O instrumento de Walker e Ruekert	47
CONCLUSÃO.....	49
3. METODOLOGIA.....	50
INTRODUÇÃO	50
3.1 METODOLOGIA E INVESTIGAÇÃO	50
3.2 A IMPORTÂNCIA DA HOTELARIA NO ALGARVE.....	53

3.3	O INSTRUMENTO	58
3.3.1	O instrumento de Kotler adaptado	59
3.3.1.1	Filosofia voltada para o cliente externo	59
3.3.1.2	Filosofia voltada para o cliente interno	61
3.3.1.3	Qualidade dos serviços	62
3.3.1.4	Organização integrada de marketing	62
3.3.1.5	Informação de marketing adequada	65
3.3.1.6	Orientação estratégica	67
3.3.1.7	Eficiência operacional	67
3.4	TESTE DO INSTRUMENTO JUNTO DOS DIRECTORES HOTELEIROS	68
3.5	IMPLEMENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	74
3.6	PREPARAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS	77
	CONCLUSÃO	78
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	80
	INTRODUÇÃO	80
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	80
4.1.1	Caracterização dos atributos da eficácia do marketing	84
4.1.1.1	Filosofia voltada para o cliente externo	84
4.1.1.2	Filosofia voltada para o cliente interno	87
4.1.1.3	Qualidade dos serviços prestados	88
4.1.1.4	Organização integrada de marketing	89
4.1.1.5	Informação de marketing adequada	90
4.1.1.6	Orientação estratégica	92
4.1.1.7	Eficiência operacional	93
4.1.2	Caracterização da eficácia do marketing dos hotéis do Algarve	95
4.2	TESTES ESTATÍSTICOS	98
4.2.1	O teste dos Runs	98
4.2.2	O teste de Kruskal-Wallis	99
4.2.2.1	Filosofia voltada para o cliente externo	100
4.2.2.2	Filosofia voltada para o cliente interno	101
4.2.2.3	Cultura de qualidade	102
4.2.2.4	Organização integrada de marketing	104
	CONCLUSÃO	105
5.	CONCLUSÃO	107
	ANEXOS	116
	ANEXO 1	117
	ANEXO 2	119
	ANEXO 3	122
	ANEXO 4	123
	ANEXO 5	129
	APÊNDICES	131
	APÊNDICE 1	132
	APÊNDICE 2	133

APÊNDICE 3	134
APÊNDICE 4	140
APÊNDICE 5	141
APÊNDICE 6	145
APÊNDICE 7	146
BIBLIOGRAFIA	147

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Tipos de controlo de marketing.....	2
Figura 2.2 – As três relações exclusivas da hotelaria e viagem.....	15
Figura 2.3 – A cadeia de valor dos serviços	17
Figura 2.4 – Virar a estrutura organizacional ao contrário.....	20
Figura 2.5 – Tipos de controlo de marketing.....	22
Figura 2.6 – Eficácia do marketing como medida operacional do processo de marketing	24
Figura 2.7 – Rede de modelos de Carson	29
Figura 2.8 – As bases para uma estratégia de marketing de sucesso.....	30
Figura 2.9 – Uma estrutura da eficácia do marketing.....	32
Figura 2.10 – Uma estrutura da eficácia do marketing.....	33
Figura 2.11 – Comparação dos componentes utilizados por Kotler e por Yoon e Kim .	37
Figura 2.12 – Factor extra da eficácia do marketing	39
Figura 2.13 – Dimensões e questões para medição da eficácia de marketing, de Webster	41
Figura 2.14 – A eficácia de marketing como fonte da satisfação do cliente e da performance do negócio.....	44
Figura 2.15 – Aproximações para melhorar a produtividade do marketing	46
Figura 2.16 – Factores relacionados com uma implementação de sucesso das estratégias nas unidades de negócio	48
Figura 3.1 – Sumário dos passos seguidos nesta investigação	51
Figura 3.2 – VAB a preços de base, por CAE (2006 Pe)	53
Figura 3.2 – Hotéis do Algarve, por categoria (2008).....	57
Figura 3.3 – Hotéis do Algarve, por concelho (2008)	58
Figura 3.4 – Orientações de negócio alternativas da empresa.....	60
Figura 3.5 – A relação entre a função de marketing e o departamento de marketing	65
Figura 4.1 – Distribuição dos hotéis, por categoria (%)	81
Figura 4.2 – Distribuição dos hotéis, por concelho (%)	81
Figura 4.3 – Distribuição dos respondentes, por sexo (%).....	82
Figura 4.4 – Distribuição dos respondentes, por habilitações literárias (%)	82
Figura 4.5 – Anos de trabalho no hotel (%)	83
Figura 4.6 – Anos de trabalho na área (%)	83
Figura 4.7 – Distribuição da eficácia do marketing dos hotéis do Algarve (%).....	96
Figura 4.8 – Distribuição da eficácia do marketing dos hotéis do Algarve (%).....	97
Figura 4.9 – Questão “desenvolve planos para diversos segmentos”, por classificação do hotel	100
Figura 4.10 – Questão “comunica valores sobre a orientação”, por classificação do hotel	101
Figura 4.11 – Questão “desenvolve uma cultura de serviço”, por classificação do hotel	102
Figura 4.12 – Questão “define o que é o serviço excepcional”, por classificação do hotel	103
Figura 4.13 – Questão “transmite que o hotel quer ser o melhor”, por classificação do hotel	104
Figura 4.14 – Questão “funções integradas e controladas”, por classificação do hotel	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 – Número, capacidade e pessoal ao serviço dos estabelecimentos hoteleiros, do Algarve (2008)	55
Tabela 3.2 – Hóspedes, dormidas, estada média, taxa líquida de ocupação cama, proveitos totais e de aposento dos estabelecimentos hoteleiros, do Algarve (2008).....	56
Tabela 3.3 – Comparação de inquéritos enviados por correio, fax e baseados na internet	70
Tabela 3.4 - Grau de importância das questões – quadro síntese	72
Tabela 3.5 – Comparação entre o inquérito original e o adaptado para o estudo	72
Tabela 3.6 – Comparação entre o universo e o hotel, segundo a categoria	76
Tabela 3.7 – Comparação entre o universo e o hotel, segundo o concelho	77
Tabela 4.1 – Grau de implementação das questões do atributo “Filosofia voltada para o cliente externo” – quadro síntese	86
Tabela 4.2 – Grau de implementação das respostas do atributo “Filosofia voltada para o cliente interno” – quadro síntese	88
Tabela 4.3 – Grau de implementação das respostas do atributo “Qualidade dos serviços prestados” – quadro síntese	89
Tabela 4.4 – Grau de implementação das respostas do atributo “Organização integrada de marketing” – quadro síntese	90
Tabela 4.5 – Grau de implementação das respostas do atributo “Informação de marketing adequada” – quadro síntese	91
Tabela 4.6 – Grau de implementação das respostas do atributo “Orientação estratégica” – quadro síntese	93
Tabela 4.7 – Grau de implementação das respostas do atributo “Eficiência operacional” – quadro síntese	94
Tabela 4.8 – Níveis de eficácia do marketing e respetivos intervalos	95
Tabela 4.9 – Teste dos <i>Runs</i>	98
Tabela 4.10 – Teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	99

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

- AHETA – Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve
- CAE-Rev 2.1 – Classificação Portuguesa das Actividades Económicas – Revisão 2.1
- CCRA – Comissão de Coordenação da Região do Algarve
- CRM – *Customer Relationship Management*
- INE – Instituto Nacional de Estatística
- IPQ – Instituto Português para a Qualidade
- ISO – *International Organization for Standardization*
- Pe – Resultados provisórios
- PME – Pequena e Média Empresa
- PRTA – Plano Regional Turismo do Algarve
- ROI – *Return on Investment*
- SPI - *Strategic Planning Index*
- SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*
- TA – Turismo do Algarve
- UNWTO – *United Nations World Tourism Organization*
- VAB – Valor Acrescentado Bruto

AGRADECIMENTOS

Este trabalho contou com o apoio de muitas pessoas, desde o primeiro momento, que directa e indirectamente, contribuíram para que se chegasse a um resultado final e que até lá fosse sempre melhorando. A todos, o meu obrigada.

Há no entanto algumas pessoas que tiveram uma influência mais constante e predominante, a quem quero expressar o meu agradecimento.

Começo por agradecer aos meus orientadores, Professor Doutor João Albino Silva e Professor Doutor Júlio da Costa Mendes, que me guiaram, incentivaram e apoiaram durante todo este percurso com os seus conhecimentos, as suas experiências e os seus trabalhos de investigação, com que muito aprendi. Ao Professor Doutor Júlio da Costa Mendes uma palavra de atenção pela amizade e bom humor com que me ajudou a ultrapassar todas as fases deste trabalho.

Um especial agradecimento à Professora Doutora Patrícia Oom do Vale, que me aconselhou e esclareceu no sentido de superar algumas dificuldades nas matérias relacionadas com a abordagem estatística.

Agradeço ao Professor Philip Kotler a autorização para alterar o seu questionário e o interesse demonstrado pelo resultado final.

O meu muito obrigada a todos os hoteleiros que despenderam do seu tempo para participar no estudo. À Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve (AHETA) pela disponibilização de contactos que aceleraram a obtenção dos dados e à Turismo do Algarve (TA) pela listagem do alojamento classificado.

Num campo mais pessoal, quero agradecer o apoio infindável, sincero e amigo da minha família que sempre acreditou em mim: aos meus Tiagos, à minha Beatriz e aos meus pais.

RESUMO

O turismo, uma das indústrias mais promissoras ao nível mundial, enfrenta muitas mudanças, as quais podem ser superadas quando utilizadas as abordagens e ferramentas de marketing adequadas. Dada a importância do marketing no contexto da competitividade dos negócios, torna-se assim crucial avaliar de forma eficaz a sua aplicação no dia-a-dia das organizações.

De acordo com a revisão bibliográfica, foi identificada uma lacuna nesta área do conhecimento: a inexistência de um instrumento específico capaz de avaliar a eficácia do marketing hoteleiro. Muito embora se tivessem identificado alguns modelos e instrumentos de avaliação, testados em outras áreas de negócio, nenhum se revelou adequado às especificidades da indústria turística.

Assim, o presente estudo propõe o desenvolvimento de um instrumento específico para analisar o problema de investigação, aplicando-o nos hotéis da região do Algarve. Neste contexto e tendo como referência um questionário desenvolvido por Kotler nos anos 70, procurou-se adaptar o mesmo à realidade dos serviços turísticos. Para consensualizar a adaptação do instrumento, solicitou-se a opinião de um conjunto de directores hoteleiros da região.

O inquérito, com 19 questões distribuídas por sete atributos, foi aplicado via internet à população alvo - 90 hotéis. A taxa de resposta obtida foi de 43,3%. Os resultados foram analisados com recurso às estatísticas descritiva e não paramétrica.

No final, são sugeridas formas de melhorar os níveis de eficácia apurados e apontadas as limitações do estudo e as oportunidades de desenvolvimento do processo de investigação nesta matéria.

Palavras-chave: eficácia do marketing, turismo, hotelaria, Algarve.

ABSTRACT

Tourism, one of the most promising industries worldwide, is facing many changes, which can be easily overcome by the use of the appropriate marketing approaches and tools. Given the importance of marketing in businesses competitiveness, it becomes crucial that its daily application is evaluated effectively.

According to literature review, a gap was identified in this area: the inexistence of a specific tool to evaluate the effectiveness of hotel marketing. Despite the identification of other models and tools, none revealed to be suitable to the specificities of tourism industry.

This study proposes the development of a specific tool to analyse the research problem, by applying it to the hotels of the Algarve region. In this context and having as reference a survey used by Kotler during the 70's, the tool was adapted to the specificities of tourism services. A group of hotel managers gave their opinion in order to consense this instrument.

The survey, with 19 questions distributed within seven attributes, was applied via internet to the target population - 90 hotels. The tax response obtained was 43,3%. The results were later analysed using descriptive and non parametric statistics.

In the end, suggestions are made in order to improve the levels of effectiveness found, as well as the study limitations and opportunities to the development of coming research in this area.

Key-words: marketing effectiveness, tourism, accommodation, Algarve.

1. INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Tendo como objectivo realçar informações essenciais que envolveram a investigação, neste capítulo começa-se por apresentar o tema a investigar, a sua relevância e os objectivos que estiveram subjacentes ao caminho percorrido.

No final, a fazer a ponte com o capítulo seguinte, apresenta-se a estrutura do trabalho.

1.1 RELEVÂNCIA DO TEMA A INVESTIGAR

Uma questão subjacente à escolha do tema, que se considera pertinente desde já mencionar, é o facto de todo o percurso académico e profissional que se tem vindo a desenvolver compreender as áreas do turismo e do marketing. Assim, face à conjugação dos factores pessoais, académicos e profissionais, que colidiam em termos de áreas, o desenvolvimento da dissertação só podia estar ligada ao marketing no âmbito da actividade turística¹.

Uma primeira pesquisa nesta área evidenciou que hoje em dia, face a um mercado global cada vez mais competitivo e em constante mudança, as organizações procuram estar preparadas para os desafios do dia-a-dia e do futuro. Neste sentido, a importância de uma orientação da empresa para o mercado, a adopção de uma filosofia de marketing pelas organizações é muito importante. A forma como é aceite e implementada ao nível de toda a organização pode ditar o sucesso das estratégias formuladas. Kotler, Bowen e Makens (2006: 126-127) salientam que a partir dos anos 90 e continuando pelos anos

¹ Veal (1997) sustenta que os interesses pessoais do investigador podem-se reflectir na escolha de um tema de investigação, sendo usualmente combinados com fontes literárias e agendas de investigação publicadas.

2000, os consumidores são mais cuidadosos a gastar e “procuram maior valor nos produtos e serviços que compram.” O turismo, salientam os mesmos autores, é uma das maiores indústrias do mundo e a hotelaria enfrenta uma era de consolidação, levando à existência de maiores pressões competitivas que conduzem a que “as cadeias hoteleiras estejam a confiar mais nos conhecimentos específicos dos directores de marketing” (Marketing *et al*, 2006: 10-11).

Como base num levantamento de Clark, O’Sullivan (2007) refere uma listagem de estudos realizados e que enquadra como medidas para medir a performance do marketing (Figura 1.1). Apesar desta ser grande e de ter medidas cada vez mais elaboradas, a sua aplicação prática é muitas vezes limitada, realçando este último o facto de não haver hoje um consenso sobre que medidas utilizar².

Figura 1.1 – Tipos de controlo de marketing

MEASURES	AUTHOR
<i>Single financial output measures</i>	
Profit	Sevin (1965); Goodman (1972)
Sales revenue	Feder (1965)
Cash flow	Buzzell and Chussil (1985); Day and Fahey (1988)
<i>Non-financial measures</i>	
Market share	Buzzell and Gale (1987); Jacobson (1988); Szymanski et al. (1993)
Quality of service	Bucklin (1978)
Adaptability	Walker and Ruekert (1987); Bhargava et al. (1994)
Customer satisfaction	Oliva et al. (1992); Peterson and Wilson (1992); Anderson and Sullivan (1993); Selnes (1993); Donaher and Mattson (1994); Halstead et al. (1994); Hauser et al. (1994); Piercy and Morgan (1995); Spreng et al. (1996); Fornell et al. (1996); Anderson et al. (1997)
Customer loyalty	Oliva et al. (1992); Anderson and Sullivan (1993); Selnes (1993); Teas (1993); Dick and Basu (1994); Reichheld (1994); Jones and Sasser (1995); Fornell et al. (1996); Teas and Palan (1997); Voss et al. (1998)
Brand equity	Barwise (1993); Keller (1993); Aaker and Jacobson (1994); Ambler and Barwise (1998); Haigh (1998); Keller (1998); Selnes (1993); Simon and Sullivan (1993); Lasser et al. (1995)
<i>Input measures</i>	
Marketing assets	Piercy (1986); Srivastava et al. (1998)
Marketing audit	Kotler (1977); Brownlie (1996); Rothe et al. (1997)
Marketing implementation	Bonoma (1985); Bonoma (1986); Bonoma and Crittenden (1988)
Market orientation	Kohli and Jaworski (1990); Narver and Slater (1990); Kohli et al. (1993); Day and Nedungadi (1994); Slater and Narver (1994); Deshpande and Farley (1998); Han et al. (1998); Jaworski and Kohli (1996); Wrenn (1997); Narver and Slater (1998)
<i>Multiple measures</i>	
Efficiency	Kotler (1977); Bonoma and Clark (1988); Dunn et al. (1994)
Effectiveness	Walker and Ruekert (1987); Sheth and Sisodia (1995)
Multivariate analysis	Bhargava et al. (1994); Spriggs (1994)

Source: Adapted from Clark (1999)

Fonte: O’Sullivan, 2007: 27

² Esta lista, para além de incompleta como se demonstra no levantamento realizado na revisão da literatura, revela algumas dúvidas relativamente às suas classificações já que, por exemplo o instrumento de Kotler é indicado como uma forma de medir a eficiência.

A escolha do tema nesta área justifica-se pela importância que a actividade turística tem para o mundo, o país e em especial para a região do Algarve. A *United Nations World Tourism Organization* (UNWTO) salienta a importância do turismo referindo, por exemplo, que é um sector que, mundialmente, gera mais de 75 milhões de postos de trabalho, representa 30% a 45% da exportação dos serviços e contribui directamente para as economias locais através do seu efeito multiplicador. Em termos nacionais, salienta-se que, em 2007, o turismo gerou um valor acrescentado de cerca de 5,1% para o Valor Acrescentado Bruto (VAB) da economia, tendo as actividades “Hotéis e Similares”, “Transportes” e “Restaurantes e Similares” representado cerca de 80% do total (2009b, INE). Em termos regionais, salienta-se que desde a década de 60, altura em que o Algarve se começou a afirmar em termos nacionais e internacionais, que o turismo tem sido muito importante (PRTA, 2000). Como é salientado no estudo da actual Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região do Algarve³, “o Algarve transformou-se no principal destino turístico do país, tanto relativamente a estrangeiros como a nacionais, beneficiando de algumas infra-estruturas, equipamentos e actividades associadas” (CCRA, 2001: 16).

O turismo é uma actividade baseada essencialmente em serviços, com muitas pessoas a interagirem umas com as outras e onde a experiência turística é o principal produto que se oferece. Assim, a forma como cada organização turística abraça o marketing e quão bem o faz é, por outro lado, um factor que pode fazer a diferença na experiência do turista. Este é um problema de gestão que as organizações turísticas enfrentam, ou deveriam enfrentar. Cooper e Wanhill (2008: 508) salientam a importância do marketing para o turismo na medida em que esta é “uma indústria onde a lealdade na cadeia de distribuição e para com a empresa é baixa”.

³ Antiga Comissão de Coordenação da Região do Algarve (CCRA).

Esta dualidade da importância do marketing realizado pelas empresas e a importância do turismo para a região do Algarve, levou à identificação de uma lacuna de conhecimento no que se refere à eficácia do marketing das empresas turísticas. Este foi o ponto de partida para a delimitação do objecto de estudo⁴.

1.2 O OBJECTO E OS OBJECTIVOS DO ESTUDO

A investigação parte sempre de um problema, formulada com o intuito de compreender ou explicar a realidade – o objecto de estudo. Com base nesta etapa, define-se o problema através de elementos teóricos e empíricos recolhidos durante a exploração, “sugerindo caminhos e modos de abordagem” (Pardal e Correia, 1995).

A revisão da literatura realizada levou à identificação de um instrumento desenvolvido por Philip Kotler como passível de ser utilizado. Por outro lado, os dados estatísticos levantados conduziram à constatação de que os hotéis são um importante elemento da oferta turística da região. Definiu-se então como objecto de estudo: a avaliação da eficácia do marketing nos hotéis do Algarve.

Perante o objecto de estudo, colocaram-se as seguintes questões de trabalho:

- **Qual é a eficácia de marketing dos hotéis do Algarve?**
- **Qual o melhor instrumento para a medir?**

Num momento seguinte, foram formulados os objectivos da investigação, que se apresentam a abaixo.

O objectivo geral desta investigação é:

- avaliar a eficácia de marketing dos hotéis do Algarve.

⁴ Gil (1999: 64) refere que o delineamento da pesquisa “ocupa-se do contraste entre a teoria e os factos e a sua forma é a de uma estratégia ou plano geral que determine as operações necessárias para fazê-lo.”

São objectivos específicos:

- identificar um instrumento para avaliar a eficácia do marketing dos hotéis
- caracterizar a avaliação da eficácia do marketing
- identificar pontos fortes e fracos dessa eficácia geral e
- sugerir formas de melhoria dos pontos fracos identificados.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos: introdução, revisão da literatura, metodologia, resultados e discussão e conclusão.

Neste primeiro capítulo, apresenta-se de forma geral o objecto de estudo, os seus objectivos e justifica-se a sua relevância.

A revisão da literatura efectua-se no capítulo dois. Aí desenvolve-se o quadro conceptual em que o tema se apoia, realçando-se os conceitos, as abordagens e os instrumentos mais utilizados no estudo da problemática da investigação.

Segue-se a metodologia, onde se apresentam os aspectos metodológicos em que o estudo se baseia e as razões que suportam as decisões tomadas. Caracteriza-se ainda o universo de estudo.

No capítulo quatro apresentam-se os resultados de uma forma crítica, interpretando os dados à luz do que era expectável, no seguimento da revisão da literatura.

A terminar esta dissertação, faz-se uma conclusão geral no último capítulo, evidenciando as principais questões abordadas durante a investigação assim como as principais conclusões desta. Há ainda lugar neste capítulo para referenciar as limitações

do estudo e, nesta sequência, recomendações para futuros desenvolvimentos nesta área, de forma a enriquecer o conhecimento do marketing turístico.

CONCLUSÃO

Neste capítulo fez-se uma apresentação do processo que conduziu à definição do tema da investigação, do objecto de estudo, dos objectivos e do seu interesse. Com esta identificação das principais linhas que guiaram a investigação, pretende-se orientar a leitura e a compreensão da lógica que está inerente a esta dissertação.

Efectuou-se ainda uma síntese da estrutura do trabalho, onde sumariamente se apresenta cada um dos capítulos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se o quadro conceptual que envolve o estudo da eficácia do marketing. Pretende-se assim demonstrar a importância do tema para o dia-a-dia das organizações, em particular da indústria hoteleira, e como este tem vindo a ser analisado, discutido e estudado nos últimos anos.

Crê-se que a partir da leitura e análise de conceitos e modelos utilizados por vários autores para definir e explicar a eficácia do marketing se enriquece a reflexão acerca do tema, permitindo daí retirar implicações, pistas e conclusões para esta investigação.

2.1 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING PARA AS ORGANIZAÇÕES

O marketing é um conceito que tem estado no centro do pensamento da gestão desde há várias décadas (Allen, 1998). O conceito surgiu nos anos 50, quando pensadores como Levitt⁵, repararam que “empresas que faziam o que os consumidores queriam tinham mais sucesso do que as que se limitavam a vender o que tinham” (Smith, 2005: 336). Algumas tendências como a concorrência cada vez mais intensa, as mudanças no ambiente cada vez em maior número e as crescentes exigências dos consumidores levam as organizações a focarem-se cada vez mais nos clientes.

É célebre e muito citada, ainda hoje, a frase de Peter Drucker acerca do marketing envolver todo o negócio. Kotler, Bowen e Makens (2003: 31) citam-no: “é todo o

⁵ Theodore Levitt foi uma reconhecida figura mundial na área do marketing. Foi professor na Harvard Business School, editor da “Harvard Business Review” e escreveu vários artigos e livros, destacando-se por exemplo o artigo “Marketing myopia”, onde defendia que as empresas e indústrias estavam em declínio porque a gestão tinha uma definição do negócio muito estreita.

negócio visto do ponto de vista do resultado final, isto é, do ponto de vista do consumidor.”

O conceito de marketing sustenta que o atingir dos objectivos da organização depende da determinação das necessidades e dos desejos dos mercados-alvo e de contribuir para a satisfação destes de forma mais eficaz e eficiente que os concorrentes (Kotler *et al*, 2003: 879).

Torna-se assim importante realçar o facto do conceito de marketing dever ser visto “de fora para dentro e depois de dentro para fora” (*outside-in* e *inside-out*). Kotler *et al* (2003: 27) realçam três pontos acerca dele: i) começa por uma boa definição do mercado, focada nas necessidades do consumidor; ii) as actividades de marketing devem ser coordenadas através da organização; iii) as actividades de marketing devem estar orientadas para atingir as metas e os objectivos da organização. Para resumir, avançam a seguinte afirmação: “a organização coordena todas as actividades que afectarão a satisfação do consumidor e alcança os lucros através da criação e manutenção da satisfação do cliente”. Na mesma linha de pensamento, Day (1995) advoga que as empresas têm de se adaptar ao mercado, usando as suas capacidades para identificar oportunidades e como melhor as servir – isto é, uma perspectiva *outside-in* – ao mesmo tempo que têm de usar as suas competências internas para servir o mercado – uma perspectiva *inside-out*. Uma só perspectiva não está então completa, conclui.

Ambler (2003: 4) vai mais longe quando afirma que todas as empresas no mundo seguem o marketing de uma maneira primária, pois caso contrário estavam na falência. “É o que toda a empresa faz, não só os *marketers*, para garantir a preferência dos clientes e assim alcançar retornos elevados para os accionistas“, acrescenta o mesmo autor que esta é uma forma holística de descrever o marketing.

Já em 1960, num artigo acerca da revolução do marketing⁶ Robert Keith refere “em breve, será verdade que cada actividade de uma organização – desde as finanças às vendas – terá como fim a satisfação das necessidades e desejos do consumidor. Quando esta fase de desenvolvimento for alcançada, a revolução do marketing estará completa” (Keith, 1960: 38).

De acordo com Peters e Waterman (1995), as companhias de excelência actuam numa orientação para o cliente, concentrando-se nos aspectos que geram rendimentos a longo prazo. Dizem estes autores que, na realidade, só se poderá alcançar bons resultados tendo por base a orientação para o cliente.

A este nível, Narver e Slater (1990: 34) deram um importante primeiro passo ao realizarem um estudo que valida a relação entre a orientação de marketing e a performance das organizações, o que segundo os autores dá “uma base para além da mera intuição para recomendar a superioridade de uma orientação para o mercado”. Em 2000, os mesmos autores referem num artigo, em que replicam o estudo anterior, “a orientação para o mercado é a cultura do negócio que produz uma excelente performance através do seu comprometimento em gerar valor acrescentado para o cliente” e confirmam a relação encontrada anteriormente (Narver e Slater, 2000: 69).

No respeitante à indústria turística, Haywood (2000: 379) afirma que o conceito de marketing foi aceite intuitivamente por esta, confirmando este facto com referência às organizações que fazem nas suas publicidades e declarações de missão referência à sua orientação para o cliente. A própria Declaração de Manila, da UNWTO refere-se à “total satisfação do ser humano”.

⁶ Neste artigo, Robert Keith refere que esta revolução diz respeito a uma mudança de filosofia que as empresas americanas têm de enfrentar: “já não é a empresa que está no centro do universo do negócio. Hoje em dia é o cliente que está no centro” (Keith, 1960: 35).

Por outro lado, Morrison (2002: 25) enfatiza que o marketing desta indústria se tornou “mais profissional e agressivo”, apontando como principais razões a crescente competitividade, o aumento da fragmentação e complexidade do mercado e clientes mais experientes. Na mesma linha de pensamento, Cooper e Wanhill (2008: 506) referem que dada a necessidade de uma procura estável, “o papel do marketing será cada vez mais importante para as organizações turísticas”, pois estas deparam-se com uma luta contínua pela manutenção e aumento da sua quota de mercado. O marketing e a sua gestão nesta indústria é, segundo os mesmos autores, “uma área complexa que requer (...) conhecimentos específicos e experiência para o sucesso”.

Na hotelaria, em particular, é muito importante que o marketing seja adoptado por todos os colaboradores. Este não pode ser deixado só para o departamento de marketing. Deve fazer parte da filosofia da organização e ser uma função desempenhada por todos os colaboradores de linha. Numa indústria de serviços, os colaboradores de linha desempenham a maioria das funções do marketing; o (a) rececionista, o (a) empregado(a) de mesa, o (a) porteiro(a), entre outros, influenciam a satisfação do consumidor com a organização. Os colaboradores prestam os serviços hoteleiros e ao fazê-lo integram o próprio produto (Kotler, 1996).

De acordo com Lazer e Layton (1999), a filosofia de marketing é a base que sustenta a concepção e gestão dos negócios hoteleiros. O compromisso para com a filosofia de marketing começa no topo da organização. Uma empresa hoteleira que está em verdadeira sintonia com as necessidades dos clientes faz o que for preciso para satisfazer estas necessidades, o que não é fácil, referem os mesmos autores, pois esta indústria enfrenta constantes pressões para uma redução de custos.

Grönroos (2007) acrescenta que é necessária uma nova lógica de negócio para gerir o nível dos serviços e usar os recursos de uma forma inteligente. Quando refere “uso

inteligente”, o autor salienta que os recursos de uma organização não podem funcionar separados, pois, muitas das actividades de marketing são realizadas por pessoas que não são especialistas em marketing, mas cujas tarefas são importantes para a gestão dos clientes.

2.2 AS ESPECIFICIDADES DO MARKETING DE SERVIÇOS

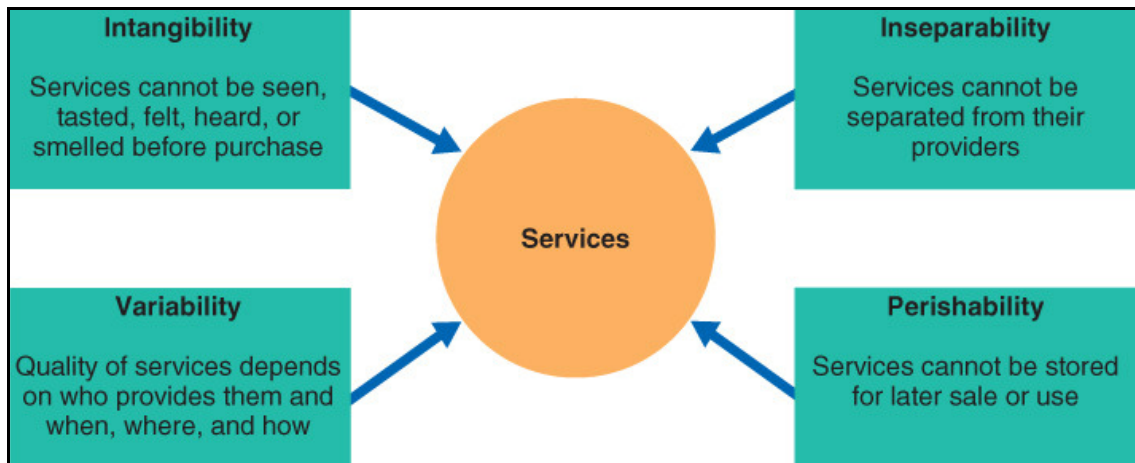
Se nas empresas industriais a separação entre produção e consumo é clara, nas empresas de serviços não o é. Tendo presente o conceito de serviço, Zeithaml e Bitner (2000: 2) definem os serviços de uma forma muito simples: “são acções, processos e performances”, muitas operações inerentes aos serviços são verdadeiras “fábricas no local”, como referem Lovelock e Wirtz (2004: 442), onde o cliente entra sempre que necessita de um determinado serviço.

Num estudo realizado ao nível do turismo, e da hotelaria em particular, considera-se pertinente aqui realçar alguns aspectos inerentes aos serviços, já que é uma característica base que condiciona e dita um tratamento especial de operação do marketing.

2.2.1 As características e o marketing mix dos serviços

Há quatro características que geralmente são enumeradas como sendo inerentes aos serviços: são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis (Kotler *et al*, 2003; Lovelock e Wirtz, 2004; Yu e Lee, 2009; Zeithaml e Bitner, 2000), como demonstra a figura 2.1.

Figura 2.1 – As quatro características dos serviços



Fonte: Kotler *et al*, 2003: 42

Os serviços são intangíveis, pois não são palpáveis, isto é, não podem ser tocados, vistos ou saboreados antes de serem adquiridos. São inseparáveis porque quem o presta e quem o consome (o cliente) têm que estar presentes para que este ocorra; para além disso, o cliente e prestador do serviço fazem parte do próprio produto. São variáveis pois há diferentes factores que podem alterar a sua prestação, como as pessoas que o prestam, o local e a altura em que ocorrem. Os serviços são ainda considerados perecíveis uma vez que não podem ser armazenados para serem vendidos mais tarde.

Outra forma de olhar para os serviços é analisá-los em termos do marketing mix⁷.

Considerando os serviços de uma forma geral, Zeithaml e Bitner (2000) apresentam para além dos quatro tradicionais P – Produto, Preço, Comunicação e Distribuição – mais três: Pessoas, Evidências físicas e Processos. Procede-se a uma apresentação destes últimos.

Pessoas: todas as pessoas envolvidas na prestação do serviço influenciam o serviço, quer o prestador do serviço (através da sua aparência, motivação, formação, etc) quer o

⁷ O marketing mix pode ser definido como “os elementos que uma organização controla que podem ser usados para satisfazer ou comunicar com os clientes” (Zeithaml e Bitner, 2000: 18), sendo apontados para tal quatro “P”: produto, preço, comunicação e distribuição.

consumidor do serviço, isto é, o cliente (através da sua educação, formação, experiência, etc). Estes são, de acordo com os mesmos autores, uma forte influência na prestação do serviço e na sua qualidade. Evidências físicas: o ambiente físico que rodeia a prestação do serviço também pode influenciá-lo. Podem-se referir a título de exemplo, as brochuras, os equipamentos e a sinalética. Processos: refere-se aos procedimentos/às actividades que envolvem a prestação do serviço. A complexidade de alguns serviços pode levar a que sejam estandardizados uma série de passos, ou se valorize a customização (personalização).

No que respeita à especificidade da indústria turística, Morrison (2002), por exemplo⁸, defende cinco características:

1. o uso de mais do que os quatro “P”,
2. maior significado da informação *word-of-mouth*,
3. maior uso de apelos emocionais em promoções,
4. maiores dificuldades em testar novos conceitos e
5. maior importância das relações com organizações complementares.

1. O uso de mais do que os quatro “P” tradicionais: pessoas, pacote e programação (*packaging* e *programming*) e parceria. Pessoas: estamos a falar de uma indústria de pessoas – colaboradores que prestam serviços a clientes e que ao mesmo tempo fazem parte do serviço, da experiência; Pacote e programação: duas técnicas que estão interligadas e que, se por um lado são orientadas para o cliente, satisfazendo a conveniência dos pacotes de tudo incluído, por outro ajudam a organização a alterar a procura e controlar a oferta de acordo com as épocas de menor e maior procura;

⁸ Cooper e Wanhill (2006) referem outros seis aspectos dos serviços turísticos: 1 – a curta exposição à prestação do serviço, 2 – é mais pessoal, 3 – o elevado do uso de livre serviço (*self-service*), 4 – maior significado da gestão da evidência/do indício, 5 – o elevado grau de complementaridade e 6 – a facilidade em copiar os serviços.

Parceria: na indústria turística fala-se muito na cadeia de serviços em que o cliente se envolve e muitas vezes sem se aperceber que são várias organizações diferentes e que estão interligadas que estão a trabalhar para satisfazer as suas necessidades nos diferentes momentos de consumo da experiência turística.

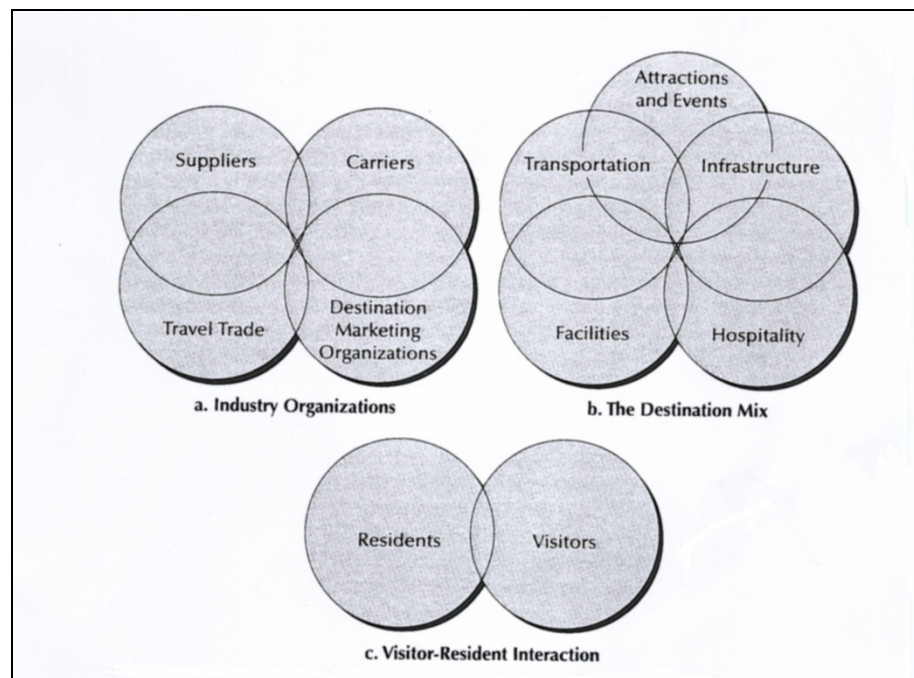
2. Maior significado da informação *word of mouth* – a oportunidade de experimentar um produto antes de o adquirir é muito limitada nesta indústria. A informação positiva acerca da experiência com um serviço é muito utilizada na publicidade, para além de que o conselho de familiares e amigos com experiência na matéria é muito importante na hora de tomar uma decisão. Morrison (2002) refere a consistência da qualidade do serviço prestado e facilidades associadas como ingredientes chave para obter um *passa-palavra* positivo.

3. Maior uso de apelos emocionais em promoções – dada a intangibilidade dos serviços, os clientes tendem a usar mais os apelos emocionais aquando da compra. Não é suficiente, por exemplo, falar no número de quartos e outros factos racionais, mas associar uma personalidade distinta, com que o cliente se identifique.

4. Maiores dificuldades em testar novos conceitos – os serviços são facilmente copiáveis, tornando essencial que ao nível desta indústria haja um alerta constante das organizações quanto a serviços novos e inovadores, para não serem ultrapassadas.

5. Maior importância das relações com organizações complementares – existe uma panóplia de relações na indústria turística que tem um impacto significativo no marketing de serviços. Como demonstra a figura 2.2, temos três níveis de relações – as organizações directamente ligadas à indústria, o conjunto de componentes existentes no destino e a interacção entre visitantes e residentes.

Figura 2.2 – As três relações exclusivas da hotelaria e viagem



Fonte: Morrison, 2002:48

2.2.2 O marketing interno

O marketing tem de ser praticado por todos os colaboradores. Empregados insatisfeitos, não podem criar clientes satisfeitos (O'Neill, Williams, MacCarthy e Groves, 2000; Spinelli e Canavos, 2000), daí a importância que o assunto merece para aqui ser tratado separadamente.

Kotler *et al* (2003: 355) mencionam que o marketing interno é um processo com os seguintes passos:

1. "Instituição de uma cultura de serviço
2. Desenvolvimento de uma aproximação do marketing à gestão dos recursos humanos
3. Disseminação da informação de marketing para os colaboradores
4. Implementação de um sistema de prémios e recompensas."

Nas indústrias de serviços, como o turismo, os colaboradores de linha desempenham a maioria das funções do marketing, pelo que é importante aqui realçar o marketing

interno, isto é, o marketing para os clientes internos – os colaboradores (Kotler *et al*, 2003).

É reconhecido que os encontros que os clientes têm com os maus serviços recebem mais atenção que os bons. Se o programa de marketing do hotel trás clientes, os colaboradores têm de transformar o cliente que aí vai pela primeira vez num repetente. (Kotler *et al*, 2003)

Reportando-se ao modelo dos *gaps*⁹, Zeithaml e Bitner (2000: 287) resumem a importância dos colaboradores em três pontos:

- “Eles são o serviço.
- Eles são a organização aos olhos do cliente.
- Eles são *marketers*.”

Os mesmos autores referem ainda a necessidade de combinar uma série de estratégias “para assegurar que os colaboradores de contacto estão dispostos e capazes a prestar um serviço de qualidade e que estão motivados para actuar orientados para o cliente e para o serviço”. As estratégias são organizadas à volta de quatro temas base:

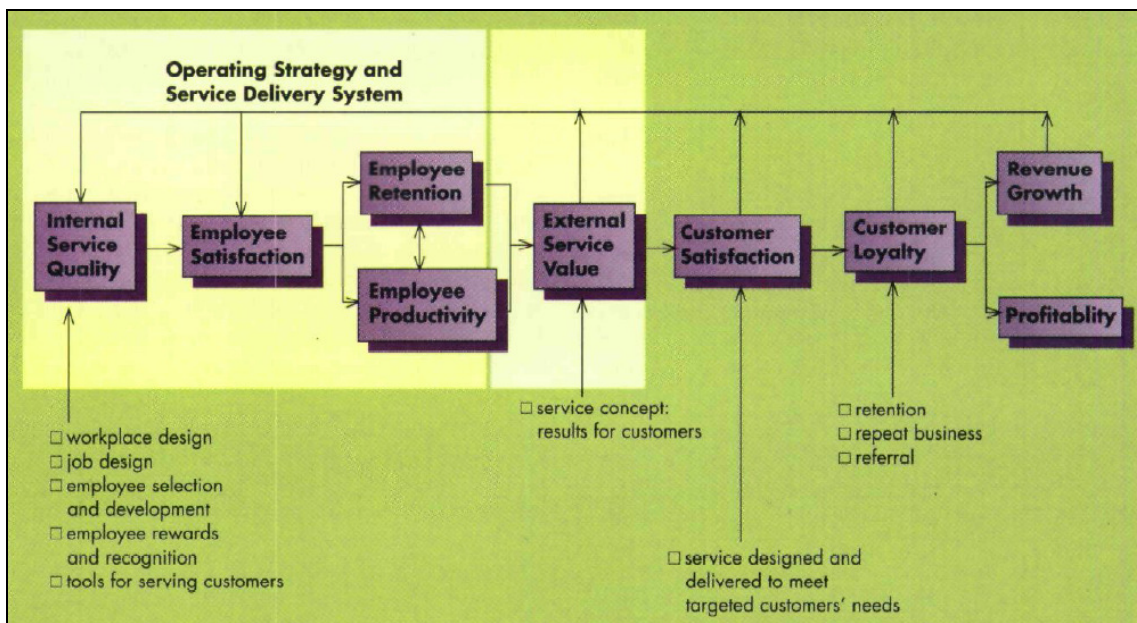
1. “Contratar as pessoas certas
2. Desenvolver as pessoas para prestar um serviço de qualidade
3. Providenciar os sistemas de suporte necessários
4. Manter as melhores pessoas” (Zeithaml e Bitner, 2000: 293).

O facto da organização comunicar, ou não, aos seus colaboradores os valores de orientação para o cliente afecta a qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, a performance da organização (Sin e Tse, 2000). Referem ainda os mesmos autores que os serviços de alta qualidade dependem em grande parte de uma equipa muito motivada com um conjunto coeso de valores com o fim de satisfazer o consumidor.

⁹ É um “modelo para fazer face aos desafios dos serviços” e que se “foca nas estratégias e processos que as empresas podem utilizar para alcançar um serviço de excelência” (Zeithaml e Bitner, 2000: 22). O termo *gap* refere-se à diferença entre as expectativas e as percepções do cliente.

Há estudos que confirmam a tese de que a satisfação dos colaboradores e dos clientes estão ligadas, como o de O'Neil *et al* (2000). Por seu lado, Heskett, Thomas, Gary, Sasser, Jr. e Schlesinger (1994) traduzem a importância de colaboradores satisfeitos, a sua relação com a produtividade, o valor dos serviços prestados ao cliente e a sua satisfação, retenção e lucro na cadeia de valor dos serviço, demonstrada na figura 2.3. No entanto, de acordo com os autores, o modelo sugere que organizações que demonstram melhores níveis nos elementos do modelo terão mais sucesso e lucros do que as outras, não havendo aqui uma casualidade, mas uma inter-relação entre a satisfação dos colaboradores e dos clientes.

Figura 2.3 – A cadeia de valor dos serviços



Fonte: Heskett *et al*, 1994: 166

Kotler *et al* (2003) afirmam ainda que há uma relação entre a qualidade e a satisfação do colaborador, citando alguns estudos¹⁰ que o confirmam. Também Delgado, Díez, Grande e Turnes (1999: 95) referem: “proporcionar níveis de qualidade excelente converteu-se num dos factores que determinam o êxito das empresas que prestam serviços de alojamento”. De facto, hoje em dia, a qualidade do serviço é “uma componente crítica das percepções do cliente” (Zeithaml e Bitner, 2000: 81).

Como se tem vindo a referir, a indústria hoteleira envolve um alto grau de envolvimento entre colaboradores e clientes e a busca pela qualidade deve fazer parte da sua cultura, mesmo sabendo que é difícil de a atingir e manter. “Os colaboradores farão erros e os sistemas irão falhar. A busca pela qualidade é uma jornada sem fim, mas é uma jornada que toda a organização hoteleira tem de efectuar hoje” (Kotler *et al*, 2003: 401).

Como benefícios para um serviço de qualidade Kotler *et al* (2003) apresentam: a retenção do cliente, evitar a concorrência pelo preço, a retenção de bons colaboradores e uma redução de custos.

Considera-se ainda importante salientar que os sistemas de gestão da qualidade¹¹ podem auxiliar as empresas a alcançar estes objectivos. A sua abordagem motiva as empresas a analisar os requisitos dos clientes, a definir os processos que contribuem para a realização de um produto aceitável pelo cliente e a manter estes processos sob controlo (IPQ, 2001).

No que respeita à indústria turística, Morrison (2002) refere que a principal preocupação de uma empresa deste ramo que deseje melhorar a qualidade dos seus serviços tem de

¹⁰ John Tschohl (1991) *Achieving excellence through customer service*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall e um estudo realizado pela American Society for Quality Control, citado por Joseph Benoy (1996) Internal marketing builds service quality, *Journal of health care marketing*, 16 – 1, pp. 54-64.

¹¹ De acordo com a International Organization for Standardization (ISO) 9000 (2000) um sistema de gestão da qualidade é um “conjunto de elementos inter-relacionados e interactuantes para o estabelecimento da política e dos objectivos que permite dirigir e controlar uma organização no que respeita à qualidade” (IPQ, 2001: 16).

ser através dos seus colaboradores, isto é, do marketing interno. Um programa de gestão dos recursos humanos tem de ser desenvolvido para seleccionar, orientar, formar, motivar, recompensar, reter e dar poder às melhores pessoas para as especificidades de cada organização, nomeadamente, a sua cultura, forma de operar e o seu posicionamento.

2.2.3 A cultura organizacional

De acordo com Webster é essencial que o marketing envolva uma cultura organizacional distinta, isto é, a partilha de um conjunto de crenças e valores fundamentais que coloquem o cliente no centro do pensamento da estratégia e das operações da empresa (Webster, 1989).

Referindo-se à importância da cultura organizacional, a mesma autora, conclui num estudo desenvolvido mais tarde que esta cultura é o centro de união do comportamento dos colaboradores, é a chave que os gestores estratégicos podem usar para dar rumo às suas empresas, pois ela influencia a produtividade, auxilia na compreensão das características que os potenciais empregados devem ter e estabelece o que se deve e não deve fazer em termos racionais do comportamento (Webster, 1995).

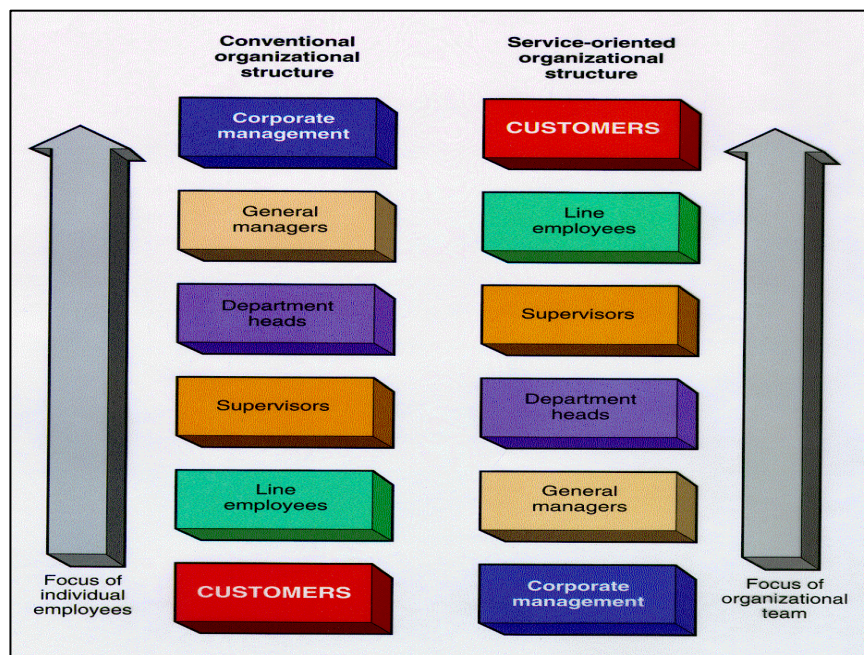
Kotler *et al* (2003: 880) definem cultura organizacional como “o padrão de valores e crenças partilhado que dá significado aos membros de uma organização, determinando-lhes regras de comportamento na organização”.

Os mesmos autores realçam a importância de uma forte cultura organizacional em organizações de serviços dado que cada cliente e experiência são diferentes, para além de dar aos colaboradores um sentimento de pertença e satisfação para com a sua organização.

Peters e Waterman (1985) identificaram três valores para a cultura organizacional: 1 - a importância de estar perto do cliente – a orientação para o serviço, um espírito inovador, a busca pela qualidade e olhar para a organização do ponto de vista do cliente; 2 – a necessidade de um conjunto de valores organizacionais próprios e identificáveis representados pelo acreditar em ser o melhor e a importância das pessoas; 3 – uma orientação externa (para o mercado) distinta da interna (orientação para a organização).

Para haver uma cultura de serviço, a estrutura organizacional tem que ser vista ao contrário das tradicionais, colocando o cliente no topo, criando a ideia de que todos trabalham para o satisfazer (Figura 2.4).

Figura 2.4 – Virar a estrutura organizacional ao contrário



Fonte: Kotler *et al*, 2003: 359

2.3 A AVALIAÇÃO DA ACTIVIDADE DE MARKETING

As organizações necessitam de avaliar e controlar as suas actividades e o marketing não é excepção. Independentemente de estarem em boas ou más condições, todas as organizações “têm de analisar e rever a performance global para identificar progressos e identificar áreas a melhorar” (Connor e Tynan, 1999: 734).

Os esforços de marketing que uma organização empreende devem ser sempre alvo de uma avaliação crítica (Morrison, 2002). Os objectivos, as políticas, as estratégias e os programas definidos para o marketing devem ser regularmente reavaliados. É através do controlo que se detectam falhas na implementação ou na estratégia (Kotler, 2003), ou seja, através de “um conjunto organizado (adaptável) de acções direccionadas para atingir as metas especificadas face a constrangimentos” (Wilson e Gilligan, 2005: 725). O facto de as empresas adoptarem processos de controlo regularmente permite, assim, que estas saibam como estão a ir face ao que pré-definiram.

A adopção de uma aproximação orientada para o cliente, que deve estar subjacente ao marketing praticado pelas organizações, é a mais indicada já que reconhece que “o processo holístico da prestação do serviço tem de ser controlado tomando em consideração as expectativas e as atitudes dos clientes do turismo e da hotelaria” (Cooper e Wanhill, 2008: 531).

Apesar desta necessidade ser sentida por muitos gestores, nem sempre os melhores procedimentos são adoptados.

Um estudo realizado por O’Sullivan (2007) dá indicações que as empresas que recolhem, revêem e priorizam as suas medidas de análise de performance obtêm melhores resultados no mercado.

O controlo não deve ser algo singular, mas um conjunto de ferramentas que garantam que a organização está no rumo certo (Kotler, 2003).

Kotler e Keller (2006) referem a necessidade de se efectuarem controlos a quatro níveis: do plano anual, da rentabilidade, da eficiência e da estratégia (figura 2.5).

A responsabilidade do controlo estratégico é colocado ao nível da gestão do topo e do auditor de marketing e tem como objecto apurar se a empresa está a seguir as suas melhores oportunidades no que respeita aos mercados, produtos e canais. Os autores apresentam quatro aproximações, de entre as quais um instrumento para medição da eficácia do marketing, que mais à frente se aprofunda.

Figura 2.5 – Tipos de controlo de marketing

Type of Control	Prime Responsibility	Purpose of Control	Approaches
I. Annual-plan control	Top management Middle management	To examine whether the planned results are being achieved	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sales analysis ■ Market share analysis ■ Sales-to-expense ratios ■ Financial analysis ■ Market-based scorecard analysis
II. Profitability control	Marketing controller	To examine where the company is making and losing money	Profitability by: <ul style="list-style-type: none"> ■ product ■ territory ■ customer ■ segment ■ trade channel ■ order size
III. Efficiency control	Line and staff management Marketing controller	To evaluate and improve the spending efficiency and impact of marketing expenditures	Efficiency of: <ul style="list-style-type: none"> ■ sales force ■ advertising ■ sales promotion ■ distribution
IV. Strategic control	Top management Marketing auditor	To examine whether the company is pursuing its best opportunities with respect to markets, products, and channels	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marketing-effectiveness rating instrument ■ Marketing audit ■ Marketing excellence review ■ Company ethical and social responsibility review

Fonte: Kotler e Keller, 2006: 717

De acordo com Payne (1988), um instrumento como o de Kotler tem como primeiros desígnios encontrar e comunicar aos gestores de topo o nível de eficácia de marketing

que foi encontrado na organização e desenvolver um programa para melhorar a sua orientação de marketing.

As empresas devem realizar periodicamente uma revisão crítica das metas e da eficácia de marketing. O desafio, de acordo com O'Sullivan (2007) está em encorajar a gestão de topo a incluir medidas não financeiras, a marca e o *benchmark* para avaliar a performance do marketing.

Witt e Moutinho (1995) referem que o desafio dos gestores turísticos é compreenderem que as actividades de marketing não acontecem por acaso, devem ser planeadas, implementadas, controladas e avaliadas num processo contínuo.

2.4 OS CONCEITOS DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

No que se refere à eficiência e à eficácia do marketing, considera-se pertinente aqui esclarecer estes conceitos já que por vezes são confundidos.

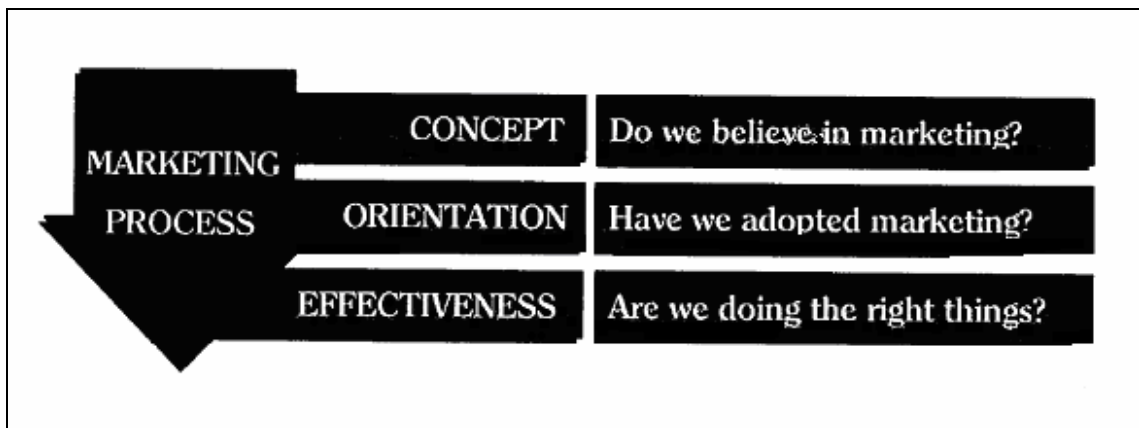
Clark (1999: 719) cita Peter Drucker¹² na distinção entre eficiência - *doing things right* - “fazer bem as coisas” e eficácia - *doing the right thing* - “fazer a coisa certa”. Ao nível do marketing, Kerin e Peterson (1995: 506) aprofundam esta distinção ao referir que a eficiência está ligada ao controlo operacional – é a “avaliação de quão bem a organização desempenha as suas actividades de marketing ao procurar alcançar os resultados esperados” – e a eficácia ao controlo estratégico – é a “avaliação da orientação da organização, evidenciada por, implícitas ou explícitas, metas, objectivos, estratégias e capacidade de operação no contexto de ambientes em mudança e acções competitivas”.

¹² Drucker, Peter (1974) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, New York.

Connor e Tynan (1999) acompanham o mesmo raciocínio: qualquer que seja o momento, uma organização necessita de saber qual é a sua performance geral para avaliar o seu futuro e identificar áreas para melhorar – esta é uma perspectiva de eficiência – é fazer bem as coisas – ao nível tático. Para avaliar estes determinantes de sucesso do marketing, os autores referem algumas das medidas mais usadas: a performance das vendas e lucros, o retorno dos activos líquidos, o valor accionista, o orçamento do marketing, os componentes do marketing-mix e o nível de satisfação do cliente.

Os mesmos autores advogam que a performance e o sucesso de uma organização dependem mais da eficácia – é fazer as coisas acertadas – aos níveis funcional e filosófico do marketing, isto é, alcançar a orientação para o mercado através da implementação do conceito de marketing (figura 2.6).

Figura 2.6 – Eficácia do marketing como medida operacional do processo de marketing



Fonte: Connor e Tynan, 1999: 735

Quando, por exemplo, a gestão alcança ou ultrapassa as metas da organização, esta é vista como sendo eficaz. Clark (2000) advoga que qualquer medida de performance deve incorporar os objectivos do decisor, pois esta é uma perspectiva da eficácia.

Embora o desejável sejam organizações eficientes e eficazes, de acordo com Connor e Tynan (1999), o ponto de partida deverá ser a medição da eficácia do marketing, pois fazer as coisas erradas, mas bem, não tem sentido. Drummond e Ensor (2005) afirmam que num conflito entre as duas, é melhor procurar ser eficaz. Estes autores referem que a tendência é medir a eficiência como oposto à eficácia, embora o ideal seja utilizar medidas de eficiência aplicadas a áreas de eficácia. Mas tal não é fácil e requer cuidado, advertem, pois deve-se medir o que é importante e não o que é fácil de quantificar, como aplicar medidas de eficiência a áreas fáceis de medir.

Kotler (2003) afirma que se pode melhorar o retorno financeiro do marketing através de duas formas básicas: eficiência e eficácia. A eficiência envolve a redução de custos que a empresa tem com as actividades que desempenha e a eficácia representa a procura de um marketing-mix mais produtivo.

O mesmo autor (1977) refere que, do seu ponto de vista, a eficácia do marketing depende em grande parte da conjugação de cinco atributos: filosofia voltada para o cliente, organização integrada de marketing, informação de marketing adequada, orientação estratégica e eficiência operacional. Kotler (2003: 114) afirma que “as empresas vencedoras são aquelas que fazem mais coisas certas (eficácia) e fazem-nas bem (eficiência).”

2.5 A IMPORTÂNCIA DA MEDIÇÃO DA EFICÁCIA DO MARKETING

A medição da eficácia do marketing desde há muito que é uma preocupação desta área do saber e continua a ser um assunto muito importante para muitas empresas, em especial para aquelas cujos gastos no marketing são significativos (Chun, 2006). No entanto, desde que este assunto despertou interesse (décadas de sessenta e setenta) que

os avanços têm sido dispersos, não havendo ainda um consenso hoje em dia sobre a matéria (Clark, 1999 e O'Sullivan, 2007).

Autores como Appiah-Adu (1999), Connor e Tynan (1999) e Webster (1995) referem que a eficácia do marketing tem sido bastante discutida devido à sua forte associação aos resultados organizacionais, como o crescimento estável a longo prazo, a elevada satisfação do consumidor, a vantagem competitiva e uma forte orientação para o mercado. De facto, vários estudos realizados acerca da eficácia do marketing indicam que as empresas com uma eficácia de marketing mais elevada que a dos seus concorrentes, apresentam uma melhor performance organizacional global (Dunn, 1994; Ghosh, 1994; Norburn, 1990; Kiel, 1986; Hooley e Lynch, 1985).

Com base nestas perspectivas considera-se que é importante estudar a eficácia do marketing. E não obstante a utilidade que os outros instrumentos têm para completar esta análise, crê-se que uma primeira abordagem menos formal, rígida e que tem em linha de conta uma visão dos gestores de topo é um importante primeiro passo para uma análise mais profunda e abrangente. “O marketing é caracterizado por uma lei de aprendizagem lenta e rápido esquecimento.” (Kotler, 1977: 75).

2.6 MODELOS DE AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO MARKETING

Face ao exposto anteriormente, é reconhecida a importância da aplicação de modelos para medir a eficácia do marketing. Como referem Yoon e Kim (1999), de uma forma prática, possibilitam que as organizações ou os departamentos identifiquem pontos fortes e fracos, podendo assim preparar-se para a incerteza da mudança das forças externas e mesmo das ameaças internas, assim como fornecem medidas quantificadas

que permitem a comparação com outras organizações ou outros departamentos em determinado momento, e mesmo noutros subsequentes.

Salienta-se o ponto de vista de Sheth e Sisodia (1995: 11) que referem a dificuldade em medir a eficácia do marketing, pois “o marketing não produz nada; desenvolve funções à volta dos produtos e dos serviços” e, para além disso, muitas dessas funções “tornam-se de tal forma rotineiras com o passar do tempo que são absorvidas por outras áreas”.

Dada a complexidade do constructo da eficácia do marketing, poucas tentativas foram empreendidas para desenvolver uma medida globalmente aceite. Há alguns modelos para diagnosticar a performance das actividades de marketing, onde a eficácia se insere. A variedade é tal que dificulta a escolha aos gestores, sugerindo Clark (2000) uma melhor utilização das medidas existentes em vez de se formularem novas.

A título de exemplo, O’Sullivan (2007) menciona que a investigação realizada durante as décadas de oitenta e noventa levou a um aumento das medidas de performance de avaliação do marketing, quer financeiras quer não financeiras, destacando a inclusão de medidas como a quota de mercado, satisfação do cliente, lealdade do cliente e equidade da marca. Payne (1988) diz que um questionário pode ser utilizado para medir o nível de eficácia do marketing numa organização. Este poderá ser desenhado especificamente para determinada organização ou optar-se por se utilizar um questionário standard. Webster (1995) refere que a medida mais conhecida e citada para este efeito é aquela operacionalizada por Kotler, em 1977.

O quadro presente no capítulo introdutório deste trabalho, mostra apenas dois estudos no âmbito da eficácia do marketing. Foram entretanto identificados outros na literatura, que com diferentes objectivos, apresentam diferentes formas acerca da adaptação e aplicação de instrumentos, como os de Carson (1990), Hooley e Lynch (1985), Kahn e

Myers (2005) e Kotler (1977)¹³, Sheth e Sisodia (1995) e Walker e Ruekert (1987). Faz-se uma breve apresentação de cada um deles.

2.6.1 O instrumento de Carson

Com base nas características das PME's, nas descrições do planeamento de marketing e na prática do marketing, Carson definiu seis acções a que chamou “modelos” para avaliar o nível de eficácia do marketing nas PME's. Este instrumento reflecte, segundo o autor, uma avaliação exploratória e qualitativa, e o factor chave inerente ao seu uso é: o que é identificado como norma em cada momento permite esquematizar as modificações na performance do marketing de uma empresa (Carson, 1990).

Os seis modelos propostos são:

- 1 – Limitações do marketing (em termos de despesas, conhecimento específico e impacto)
- 2 – Níveis de generalização (gerais, específicos de uma indústria ou situação específica)
- 3 – Planeamento *versus* Operações (se o planeamento é mínimo ou equilibrado de acordo com as operações)
- 4 – Planeamento de marketing adaptado à PME (tendo por base a informação reunida até aqui escolher uma adaptação do marketing limitada ou substancial)
- 5 – Fases de desenvolvimento de marketing (apoiando-se no conceito de ciclo de vida do negócio, define quatro fases: reactiva, correctiva, empreendedora e pró-activa)

¹³ Há ainda um instrumento desenvolvido por Philips e Moutinho (1999): o modelo *Strategic Planning Index* (SPI), que mede a eficácia do planeamento estratégico do marketing, utilizando uma avaliação mista dos processos e dos resultados. Como se trata de um instrumento para medir o planeamento estratégico e não da eficácia do marketing em si, optou-se por não o desenvolver ao mesmo nível dos restantes.

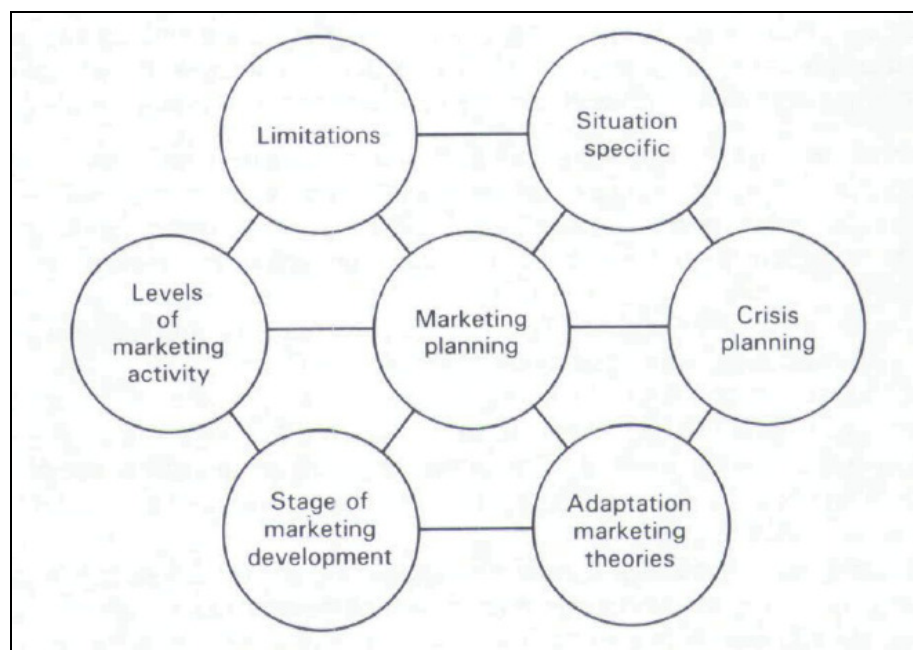
6 – Níveis de actividade (tendo por base os três últimos modelos, classificar o nível de marketing – pouco ou nenhum, implícito ou simples e explícito ou sofisticado).

Carson (1990: 28) afirma que estes modelos devem ser vistos como uma rede interligada de modelos que devem ser usados em conjunto à volta do planeamento de marketing, como demonstra a figura 2.7, permitindo que o gestor de marketing avalie não só o planeamento de marketing que a PME esteja a desenvolver e como, mas também para determinar as suas forças e fraquezas e como se deverá desenvolver o marketing no futuro.

Acerca do instrumento de Carson, Connor (1999) aponta como limitação a sua aplicabilidade apenas às PME's.

Foi encontrado apenas um estudo que aplica parte deste modelo a uma PME, em Hong Kong (Siu e Kirby, 1999).

Figura 2.7 – Rede de modelos de Carson



Fonte: Carson, 1990: 28

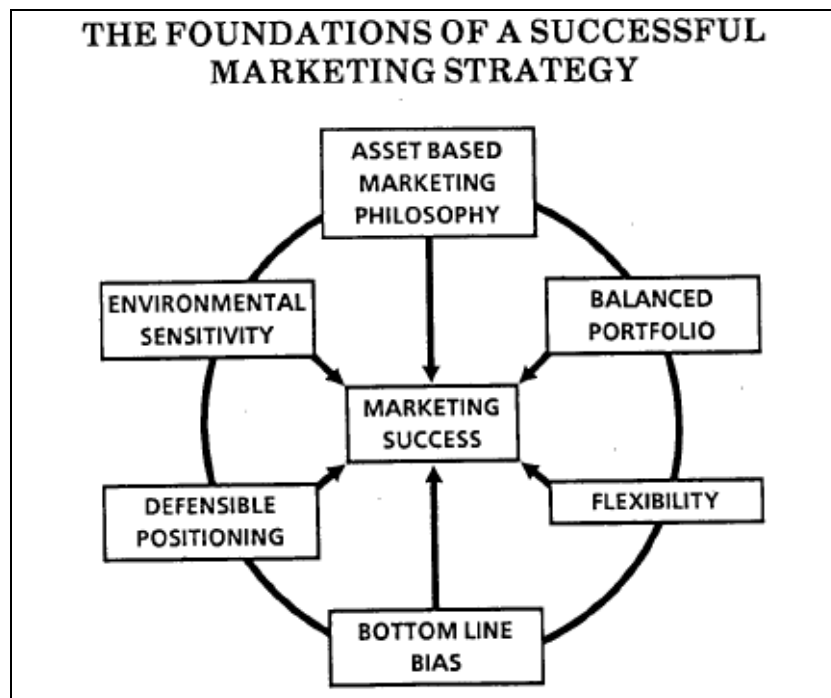
2.6.2 O instrumento de Hooley e Lynch

Tendo por base um estudo acerca da prática e eficácia do marketing no Reino Unido¹⁴, Hooley e Lynch desenvolveram um plano de seis pontos para alcançar a excelência do marketing.

O estudo baseia-se na comparação do marketing de 10% das empresas com melhor desempenho do Reino Unido (em termos de margens de lucro, *Return on Investment* - ROI, quota de mercado, etc.), a que chamaram de “High Fliers”, em comparação com as restantes - “Also Rans” (Hooley e Lynch, 1985).

A análise destes revelou que as características de marketing que distinguem as “High Fliers” e as tornam tão competitivas a superar a concorrência podem-se traduzir em seis pontos, demonstrados na Figura 2.8, e que a seguir se apresentam.

Figura 2.8 – As bases para uma estratégia de marketing de sucesso



Fonte: Hooley e Lynch, 1985: 73

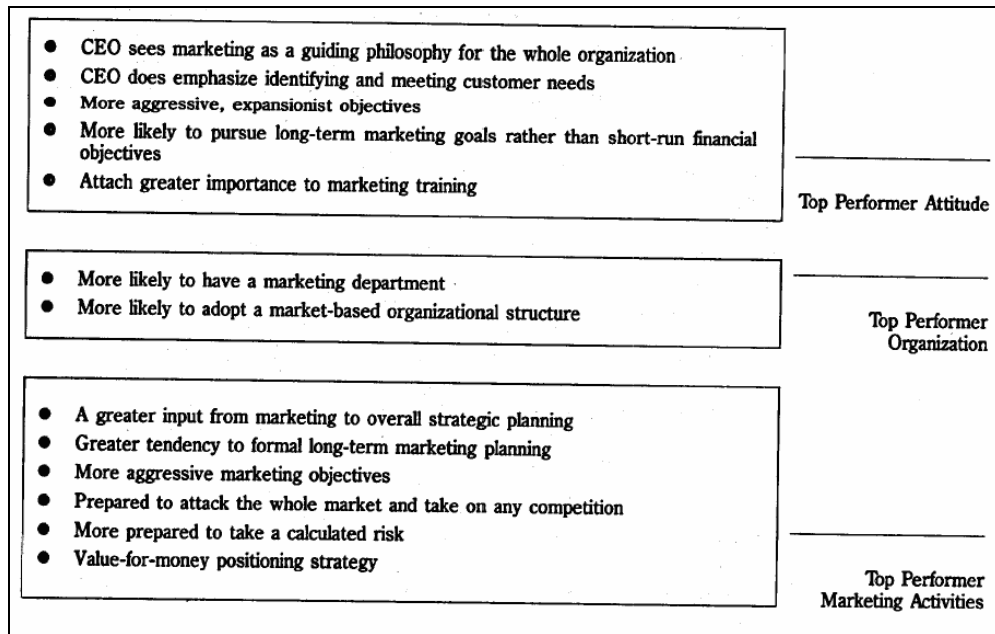
¹⁴ Hooley, G. J., G. J. West e J. E. Lynch (1984) *Marketing in the UK: A survey of current practice and performance*, Institute of Marketing.

- 1 – A filosofia do marketing como vantagem (uma verdadeira orientação de marketing que vai para além da convencional satisfação do cliente);
- 2 – Sensibilidade para o ambiente (as mudanças são endémicas, logo a sobrevivência e o sucesso dos negócios dependem da sua adequabilidade ao ambiente e a procura de novas oportunidades);
- 3 – Posição defensiva (a competitividade é uma inerência do marketing, não basta identificar e satisfazer as necessidades dos segmentos alvo, há que defender as posições de liderança);
- 4 – Flexibilidade (a orientação para o cliente, sensibilidade relativa ao ambiente e vantagem competitiva são uma busca constante, há que estar sempre alerta e pronta para mudar e fazer ajustes);
- 5 – Portfólio equilibrado (é reconhecida a importância do ciclo de vida, pensando não só na posição de hoje, mas também onde se pretende estar futuramente);
- 6 – Objectivo financeiro (a angariação e manutenção de clientes tem de ser vista de forma lucrativa, através de sistemas financeiros e de controlo).

O instrumento de Hooley e Lynch foi utilizado num estudo exploratório por Lai, Huang, Hooley, Lynch e Yau (1992) para comparar as empresas com melhor performance em Taiwan e cujos resultados os autores condensam em três áreas topo de performance: atitude, organização e actividades de marketing (figura 2.9).

Ghosh, Schoch, Taylor, Kwan e Kim (1994) utilizaram também este instrumento, para comparar as organizações com melhor desempenho na Austrália, Nova Zelândia e Singapura e concluem que as diferenças encontradas podem traduzir significado estratégico se as empresas procurarem expandir os seus mercados ao nível global.

Figura 2.9 – Uma estrutura da eficácia do marketing



Fonte: Lai *et al*, 1992: 15

2.6.3 O instrumento de Kahn e Myers

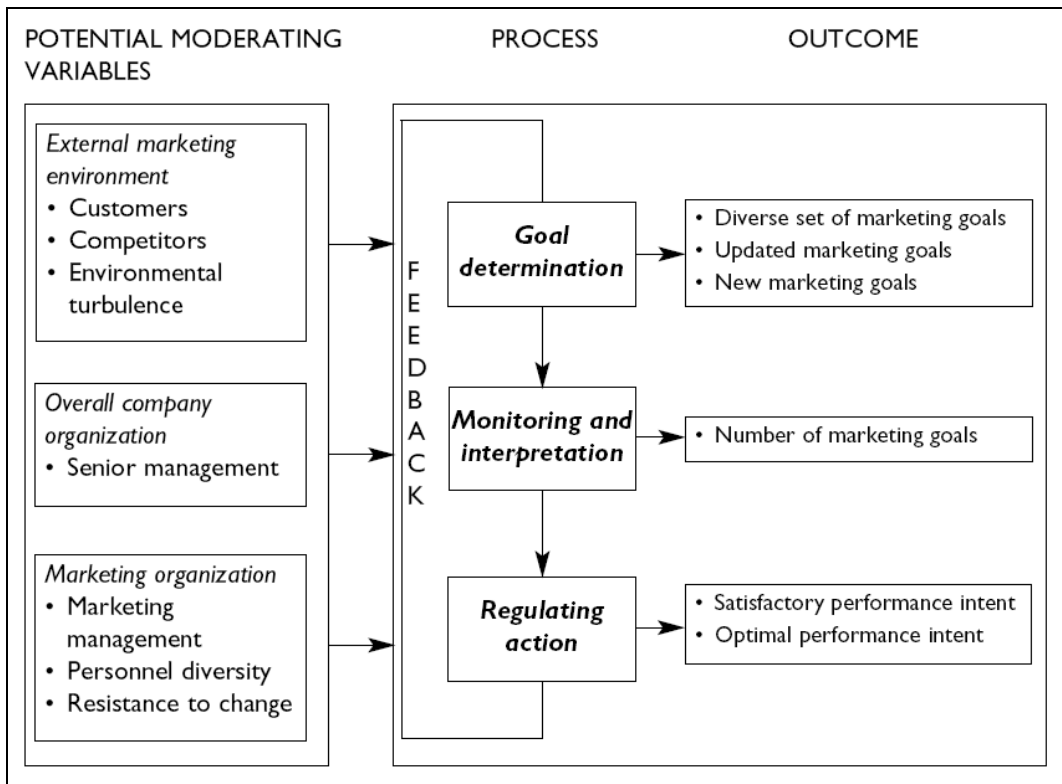
Kahn e Myers (2005) apresentam um processo de três etapas: 1 - determinação do objectivo, 2 - monitorização e interpretação e 3 - acção reguladora (figura 2.10).

De acordo com os autores, a questão da eficácia do marketing tem sido abordada com especial ênfase no resultado e estes propõem que este conceito deva ser visto como “o atingir de uma meta dentro de um processo de etapas de determinação, monitorização e interpretação de metas e regulamentação da actividade.

A perspectiva deste modelo é que os objectivos são necessários para que se verifique uma performance efectiva, a qual é parte de um processo avaliativo constituído pelas três etapas descritas.

Desconhece-se à data qualquer aplicação prática tendo por base este constructo.

Figura 2.10 – Uma estrutura da eficácia do marketing



Fonte: Kahn e Myers, 2005: 462

2.6.4 O instrumento de Kotler

Este foi o instrumento mais referido e comentado na bibliografia, para além de se terem encontrado também alguns estudos relativos à sua aplicação e adaptação, razão pela qual a sua descrição se torna mais abrangente.

Foi apresentado pela primeira vez num artigo publicado na revista “Harvard Business Review”. Este artigo tinha como objectivos mostrar aos gestores como saber se uma organização compreendia e praticava o marketing - e se sim, quão bem o fazia – e ainda mostrar à gestão de topo como responder a uma classificação medíocre através da injeção de mais pensamento de marketing na divisão ou organização (Kotler, 1977).

Do ponto de vista de Kotler, a eficácia do marketing de uma linha de produtos, divisão ou organização depende essencialmente da conjugação de cinco atributos, que abaixo se transcrevem e sobre os quais coloca as seguintes questões:

1. **“Filosofia voltada para o cliente** – A gestão reconhece a primazia do mercado e das necessidades e dos desejos do cliente aquando da elaboração dos planos e das operações da empresa?
2. **Organização integrada do marketing** – A organização está organizada de forma a realizar as funções de análise, planeamento, implementação e controlo de marketing?
3. **Informação de marketing adequada** – A gestão recebe o tipo e a qualidade de informação necessários para conduzir um marketing eficaz?
4. **Orientação estratégica** – A gestão de marketing gera estratégias inovadoras e planos rentáveis para o crescimento a longo prazo?
5. **Eficiência operacional** – Os planos de marketing são implementados de forma rentável e os resultados monitorizados para rápidas acções correctivas?“ (Kotler, 1977: 72).

No que respeita à aplicação deste questionário, é solicitado que gestores de topo - gestores de marketing e de gestores de outras divisões - preencham o inquérito composto por 15 questões – três por atributo – e com três opções de resposta. Somadas todas as respostas, o total pode cair dentro de seis intervalos de eficácia de marketing: 0 – 5: Nenhuma / 6 – 10: Fraca / 11 – 15: Suficiente / 16 – 20: Boa / 21 – 25: Muito Boa / 26 – 30: Superior (Anexo 1).

Esta ferramenta foi utilizada em diversos estudos, em particular para determinar a relação da eficácia do marketing com outra variável¹⁵. Apontam-se como exemplo: o estudo da eficácia do marketing relativo: ao aumento da performance competitiva da indústria vinícola turca (Azabagaoglu, Akyol e Ozay, 2006), à mediação da cultura organizacional na performance do negócio (Sin e Tse, 2000), à retenção do cliente (Appiah-Adu, 1999), à cultura de marketing (Webster, 1995; Lai, Huang, Hooley,

¹⁵ Em alguns dos estudos, os autores aplicaram o instrumento sem alterações, havendo outros que o adaptaram ao objecto de investigação, como se analisa mais à frente.

Lynch e Yaur, 1992), aos valores organizacionais, valores do negócio e clima numa empresa industrial (Dunn, Norburn e Birley, 1994), aos valores organizacionais, valores do negócio e clima em quatro países (Norburn, Birley, Dunn e Payne, 1990), à cultura e às crenças em empresas norte-americanas e inglesas (Norburn, Birley, Dunn e Payne, 1988) e ao grau de envolvimento em colégios (Scigliano e Scigliano, 1979).

Outros houve que adaptaram o modelo de Kotler para medir só a eficácia de marketing. Por exemplo, Yoon e Kang (2005) basearam-se nele para medir a eficácia de marketing da indústria dos serviços da Coreia do Sul, Yoon e Kim (1999) das empresas coreanas, Connor e Tynan (1999) da indústria aeroespacial britânica e (Payne, 1988) de vinte organizações de várias indústrias.

De acordo com Payne (1988), uma auditoria como esta pode ser utilizada para medir:

- a eficácia geral de uma organização,
- a diferença da eficácia do marketing entre diversas divisões,
- diferenças percebidas na eficácia do marketing por distintos executivos funcionais de departamentos (marketing, produção, finanças,...) e
- a eficácia do marketing percebida entre diferentes empresas da mesma indústria.

2.6.4.1 Aplicação e adaptação do instrumento de Kotler

Embora a definição e escala de avaliação proposta por Kotler não se baseiem em critérios precisos de avaliação ou numa literatura extensa (Lee *et al.*, 2006: 250), são vários os investigadores que se têm apoiado nela.

Kotler utilizou este instrumento em 1977 numa série de organizações seleccionadas a partir da revista “Fortune”.

O autor adaptou ainda o seu instrumento para avaliar a eficácia de marketing para um departamento de admissões de uma instituição de ensino (Anexo 2). Ainda que as ideias subjacentes a cada questão sejam idênticas às do inquérito inicial, há algumas adaptações à realidade de uma instituição de ensino. Por exemplo, na variável “organização integrada de marketing”, a questão original “Há integração e controlo de alto nível das principais funções de marketing?” foi substituída por “O departamento de admissões tem influência ou controlo suficiente sobre os recursos que importam para o recrutamento eficaz?”. Considera-se que a primeira é uma questão mais genérica e adaptada a uma organização com fins lucrativos enquanto que a segunda é moldada a um departamento de admissões. A alteração que se considera mais notória diz respeito à terceira questão desta mesma variável, em que no instrumento original se refere ao desenvolvimento de novos produtos e que no caso das instituições de ensino é alterada pela utilização de voluntários no serviço.

A partir da aplicação deste instrumento, Kotler e Fox (1994) afirmam que algumas instituições obtêm valores no intervalo mais alto, mas a maioria cai dentro dos intervalos médios.

Como já referido anteriormente, este instrumento foi adaptado e aplicado a diferentes contextos. Analisam-se seguidamente alguns desses casos, como o estudo para medir a eficácia de marketing da indústria dos serviços da Coreia do Sul (Yoon e Kang, 2005), da indústria aeroespacial britânica (Connor e Tynan, 1999), das empresas Coreanas (Yoon e Kim, 1999) e das empresas de serviços (Sin e Tse, 2000; Webster, 1995).

Yoon e Kang

Yoon e Kang (2005) desenvolveram o seu estudo com base na investigação e no modelo de Yoon e Kim (1999) e estudaram apenas a aplicação do instrumento a empresas de

serviços. Estes, através de actividades de *brainstorming*, com seis especialistas em marketing, desenvolveram “um modelo com o intuito de ultrapassar algumas das fraquezas” do modelo de Kotler (Yoon e Kim, 1999: 197). O resultado foi a substituição do factor da eficiência operacional pelo pessoal de marketing e renomeação de alguns componentes, conforme demonstra a figura 2.11 e o anexo 3. Há atributos que têm um número diferente de questões, levando os autores a efectuarem uma pontuação ponderada.

Figura 2.11 – Comparação dos componentes utilizados por Kotler e por Yoon e Kim

Marketing Effectiveness Model		Revised Model	
Attributes	Components	Attributes	Components*
Customer Philosophy	<ul style="list-style-type: none"> • Management's commitment to market needs and wants • Market segmentation strategy • Holistic marketing approach 	Marketing Personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Human resource planning (5/6)** • Marketing-mindedness (1/5) • Education and training (1/5)
Integrated Marketing Organization	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing integration and control • Synergy with other marketing units • New product process 	Marketing Organization	<ul style="list-style-type: none"> • Status of marketing unit (1/3) • Formalization of marketing functions (1/3) • Synergy among marketing units (1/2) • Work-related cooperation with other departments (1/5)
Adequate Marketing Information	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing research conducted • Management's knowledge of the market • Cost-effectiveness of marketing expenditure 	Marketing Information System	<ul style="list-style-type: none"> • The existence of system (4/9) • The degree of system utilization (1/2)
Strategic Orientation	<ul style="list-style-type: none"> • Extent of formal marketing planning • Quality of marketing strategy • Extent of contingency planning 	Marketing Strategy	<ul style="list-style-type: none"> • The understanding of marketing concept (2/5) • Top management's commitment (1/4) • Formalization of the marketing strategy planning (1/4)
Operational Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> • Top-down communication of marketing thinking • Effectiveness of marketing resources • Responsiveness to uncertainties 	Marketing Operations	<ul style="list-style-type: none"> • Product development: planning, market research, development (3/17) • Sales activities: channel, promotion, advertising, price (4/25) • Post-sales activities (2/12)

* Components refer to the major section headings.
 ** Two numbers within the parentheses indicate the numbers of question sections and component items, respectively.

Fonte: Yoon e Kim, 1999: 198

Uma outra alteração que o inquérito sofreu, relativamente ao original, foi a aplicação de sete níveis de resposta em vez de três. O inquérito dispunha ainda de mais duas secções com questões relativas à organização e ao respondente.

A técnica de amostragem utilizada foi a de *clusters*. Com uma abrangência de cinco indústrias, este inquérito foi enviado para dezanove empresas (83 divisões), nove das quais empresas de serviços. A escolha das empresas prendeu-se com as que apresentavam o maior volume de vendas em cada categoria de negócios, de acordo com um relatório financeiro coreano. A taxa de resposta foi de 69% (1.188 questionários).

No seu estudo, Yoon e Kang (2005) encontraram alguns resultados interessantes relativamente às empresas de serviços. De acordo com a análise de factores, estas empresas baseiam-se no pessoal de marketing, nos sistemas de informação de marketing, na orientação para o cliente e na estratégia de marketing. Por outro lado, a organização de marketing exerce pouca influência na performance do marketing das empresas de serviço.

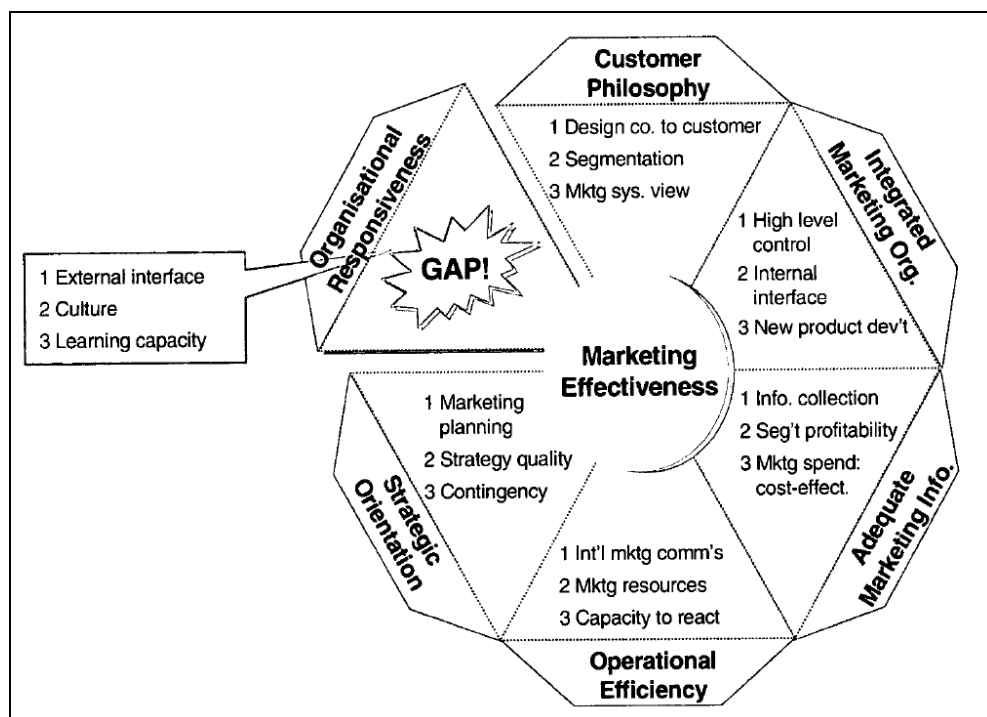
A investigação de Yoon e Kim (1999) identificou diferentes níveis de eficácia de marketing entre os sectores da indústria e dos serviços e entre as categorias de indústria. Para além disso, confirmou a existência de uma relação (ainda que não muito alta: coeficiente de correlação de 0,44) entre o nível da eficácia de marketing e a satisfação do cliente.

Connor e Tynan

Connor e Tynan acrescentaram um factor de análise ao instrumento de Kotler: “Responsabilidade organizacional”, o qual analisa três variáveis: estrutura que reflecte a orientação para o cliente, a extensão da cultura de marketing e a capacidade para ser uma “organização que aprende” (*learning organisation*) (Fig. 2.12).

Ao nível da escala, acrescentaram dois níveis, passando assim a haver cinco níveis de resposta e não três como o instrumento original, como se pode analisar no inquérito no anexo 4. A inclusão de mais dois níveis de resposta, de acordo com os autores, reforça o poder de discriminação do instrumento de Kotler, lembrando os mesmos que a maioria dos inquéritos possuem entre cinco e nove níveis.

Figura 2.12 – Factor extra da eficácia do marketing



Fonte: Connor e Tynan, 1999: 740

Para este estudo exploratório foi definida uma amostra não probabilística recorrendo aos membros da Sociedade de Companhias Aeronáuticas Britânicas. Foram enviados por correio 250 inquéritos aos directores executivos das empresas seleccionadas, obtendo uma taxa de resposta de 54,8% (137 inquéritos).

Após alguns testes estatísticos, como a rotação de componentes, os autores reduziram as seis dimensões para quatro: aptidão organizativa de marketing (*organisational*

marketing proficiency), capacidade de processamento de informação (*information processing capability*), filosofia virada para o cliente (*customer philosophy*) e perspectiva estratégica (*strategic perspective*).

Sin e Tse

Num estudo com o objectivo de investigar o efeito da cultura organizacional na eficácia de marketing e a consequência desta na performance do negócio nas empresas de serviço, Sin e Tse (2000) aplicam o instrumento original de Kotler a 388 empresas de Hong Kong, com mais de cem colaboradores, seleccionadas aleatoriamente de uma base de dados. O estudo obteve uma taxa de resposta de 43%.

Os resultados do estudo de Sin e Tse (2000) sugerem que as empresas de serviços que valorizam a satisfação do cliente, ao prestarem serviços de qualidade e ideias inovadoras permitem uma comunicação livre dentro da organização apresentam um grau de eficácia de marketing superior às restantes.

Webster

Webster (1995) adaptou o instrumento de Kotler para aferir a relação entre a eficácia de marketing de empresas de serviços e a sua cultura de marketing. Na dúvida da sua validade para aplicar a empresas de serviços¹⁶, a autora realizou entrevistas de profundidade num estudo preliminar para aperfeiçoar a escala. O resultado foi dezoito questões, como demonstra a figura 2.13, e uma escala com quatro dimensões.

Algumas questões foram acrescentadas e outras retiradas, mas a principal diferença coloca-se na combinação das duas primeiras variáveis de Kotler – “Filosofia voltada para o cliente” e “Organização integrada do marketing” numa só (2 – *Customer*

¹⁶ Face à aplicação e adaptação do instrumento original de Kotler a instituições de ensino, por este, considera-se que a dúvida lançada por Webster à aplicação do instrumento a empresas de serviço está esclarecida.

Philosophy). Webster, justifica esta alteração com as características inerentes aos serviços: “um elevado nível de integração entre o marketing e outros aspectos de uma empresa de serviços podem ser um pré requisito de uma filosofia virada para o cliente” (Webster, 1995: 9-10).

Figura 2.13 – Dimensões e questões para medição da eficácia de marketing, de Webster

Dimension	Description
1 (Operational efficiency)	How well marketing thinking at the top is communicated and implemented down the line Management showing good capacity to react quickly and effectively to on-the-spot developments Commitment of management to marketing excellence ^{PR} Management doing an effective job with the marketing resources Marketing management working well with the management in other functional areas Management's focus on the firm being a good community neighbor ^{PR}
2 (Customer philosophy)	Recognizing the importance of designing the firm to serve the needs and wants of chosen markets Different offerings and marketing plans for different segments of the market Monitoring customer satisfaction ^{PR} Stimulating and monitoring of word-of-mouth communication ^{PR} Whole marketing system view in planning its business
3 (Adequate marketing information)	Efforts expended to measure cost-effectiveness of different marketing expenditures Regular marketing research studies of customers, buying influences, etc. conducted How well management knows sales potential and profitability of different market segments, customer, etc. Extent of formal market planning
4 (Strategic orientation)	Management's definition and communication of business ^{PR} Focus on long-term growth ^{PR} Quality of current marketing strategy
Total	
<i>Note:</i> The marketing effectiveness items consisted of those from Kotler's (1977) scale	

Fonte: Webster, 1995: 10

Este estudo foi aplicado a 500 empresas de serviços de uma área metropolitana, seleccionadas aleatoriamente e obteve uma taxa de resposta de 34,6%.

Webster (1995) encontrou uma forte relação positiva entre o tipo de cultura de uma empresa de serviços e o seu grau de eficácia de marketing.

2.6.4.2 Críticas ao instrumento de medição da eficácia de Kotler

Embora aceite e utilizada por vários investigadores, esta ferramenta de Kotler tem recebido várias críticas.

Connor e Tynan (1999: 737) citam Aubrey Wilson¹⁷, que compara o instrumento desenvolvido por Kotler a “um teste pseudo-psicológico da imprensa sensacionalista”, o qual poderá “ser útil em termos filosóficos”, mas com “pouca aplicação prática”. Esta crítica é realizada pela autora de um livro acerca da auditoria de marketing. Compreende-se esta crítica ao comparar o instrumento de Kotler com a auditoria de marketing - um instrumento mais exaustivo e potente, o qual poderá, inclusivamente, ser aplicado após uma primeira abordagem como esta. No entanto, ao que se poderá considerar uma visão muito restritiva e que mede apenas o quantificável, poderá responder-se que a auditoria de marketing é um método que depende muito de uma aproximação textual e formal aos problemas de marketing, não se adaptando à natureza dinâmica das actividades de trabalho (Yoon e Kim, 1999).

Connor e Tynan (1999) referem ainda Meldrum¹⁸, que descreve o instrumento de Kotler como uma aproximação mais “tradicional”, baseado no contexto e não nos processos, evitando assim questões de poder, política e valores organizacionais.

Este tipo de crítica, de acordo com os mesmos autores não diminui o valor do instrumento de Kotler, reforça sim a ideia de que adaptar um instrumento existente para

¹⁷ Wilson, A. (1992) *Aubrey Wilson's marketing audit check list*, Maidenhead: McGraw Hill.

¹⁸ Meldrum, M. (1996) Critical issues in implementing marketing, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2 – 3, pp. 29-43.

incluir questões mais leves conduz à obtenção de uma medida de eficácia do marketing mais compreensiva e com maior significado.

Se por um lado Lee, Yoon, Kim e Kang (2006) colocam em causa a validade dos critérios utilizados no questionário de Kotler serem adequados para satisfazer a avaliação do conceito, por outro referem-se a este como sendo o primeiro estudo com o objectivo de compreender os componentes de marketing como uma cultura e uma estratégia, numa só perspectiva. Dão-no ainda como exemplo de fácil adaptação às práticas do marketing.

Yoon e Kang (2005: 4-5) referem que este modelo tem três premissas: primeira, a eficácia é vista como um conceito que reflecte a implementação e performance das estratégias de marketing e não como uma medida baseada no resultado de performance do negócio (como por exemplo, as vendas e margem de lucro); segunda, o modelo enfatiza a capacidade da empresa implementar objectivos organizacionais, pois os cinco factores são tratados como medidas de tarefas orientadas das capacidades de marketing; o modelo representa também “uma visão holística de um sistema de marketing”, pois engloba o ambiente, consumidores, concorrentes, fornecedores e canais; terceira, a eficácia do marketing detém a capacidade da organização satisfazer as procuras do mercado.

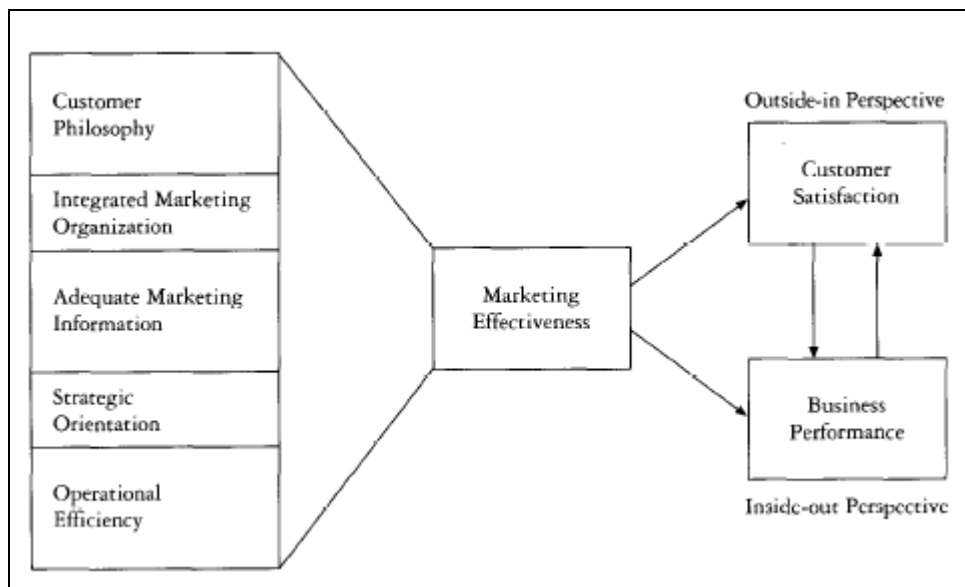
Por outro lado, Morrison (2002: 554) apresenta a ferramenta de Kotler como uma forma de avaliar o marketing na organização turística, referindo-se a esta como “muito útil para obter as opiniões e percepções de outros departamentos acerca das forças e fraquezas do marketing” e quando realizada anualmente, pode apurar fraquezas de marketing que requerem uma investigação mais aprofundada.

O facto de este instrumento se basear na opinião dos gestores, e que poderá ser visto com um ponto criticável, pode-se reforçar com o que Yu e Lee (2009) referem: ao nível da hotelaria, enquanto que a procura é decidida por factores externos, a oferta é decidida e controlada pelos gestores hoteleiros, logo uma importante parte a considerar.

Outros autores referem-se também a este instrumento de Kotler como um bom exemplo para a medição da eficácia do marketing numa organização, como Azabagaoglu, Akyol e Ozay (2006), Lancaster e Withey (2006) e Ritchie e Crouch (2003). Acrescentam ainda os primeiros que a sua validade foi testada e produziu resultados credíveis.

Yoon e Kim (1999) apresentam o esquema reproduzido na figura 2.14 para salientar o facto de que o instrumento de eficácia de Kotler tem as aptidões de marketing “outside-in” e “inside-out”, dado que a medição dos cinco atributos capta a dinâmica de capacidade de orientação através de processos e do marketing baseado no consumidor.

Figura 2.14 – A eficácia de marketing como fonte da satisfação do cliente e da performance do negócio



Fonte: Yoon e Kim, 1999: 195

Como referido anteriormente, o instrumento apresentado por Kotler é apenas um dos quatro instrumentos que o autor considera necessário para a realização do controlo de marketing estratégico numa organização, pelo que este poderá ser considerado uma primeira abordagem, que permitirá a aplicação de outros de uma forma mais focalizada nas áreas já rastreadas com problemas.

Considera-se assim, que a maioria das críticas que têm vindo a ser colocadas, embora importantes, deixam de ser pertinentes se se vir este instrumento não como um fim em si, mas um meio.

2.6.5 O instrumento de Sheth e Sisodia

Os autores adoptam o conceito da “eficiência eficaz”, sublinhando o facto de as mudanças terem de acontecer por si e não por imposição do topo.

Sheth e Sisodia (1995a: 11) referem que é muito importante medir a produtividade do marketing em termos dos factores intangíveis, pois neste campo, dizem, é importante “ajustar as mudanças no output desejado”. Assim, sugerem que sejam medidas as taxas de aquisição e de manutenção de clientes. Salientam que este método deve ser um balanço resultante da combinação destas duas taxas.

Continuam referindo que é importante adoptar uma visão mais alargada da produtividade: alcançar a eficiência efectiva em cada programa e processo, pois por si só nenhum é adequado. Estes indicadores são monitorizados por várias empresas em diversos ramos de actividade, geralmente junto com outros¹⁹.

¹⁹ A título de exemplo, num estudo-caso exploratório acerca da performance geral de um hotel, Haktanir e Harris (2005) incluíram, entre outras, medidas para aferir a satisfação dos clientes.

Sheth e Sisodia opinam que, até certo ponto, a maioria das empresas falha na questão da produtividade do marketing devido a um marketing pobre. Para corrigir erros básicos, os autores identificaram formas de aumentar a sua produtividade (figura 2.15).

Figura 2.15 – Aproximações para melhorar a produtividade do marketing

<p>Better Marketing Accounting</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Activity-Based Costing</i>: Understand where resources are being spent, where customer value is being created, and where money is being made or lost. <p>Greater Use of Collaborative Strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Partnering</i>: Treat your suppliers and customers as partners in lowering system-wide costs and adding value. • <i>Relationship Marketing</i>: Be selective about customers, and take a long-term, win-win perspective. • <i>Marketing Alliances</i>: Share resources and opportunities with other companies serving the same customers. <p>Better Domain Definition</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Make vs. Buy</i>: <i>Insourcing vs. Outsourcing</i>: Focus on your marketing core competencies and let outside experts handle the rest. • <i>Getting Customers To Do More Work</i>: Lower costs and increase customer satisfaction by adding customers to the value chain. <p>Unbundling and Rebundling Services</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uncover the hidden costs of free service, and create new revenue sources. <p>Rationalizing the Marketing Mix</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Umbrella Branding</i>: Increase return on branding by developing brand names with broad applicability to multiple products and markets. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rationalizing and Recycling Advertising</i>: Remove conflicts of interest in agency compensation methods, unbundle advertising creation and placement, and understand advertising life cycles • <i>Reducing Product Proliferation</i>: Variety does not always equate to value; reduce customer confusion and marketing costs by matching product lines with distinct market segments. <p>Use of Information Technology</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Data-Based Marketing</i>: Target marketing efforts more precisely, but ensure that you are creating additional value for the customer and are acutely sensitive to privacy concerns. • <i>Front-line Information Systems</i>: Deploy information tools where they have the greatest impact on customer service and satisfaction: at the front line. • <i>Marketing and the Global Information Highway</i>: Prepare now for a radically different, more integrated mode of marketing in the future, predicated on "total customer convenience." <p>Better Monitoring and Control</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Adjusting Compensation of Marketing Personnel</i>: Compensation drivers must be linked to the need for effective efficiency in all marketing activities. • <i>Continuous Assessment of Marketing Practices</i>: Beware of creeping marketing incrementalism; take a periodic "zero-based" view of marketing practices.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Sheth e Sisodia, 1995b: 224

Destacam-se assim: uma melhor contabilidade do marketing, melhor uso de estratégias de colaboração, uma melhor definição do domínio do marketing, descobrir e re-

-descobrir os serviços, racionalizar o marketing mix, usar as tecnologias de informação e garantir uma melhor monitorização e controlo.

Não foram encontrados estudos que aplicassem este instrumento por si só, mas referências às aproximações dos autores em estudos relacionados com o *Customer Relationship Management (CRM)*²⁰.

2.6.6 O instrumento de Walker e Ruekert

Walker e Ruekert integram várias perspectivas no seu quadro conceptual, partindo de uma questão base: “Dada uma estratégia específica, que estruturas, políticas, procedimentos e programas de marketing são mais prováveis de distinguir unidades de negócio com performances elevadas daquelas que são menos eficazes, eficientes ou adaptáveis?” (Walker e Ruekert, 1987: 15).

Os autores sustentam que uma organização deve ser sempre orientada para o mercado, mas as suas unidades de negócio devem ser orientadas para o marketing, na perspectiva de que cada unidade pode necessitar uma abordagem diferente do gestor de marketing.

A figura 2.16 resume os factores que estes autores consideraram como aqueles que se relacionam com uma implementação de sucesso de unidades de negócio estratégicas e que se subdividem em três grandes áreas: relações das unidades de negócio, relações inter-funcionais e estrutura e políticas de marketing, assim como três níveis de classificação: “prosectoras”, “defensoras diferenciadas” e defensoras de baixo custo”.

²⁰ Anderson e Kerr (2002: 2) definem CRM como “uma aproximação abrangente para criar, manter e expandir as relações com o cliente. O CRM é implementado através do uso de softwares e ferramentas que englobam várias informações sobre os clientes, que são analisadas e aplicada de forma a resultar numa relação mais forte com estes.

Ao nível das relações das unidades de negócio indicam a sua autonomia, programas partilhados e sinergias e sistemas de controlo e recompensa. Quanto às relações inter-funcionais, apontam as competências funcionais, a alocação de recursos, a influência e participação na tomada de decisão, os níveis de conflitos e os seus mecanismos de resolução. No respeitante à estrutura e políticas de marketing, referem as estruturas de tomada de decisão e coordenação e, para terminar, as políticas e programas de marketing.

Figura 2.16 – Factores relacionados com uma implementação de sucesso das estratégias nas unidades de negócio

Organizational Variable	Prospectors	Differentiated Defenders	Low Cost Defenders
Corporate-Business Unit Relationships			
Business unit autonomy	High levels of autonomy	Moderate levels of autonomy	Low levels of autonomy
Shared programs and synergy	Low levels of synergy	Low levels in areas related to differential advantage; high levels in other areas	High levels of synergy
Control and reward systems	Sales- or market-share-based systems	Profitability-based systems	Profitability-based systems
Interfunctional Relationships			
Functional competencies	Marketing, sales, product R&D, and engineering	Sales, financial management and control, and those functions related to differential advantage	Process engineering, production, distribution, financial management and control
Allocation of resources	Marketing, sales, product R&D, and engineering	Sales, financial management and control, and those functions related to differential advantage	Process engineering, production, distribution, financial management and control
Decision-making influence and participation	Marketing, sales, product R&D, and engineering	Sales, financial management and control, and those functions related to differential advantage	Process engineering, production, distribution, financial management and control
Interfunctional conflict resolution mechanisms	High levels Participative	Moderate levels Participative for issues related to differential advantage, hierarchical for others	Low levels Hierarchical
Marketing Structure and Policies			
Decision-making and coordination structures	Low levels of formalization and centralization; high levels of specialization	Moderate levels of formalization, centralization, and specialization	High levels of formalization and centralization, low levels of specialization
Marketing policies and programs	<ul style="list-style-type: none"> ● Broad, technically sophisticated product lines ● High quality of service ● High prices ● Less forward vertical integration ● High advertising and sales promotion expenditures 	<ul style="list-style-type: none"> ● Narrow, high quality product lines ● High quality of service ● High prices ● Greater forward vertical integration ● High salesforce expenditures 	<ul style="list-style-type: none"> ● Narrow, less technically sophisticated product lines ● Lower quality of service ● Lower prices ● Greater forward vertical integration ● Low advertising and sales promotion expenditures

Fonte: Walker e Ruekert, 1987: 31

Não foram encontradas na revisão literária aplicações práticas deste quadro conceptual.

CONCLUSÃO

Face ao exposto neste capítulo, considera-se que ficou acentuada a importância da aplicação do marketing nas organizações, em especial nas turísticas, pelo que a medição da sua eficácia se torna necessário para saber quão bem o fazem.

Connor e Tynan (1999: 734) lançam a questão: “Podem as organizações ter a certeza que estão a medir as coisas correctas ou, na realidade, medi-las apenas porque acreditam no marketing, ou professam ser orientadas para o mercado?”. Como Hofer e Schendel (1986) referem, é importante conseguir medir o quão bem a organização está a alcançar a eficácia do marketing através da aplicação da melhor prática aceite.

Embora existam vários instrumentos de análise da eficácia com conceitos igualmente diferentes, uns mais do que outros, o instrumento de Kotler tem vindo a ser aplicado e adaptado, apesar de algumas críticas negativas. Uma delas é respondida pelo próprio Kotler, que reforça a ideia de que o diagnóstico que este instrumento permite não é suficiente, a gestão deve, através de um grupo constituído por executivos de topo da organização ou divisão e gestores funcionais, rever os resultados alcançados e preparar um plano de melhoria de marketing (Kotler, 1977).

A medição/quantificação é utilizada pela gestão moderna tendo em vista melhorias futuras face ao que é planeado e a aprendizagem com o alcançado (Ambler, 2003). É, no entanto, importante que a visão de marketing não seja afunilada, pois o futuro não se pode medir. Não obstante a importância dos modelos financeiros, estes distorcem a realidade e dão a ilusão de controlo.

3. METODOLOGIA

INTRODUÇÃO

Cumpre-se agora identificar e descrever as fases desta investigação. Começa-se este capítulo com uma descrição da metodologia da investigação, com o intuito de permitir uma compreensão e interpretação dos dados a seguir exposto, apresentando-se as reflexões que suportaram as decisões tomadas em cada momento, nomeadamente a descrição do instrumento escolhido e as razões que levaram à sua adaptação, assim como os métodos utilizados para definir o instrumento final, a definição do universo de estudo e a aplicação do instrumento.

3.1 METODOLOGIA E INVESTIGAÇÃO

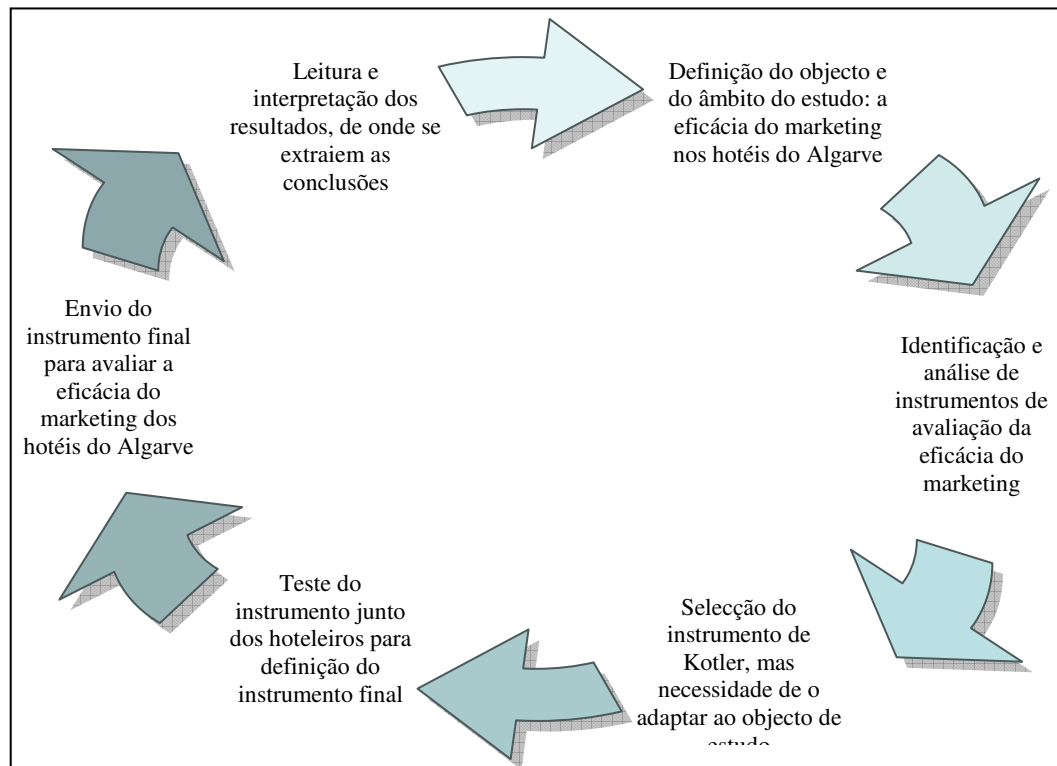
No que respeita à formulação da estratégia, a investigação que se apresenta tem uma finalidade exploratória, conforme foi referido no primeiro capítulo, logo passível de contribuir com conhecimento para a área que se estuda.

Tendo por base as etapas do processo de investigação descritas por Veal (1997) - preparação e planeamento, investigação, análise e redacção e apresentação dos resultados - pode-se resumir o processo desta investigação nos passos identificados na figura 3.1.

Numa etapa inicial de preparação e planeamento, realizou-se uma primeira pesquisa em dados secundários para clarificar as questões inerentes ao tema de investigação relacionado com o marketing turístico.

Identificado o objecto de estudo – **avaliação da eficácia do marketing** - e o âmbito da sua aplicação – **os hotéis do Algarve** - , procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica mais aprofundada.

Figura 3.1 – Sumário dos passos seguidos nesta investigação²¹



Fonte: Elaboração própria

Dado que é um tema ainda não aplicado ao nível turístico, considerou-se importante começar pela recolha de dois tipos de fontes informação distintas: secundária e primária.

Num primeiro passo realizou-se um levantamento de fontes secundárias. Foram realizadas pesquisas em bibliotecas físicas e *on-line*, essencialmente ao nível de revistas científicas (*papers*), livros, teses e comunicações apresentadas em seminários e

²¹ Os passos estão apresentados de forma circular já que estes foram sendo revistos continuamente de forma a melhor responder a cada etapa da investigação e numa perspectiva de que o processo pode ser sempre melhorado, facilitando a identificação de pontos a melhorar.

conferências. Foram realizadas pesquisas de alguns documentos acerca do tema, foram refinados conceitos, identificados instrumentos e através de uma revisão bibliográfica mais cuidada e atenta seleccionou-se um deles – **o instrumento de Kotler para medir a eficácia do marketing**. A sua aceitabilidade, adequabilidade e aplicabilidade, foram demonstrados no capítulo anterior.

Foi assim determinado que a forma de medir os conceitos seria através da **aplicação de um questionário junto dos gestores de hotéis da região algarvia**. Para recolher os dados optou-se por aplicar um **inquérito através da internet, definindo-se uma amostra aleatoriamente**.

A revisão da literatura evidenciou que o instrumento de Kotler poderia ser melhorado, optando-se por **adaptar o questionário às especificidades dos serviços turísticos** e, numa segunda fase, com o intuito de o enriquecer com o ponto de vista de quem trabalha na área, **testou-se o mesmo junto dos directores hoteleiros**, para que estes opinassem acerca da importância de cada item para a avaliação da eficácia do marketing no seu ramo. Sucedeu-se a condução de um **teste piloto e pequenos ajustes** conduziram à estabilização do instrumento final. Preparado o instrumento, seguiu-se a fase de avaliar a eficácia do marketing dos hotéis do Algarve.

À semelhança da consulta dos hoteleiros na etapa anterior, o **inquérito foi respondido através da internet e recorrendo à totalidade da população**, já que esta é pequena.

A análise foi a etapa seguinte, onde se realizou uma **análise descritiva dos dados obtidos**²², **conversão para a escala de eficácia**, como Kotler fez e o recurso a **testes não paramétricos**, conduzindo, por fim, à redacção e apresentação dos resultados neste documento.

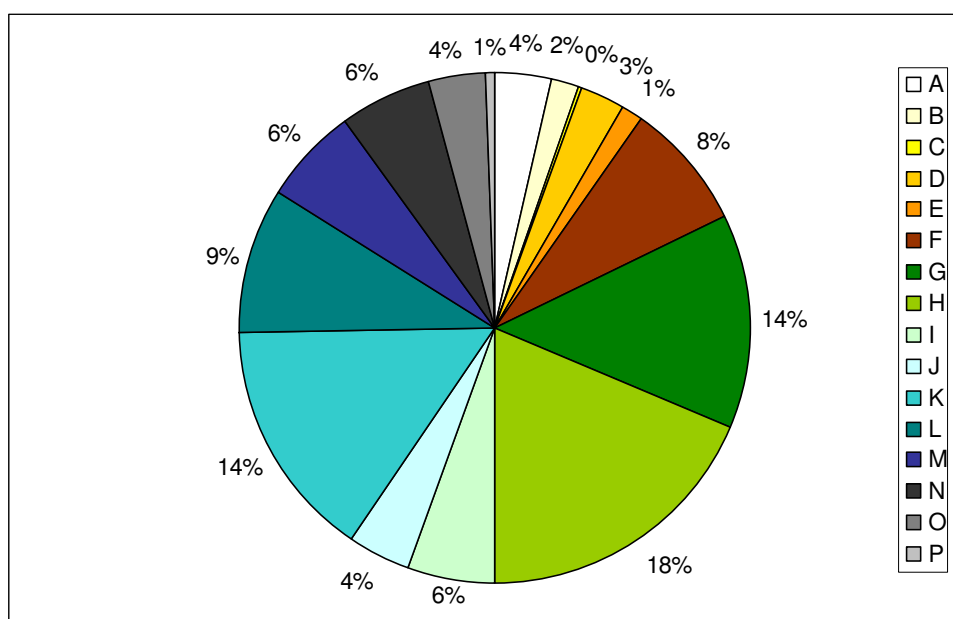
²² Foram utilizadas a mediana e a moda visto se estar a lidar com dados ordinais (Pestana e Gageiro, 2003; Pereira, 2004).

Analisa-se de seguida alguns dos pontos mais relevantes deste processo e que conduziram às escolhas metodológicas de investigação.

3.2 A IMPORTÂNCIA DA HOTELARIA NO ALGARVE

O Algarve é uma região onde o turismo tem um importante peso. Observando o Valor Acrescentado Bruto (VAB) da região pela Classificação Portuguesa das Actividades Económicas – Rev. 2.1 (CAE)²³, constata-se que o sector H (Alojamento e restauração) representava em 2006 cerca de 18%, significando 1.033 milhões de Euros (Figura 3.2).

Figura 3.2 – VAB a preços de base, por CAE (2006 Pe)



Fonte: Elaboração própria/INE, 2008a

²³ Anexo 5.

Analisam-se agora os estabelecimentos hoteleiros²⁴ em mais pormenor. Realiza-se uma análise de dados relativos à oferta e à procura, onde se demonstra a importância dos hotéis relativamente a vários indicadores.

O INE subdivide os estabelecimentos nos oito tipos discriminados na Tabela 3.1.

Em termos de oferta, pode-se constatar que os hotéis são o tipo mais numeroso assim como os que dispõem de mais pessoal ao serviço. Os estabelecimentos com maior peso em 2008 são os hotéis (21,6%), seguidos dos apartamentos turísticos. Em termos de capacidade²⁵, os hotéis representam 27,9%, a seguir aos apartamentos turísticos (33,0%). Quanto ao pessoal ao serviço²⁶, os hotéis empregam quase metade das pessoas (47,6%), destacando-se dos restantes estabelecimentos.

Em termos de procura, salienta-se também positivamente o desempenho dos hotéis comparativamente com os restantes estabelecimentos hoteleiros da região (tabela 3.2).

²⁴ De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), *é todo o estabelecimento cuja actividade principal consiste na prestação de serviços de alojamento e de outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, mediante pagamento*. Nalguns casos os dados das pousadas e dos motéis são confidenciais.

²⁵ Segundo o INE, *é o número máximo de indivíduos que os estabelecimentos podem alojar num determinado momento ou período, sendo este determinado através do número de camas existentes e considerando como duas as camas de casal*.

²⁶ Considera o INE que são as pessoas que, no período de referência, participaram na actividade da empresa/instituição, qualquer que tenha sido a duração dessa participação, nas seguintes condições: a) pessoal ligado à empresa/instituição por um contrato de trabalho, recebendo em contrapartida uma remuneração; b) pessoal ligado à empresa/instituição, que por não estar vinculado por um contrato de trabalho, não recebe uma remuneração regular pelo tempo trabalhado ou trabalho fornecido (p. ex.: proprietários-gerentes, familiares não remunerados, membros activos de cooperativas); c) pessoal com vínculo a outras empresas/instituições que trabalharam na empresa/instituição sendo por esta directamente remunerados; d) pessoas nas condições das alíneas anteriores, temporariamente ausentes por um período igual ou inferior a um mês por férias, conflito de trabalho, formação profissional, assim como por doença e acidente de trabalho. Não são consideradas como pessoal ao serviço as pessoas que: i) se encontram nas condições descritas nas alíneas a), b), e c) e estejam temporariamente ausentes por um período superior a um mês; ii) os trabalhadores com vínculo à empresa/instituição deslocados para outras empresas/instituições, sendo nessas directamente remunerados; iii) os trabalhadores a trabalhar na empresa/instituição e cuja remuneração é suportada por outras empresas/instituições (p. ex.: trabalhadores temporários); iv) os trabalhadores independentes (p. ex.: prestadores de serviços, também designados por “recibos verdes”).

Tabela 3.1 – Número, capacidade e pessoal ao serviço dos estabelecimentos hoteleiros, do Algarve (2008)

Estabelecimentos hoteleiros	Número	Capacidade (n.º)	Pessoal ao serviço
Hotéis	90	27.500	7176
Pensões	63	4.287	423
Estalagens	7	451	208
Pousadas	25	240	96
Motéis	5	625	85
Hotéis-apartamentos	3	20.768	96
Aldeamentos turísticos	8	12.245	1591
Apartamentos turísticos	86	32.608	2728
Total	287	98.724	12403

Fonte: Elaboração própria/INE, 2009b

Quanto a hóspedes²⁷ e dormidas²⁸ estão à frente, representando 41,4% e 43,8%, respectivamente. Em termos de estada média²⁹, os aldeamentos e os apartamentos turísticos conseguem reter os seus hóspedes 6,3 e seis dias, respectivamente, enquanto que os hotéis quatro dias, um valor oito décimas abaixo da média (4,8).

A taxa líquida de ocupação cama³⁰ - um indicador que possibilita estimar a capacidade média de alojamento durante um determinado período - é de 51,1% nos hotéis, um valor acima da média dos estabelecimentos em análise (45,2%).

Os hotéis têm ainda um bom desempenho em termos de proveitos³¹, tanto ao nível dos totais como dos de aposento, destacando-se dos demais estabelecimentos ao representarem cerca de metade: 52,7% e 49,3%, respectivamente.

²⁷ É, de acordo com o INE, o indivíduo que efectua pelo menos uma dormida num estabelecimento de alojamento turístico (o indivíduo é contado tantas vezes quantas as inscrições que fizer no estabelecimento, no período de referência).

²⁸ Considera o INE a permanência de um indivíduo num estabelecimento que fornece alojamento, por um período compreendido entre as 12 horas de um dia e as 12 horas do dia seguinte.

²⁹ É para o INE, a relação entre o número de dormidas e o número de hóspedes que deram origem a essas dormidas, no período de referência, na perspectiva da oferta.

³⁰ É a relação entre o número de dormidas e o número de camas disponíveis no período de referência, considerando como duas as camas de casal, de acordo com o INE.

³¹ Considera o INE que os proveitos totais são os valores resultantes da actividade dos meios de alojamento turístico: aposento, restauração e outros decorrentes da própria actividade (aluguer de salas, lavandaria, tabacaria, telefone, entre outros) e os de aposento os valores cobrados pelas dormidas de todos os hóspedes nos meios de alojamento turístico.

Tabela 3.2 – Hóspedes, dormidas, estada média, taxa líquida de ocupação cama, proveitos totais e de aposento dos estabelecimentos hoteleiros, do Algarve (2008)

Estabelecimentos hoteleiros	Hóspedes	Dormidas (n.º)	Estada média	Taxa líquida	Proveitos totais	Proveitos aposento
				(%)	(milhares €)	
Hotéis	1.212.490	4.880.435	4,0	51,1	306.495	199.098
Pensões	142.475	369.979	2,6	28,9	10.726	9.742
Estalagens	20.992	9.522	4,5	53,7	9.896	5.072
Pousadas	21.363	44.436		54,4	3.508	2.164
Motéis	24.241	97.552		52,8	2.742	1.945
Hotéis-apartamentos	605.854	337.867	5,5	46,0	108.160	75.214
Aldeamentos turísticos	234.133	1.427.843	6,3	36,9	52.756	39.325
Apartamentos turísticos	666.271	3.966.832	6,0	38,1	87.250	71.013
Total	2.927.819	11.134.466			581.532	403.573

Fonte: Elaboração própria/INE, 2009b

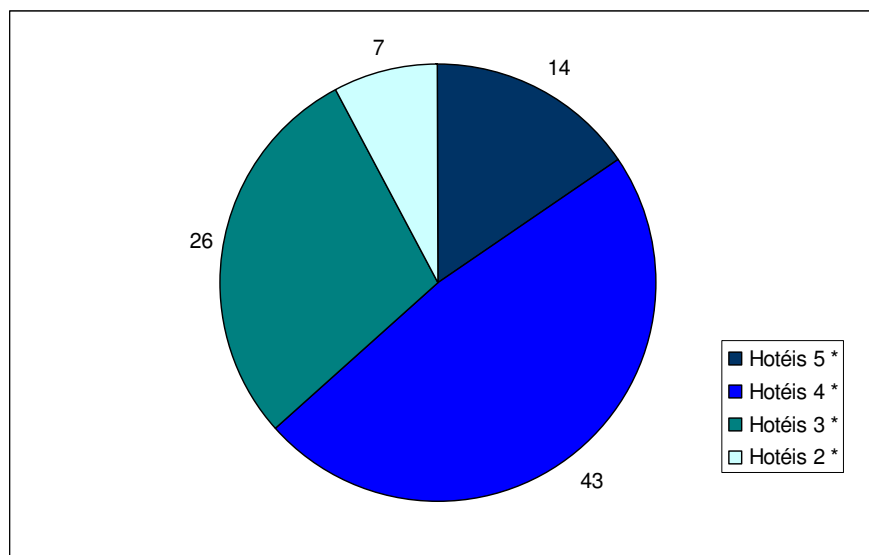
Face ao levantamento realizado ao nível da hotelaria na região considerou-se que os hotéis contituíam uma boa população para aplicar o inquérito. Houve mais um indicador que levou a que esta decisão se mantivesse: num estudo acerca dos sistemas de qualidade na avaliação do turismo do Algarve, Mendes (1995), acerca do processo de marketing, verifica que os hotéis estudados desenvolvem um planeamento de marketing, definindo procedimentos e responsabilidades, apresentando no entanto algumas dificuldades na utilização de metodologias de análise e de estudos de mercado, não se verificando o mesmo noutra tipologia estudada (aldeamentos turísticos).

Pese embora se pudesse ter optado por toda a oferta, crê-se que o facto de se realizar esta investigação, em que se vai adaptar um instrumento para a área, fosse uma mais valia recorrer a empresas que têm uma organização e tipos de serviços idênticos (naturalmente adequada à sua dimensão e categoria) e algumas práticas já implementadas. Salienta-se ainda o facto de ser um tipo de alojamento que emprega muitas pessoas, como demonstrado anteriormente, e que interagem com os hóspedes, facto que torna a abordagem ao serviço mais cuidada.

Conforme já referido e se demonstra na figura 3.2, existem no Algarve 90 hotéis. Estes distribuem-se por quatro categorias: duas, três, quatro e cinco estrelas. Existem 43

hotéis de quatro estrelas, o que significa quase metade da oferta (47,8%), seguindo-se os de três, cinco e duas estrelas com 28,9%, 15,6% e 7,8%, respectivamente³².

Figura 3.2 – Hotéis do Algarve, por categoria (2008)

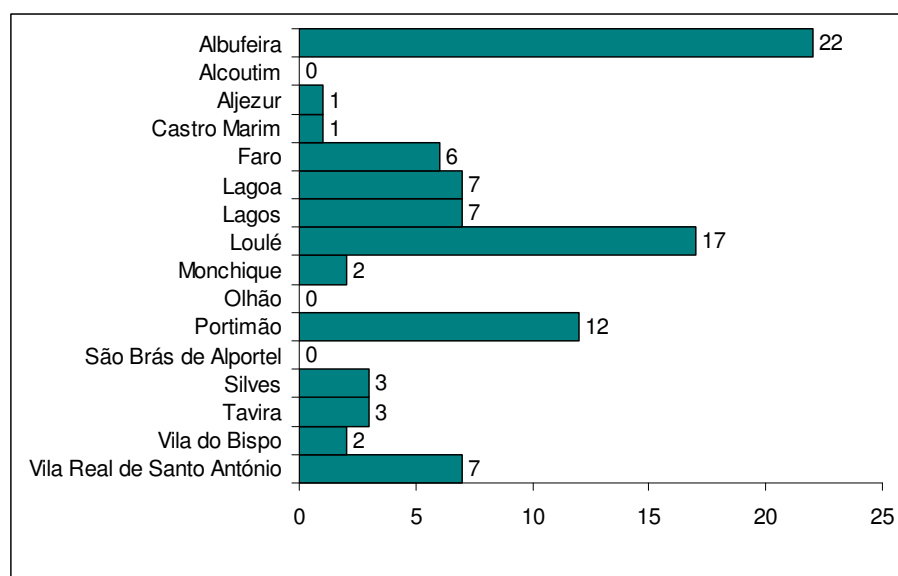


Fonte: Elaboração própria/TA, 2009

Em termos geográficos, os concelhos de Albufeira, Loulé e Portimão são aqueles em que existem mais hotéis: 22, 17 e 12, respectivamente, totalizando 51, o que se traduz em 56,7% da oferta deste tipo de estabelecimento (Figura 3.3).

³² Uma vez que o INE já não realiza análise dos estabelecimentos hoteleiros por categoria, recorreu-se a dados da Turismo do Algarve, deixando de fora os hotéis entretanto abertos durante o ano de 2009.

Figura 3.3 – Hotéis do Algarve, por concelho (2008)



Fonte: Elaboração própria/INE

Indicadas as razões de escolha do universo a estudar, cumpre-se agora apresentar como se chegou ao instrumento final.

3.3 O INSTRUMENTO

O instrumento de pesquisa utilizado, como já mencionado, foi o questionário. Este foi adaptado, tendo por base o original de Philip Kotler. Considerando que o instrumento desenvolvido por Kotler é de 1977 e que muito se tem estudado desde então, levando a que quando se fale em indústrias de serviços, nomeadamente da hotelaria e do turismo, é natural que se considerem novas questões.

Para além do peso da revisão da literatura apresentada anteriormente, considerou-se pertinente uma adaptação do instrumento de Kotler tendo por base alguns estudos já realizados para os serviços e de seguida testá-lo junto de profissionais da indústria hoteleira.

Considera-se aqui importante citar dois autores que de uma forma simples enfatizam a importância de uma abordagem específica neste contexto: Morrison (2002: 44) refere que embora se espere que no futuro muitas das diferenças contextuais entre os produtos e serviços tendam a desaparecer, “as diferenças genéricas e específicas dos serviços hoteleiros e de viagem permanecerão para sempre”. Neste sentido, a indústria turística em geral, e a hoteleira em particular, que é geralmente referida como sendo uma indústria de serviços, conduz à necessidade de uma análise especial, ainda que a base do conceito de marketing permaneça inalterada (Lewis, Chambers e Chacko, 1995).

Quanto ao instrumento de Kotler, como já foi referido e abordado no capítulo anterior, vários autores têm vindo a fazer adaptações destes noutros estudos, como Yoon e Kang (2005), Yoon e Kim (1999), Connor e Tynan (1999) e Payne (1988).

3.3.1 O instrumento de Kotler adaptado

Como já referido na revisão da literatura, o questionário de Kotler subdivide-se em cinco atributos. Face às especificidades da actividade hoteleira, abordadas igualmente no mesmo capítulo, considerou-se que estas deviam estar reflectidas no inquérito.

Procede-se então a uma análise dos atributos e respectivas questões.

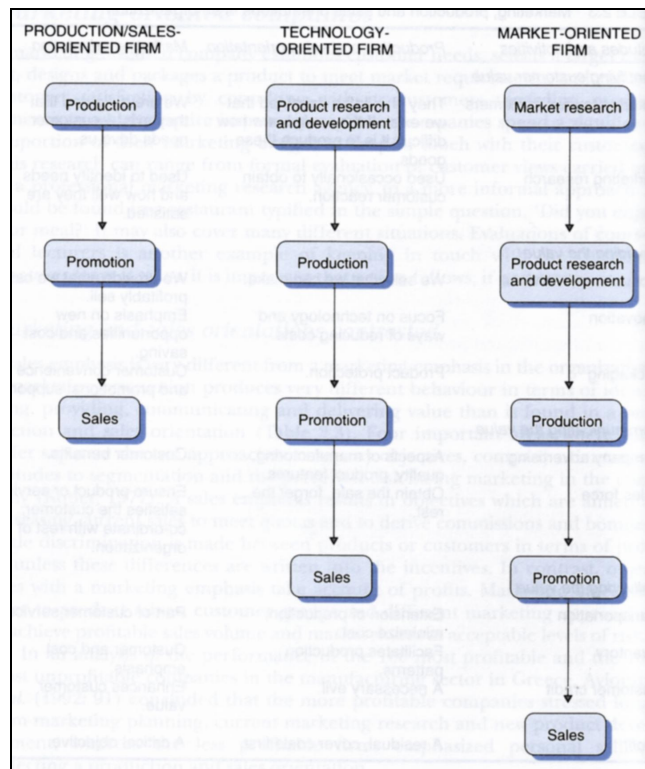
3.3.1.1 Filosofia voltada para o cliente externo

Uma vez que aqui se pretende analisar uma actividade baseada essencialmente em serviços, onde é muito importante o facto de os colaboradores estarem envolvidos, considerou-se pertinente a sub-divisão do atributo original “Filosofia voltada para o cliente” em externo e interno, acrescentando algumas questões.

Kotler afirma que para um marketing eficaz, o primeiro requisito é que “os gestores chave reconheçam a primazia de estudar o mercado, distingam as várias oportunidades, seleccionem as melhores partes do mercado a servir e se preparem para oferecer valor superior aos clientes escolhidos em termos dos seus desejos e necessidades.” (Kotler, 1977: 72). O autor reforça a ideia de que apesar deste requisito parecer elementar, muitos gestores nunca o exploram, virando-se para o produto, a tecnologia ou as vendas. Bradley (1995) apresenta um esquema onde se verifica como cada uma destas orientações traduzem diferentes ênfases nas organizações (Figura 3.4).

A aproximação do marketing leva a que as necessidades dos clientes sejam avaliados primeiro e só depois seja desenvolvido um esforço integrado de marketing. Todas as organizações da indústria turística têm de entender que a chave para a sua existência é a satisfação permanente das necessidades e desejos dos seus clientes (Morrison, 2002).

Figura 3.4 – Orientações de negócio alternativas da empresa



Fonte: Bradley, 1995: 70

De acordo com Kotler (1977), uma organização está no bom caminho para o marketing eficaz quando começa por olhar para o mercado para desenhar a estrutura, o plano e o controlo.

As questões que Kotler (1977: 70) indica para este atributo são:

- A. “A administração reconhece a necessidade de preparar a empresa para atender às necessidades e desejos dos mercados escolhidos?
- B. A administração desenvolve ofertas e planos de marketing diferentes para diversos segmentos de mercado?
- C. A administração adopta uma visão sistémica de marketing total (fornecedores, canais, concorrentes, clientes e ambiente) ao planear os negócios da empresa?”

Ao nível deste primeiro atributo mantiveram-se as questões originais e acrescentou-se uma relativa ao “incentivo e monitorização da comunicação *word of mouth*”, a qual como já salientado na revisão da bibliografia tem um maior significado nesta indústria (Morrison, 2002), sendo um dos principais motivos que levam os turistas a se deslocarem a um destino.

Um estudo acerca do estudo do perfil do turista nacional que visita o Algarve reflecte a importância desta fonte de informação, sendo referido que, embora os turistas não se restrinjam a uma só fonte, o que os familiares e amigos dizem acerca do destino (*word of mouth*) obtém o valor mais alto (4,11), numa escala de importância em que 1 significa “nada importante e o 5 traduz o “extremamente importante” (TA, 2009: 60).

3.3.1.2 Filosofia voltada para o cliente interno

Quanto ao cliente interno, foram acrescentadas questões relativas à comunicação de valores sobre a orientação para o cliente, ao desenvolvimento e instituição de uma

cultura de serviço e à promoção de sistemas de suporte necessários para a implementação de um sistema de prémios ou recompensas. Como já salientado ao longo deste estudo, estamos a falar de uma indústria de pessoas, onde existe um contacto directo frequente entre um colaborador e o turista, sendo assim aconselhado que haja uma cultura de serviço nas instituições com o objectivo de aumentar a qualidade dos serviços, logo da empresa (Sin e Tse, 2000).

3.3.1.3 Qualidade dos serviços

Na sequência do último atributo, foi acrescentado mais um relativo à qualidade dos serviços prestados, dado que hoje em dia, como revelou a revisão bibliográfica apresentada, a busca pela qualidade deve estar sempre presente, pois é um elemento crítico muito avaliado pelo cliente (Delgado *et al*, 1999; Kotler *et al*, 2003; Zeithaml e Bitner, 2000). Para além disso, Sin e Tse (2000) sugerem nas conclusões do seu estudo que as empresas de serviços que valorizam a satisfação do cliente ao prestarem serviços de qualidade e ideias inovadoras, e permitirem uma comunicação livre dentro da organização, obtém um grau de eficácia de marketing superior às restantes.

Foram assim incluídas perguntas relacionadas com “a definição clara do que é o serviço excepcional”, “o querer ser o melhor”, “a monitorização sistemática e regular da performance dos colaboradores” e “a existência de um sistema de qualidade documentado”.

3.3.1.4 Organização integrada de marketing

No respeitante a esta actividade, Kotler destaca quatro ideias centrais no facto da estrutura de organizacional ter que reflectir a filosofia de marketing: “a maioria das funções de marketing deve estar integrada e ser controlada por um gestor de marketing de topo”, “devem ser criadas várias funções de marketing por forma a servir as

necessidades de segmentos de mercado, territórios e linhas de produto importantes”, “a gestão de marketing deve ser eficaz na relação com outros departamentos e ganhar o seu respeito e cooperação” e, finalmente, “a organização deve reflectir um sistema bem definido para desenvolver, avaliar, testar e lançar novos produtos, pois estes constituem o centro do futuro do negócio.” (Kotler, 1977: 72).

As questões indicadas para este atributo (Kotler, 1977: 70) são:

- D. “Há integração e controlo de alto nível das principais funções de marketing?”
- E. O marketing trabalha bem com os departamentos de pesquisa, produção, compras, distribuição física e finanças?
- F. Quão bem organizado está o processo de desenvolvimento de novos produtos?”

De acordo com Bradley (1995), é responsabilidade de toda a empresa a implementação do conceito de marketing e não apenas de um único departamento. O marketing estratégico deve ser considerado ao nível do topo da organização e os aspectos operacionais no âmbito departamental.

De facto, como forma de responder às mudanças empresariais, o marketing nas organizações tem vindo a mudar. Hoje em dia, não se deve limitar a servir de intermediário, isto é, a fazer a ponte entre compreender as necessidades e desejos dos consumidores e a transmiti-las aos vários departamentos. É esperado que a organização funcione em rede, levando a que cada área funcional interaja directamente com os consumidores (a existência e fácil acesso a novas tecnologias de informação, como computadores e sistemas de comunicação *wireless* nas organizações veio facilitar este processo). O marketing deve assim integrar todos os processos de contacto com o consumidor para que a resposta da organização seja feita a uma só voz (Kotler e Keller, 2006). Recorde-se que Yoon e Kang (2005) referem resultados interessantes

respeitantes às empresas de serviços: estas baseiam-se no pessoal de marketing, nos sistemas de informação de marketing, na orientação para o cliente e na estratégia de marketing.

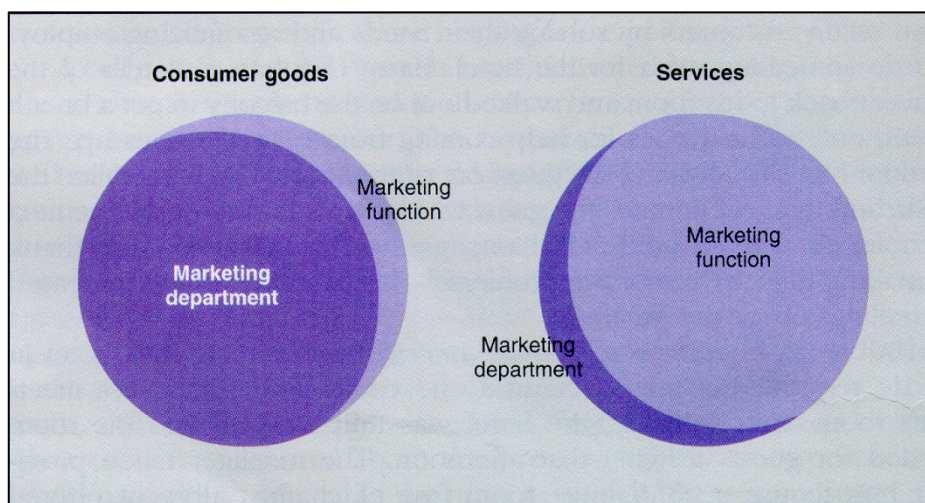
É então fundamental que, ao nível interno, todos os colaboradores da organização aceitem os conceitos e os valores do marketing e os pratiquem. “O marketing não é algo feito só pelo departamento de marketing”, enfatiza Holloway (2005: 5), a sua filosofia deve ser seguida por cada colaborador da empresa. Kotler e Keller referem que o marketing pode falhar, apesar de existir um excelente departamento de marketing, pois a forma como os outros departamentos vêem o consumidor é muito importante. Só quando cada colaborador se consciencializar que o seu trabalho é “criar, servir e satisfazer os consumidores, é que a empresa se torna um *marketer* efectivo.” (2006: 697).

Kotler *et al* (2003: 352) referenciam Grönroos³³ para salientar a importância da função de marketing nas empresas turísticas (de serviços) ser praticado por todos os colaboradores e não apenas pelo departamento de marketing (Figura 3.5). “O marketing deve fazer parte da filosofia partilhada por toda a organização e a função de marketing deve ser feita por todos os colaboradores de linha”.

O marketing só pode ser eficaz quando todos na organização tiverem identificado os seus objectivos e papéis (Seaton e Bennet, 1996: 20). Recordar-se aqui que no seu estudo, Webster (1995) conclui uma relação positiva forte entre o tipo de cultura de uma empresa de serviços e o seu grau de eficácia de marketing.

³³ Grönroos, Christian (1980) Designing a Long Range Marketing Strategy for Services, *Long Range Planning*, 13-2, pp. 40.

Figura 3.5 – A relação entre a função de marketing e o departamento de marketing



Fonte: Kotler *et al*, 2003: 352

Mantiveram-se as mesmas questões no inquérito, pois considera-se que as mesmas estão adequadas à indústria em estudo.

3.3.1.5 Informação de marketing adequada

Kotler refere que o “marketing eficaz exige que os gestores tenham a informação adequada para planear e alocar os recursos correctamente aos diferentes mercados, produtos, territórios e ferramentas de marketing” (1977: 73). Como exemplo de boa prática, o autor refere que a gestão deve dispor de estudos recentes acerca das percepções, preferências e dos hábitos de consumo dos clientes, de boa informação no que concerne ao potencial das vendas e do lucro de diferentes segmentos de mercado, clientes, território, produtos, canais e volumes de encomendas/reservas. Morrison (2002) realça que se deve estar sempre alerta de novas oportunidades para transformar as necessidades e desejos dos clientes em vendas.

As boas decisões são baseadas no conhecimento dos assuntos a serem decididos. O conhecimento é baseado na informação e esta em dados (Bradley, 1995). Kotler *et al*

(2003) realçam que na indústria hoteleira é particularmente importante estar a par das alterações nos ambientes social, político e económico, pois é muito sensível a alterações.

Não menos importante, o autor refere a necessidade que gestores de marketing competentes têm de dispor de “informação para avaliar os resultados das suas despesas de marketing” (Kotler, 1977: 73).

As perguntas colocadas neste ponto são as seguintes:

- G. “Quando foram realizados os últimos estudos de pesquisa de marketing sobre clientes, influências de compra, canais e concorrentes?”
- H. Quão bem conhece a gestão o potencial de vendas e lucro dos diferentes segmentos de mercado, clientes, territórios, produtos, canais e volume de encomendas?
- I. Que esforços são empreendidos para avaliar a relação custo/benefício das diferentes despesas de marketing?”

Seaton e Bennett (1996) salientam a importância da condução de pesquisa regular para assegurar que o desenvolvimento não seja um processo de planeamento deixado ao acaso. Também nesta linha de pensamento Cooper e Wanhill (2008) realçam que estas análises sistemáticas conduzem a que as empresas turísticas arranjam uma série de opções estratégicas.

Neste atributo também se mantiveram as mesmas questões, não se considerando necessário a inclusão de mais.

3.3.1.6 Orientação estratégica

A este nível, Kotler refere-se ao facto da gestão, a partir da sua filosofia, organização e recursos de informação, conseguir desenhar uma estratégia lucrativa. Para tal, o autor aponta como requisitos: “um sistema formal de planeamento de marketing anual e a longo-prazo, [...] um sistema que leve a uma estratégia base clara, inovadora e baseada em dados [... para além de que] a gestão deve olhar para a frente em busca de acções de contingência que podem ser necessárias face a novos desenvolvimentos no mercado” (Kotler, 1977: 73).

Relativamente à orientação estratégica, o mesmo autor (Kotler, 1977: 71) coloca as seguintes questões:

- J. Qual é a extensão do planeamento de marketing?
- K. Como avalia a qualidade da estratégia de marketing actual?
- L. Qual é a amplitude do pensamento e planeamento de contingência?

Geralmente as empresas de sucesso sabem para onde vão e planeiam onde querem chegar. Tal traduz-se na elaboração e implementação de um quadro conceptual estratégico e operacional dentro do qual a organização opera (Bradley, 1995).

Naturalmente, as rápidas mudanças a que assistimos hoje em dia, levam a que as empresas devam estar preparadas com planos de contingência, por forma a melhor e mais rapidamente enfrentarem a mudança e fazerem ajustes sempre que necessários.

A pertinência das três questões originais levou a que optasse por mantê-las.

3.3.1.7 Eficiência operacional

No seguimento do atributo anterior, Kotler salienta ainda o facto dos planos de marketing não gerarem resultados se não forem eficientemente desenvolvidos nos

vários níveis da organização, reforçando-se aqui as ideias bases das actividades já atrás referidas. Ou seja, os desejos e as necessidades dos clientes têm que dominar as preocupações de todos os colaboradores da organização. Para isso, é importante que o marketing disponha dos recursos necessários para desempenhar a sua função e existam sistemas que permitam uma reacção rápida e adequada a situações que surjam de repente.

No que respeita à eficiência operacional, Kotler (1977: 71) apresenta as seguintes questões, as quais se mantiveram no questionário:

- M. Quão bem é o marketing pensado no topo da organização comunicado e implementado na organização?
- N. A gestão utiliza os recursos de marketing de forma eficaz?
- O. A gestão demonstra uma boa capacidade para reagir rápida e eficazmente a desenvolvimentos repentinos?

Assim, face ao exposto e com a autorização do autor para alteração do instrumento (Apêndice 1), procedeu-se à re-estruturação do inquérito de Kotler com a inclusão de itens que se consideram importantes avaliar hoje este sector: filosofia voltada para o cliente interno, qualidade dos serviços prestados e cultura organizacional.

3.4 TESTE DO INSTRUMENTO JUNTO DOS DIRECTORES HOTELEIROS

Estabelecidos os atributos e as questões num questionário a aplicar aos hotéis do Algarve, considerou-se, no entanto, que a simples inclusão dessas questões com base na revisão da bibliografia poderiam originar uma visão enviesada. Testou-se então o novo instrumento junto daqueles com experiência profissional diária, os directores dos hotéis.

Procedeu-se assim a uma consulta aleatória de directores hoteleiros, onde lhes foi pedido que classificassem através de uma escala de Likert, de cinco níveis, em que o 1 significa “nada importante” e o 5 traduz o “muito importante”, a importância que cada uma das questões apresentadas tinha, de acordo com a sua experiência, para avaliar a eficácia do marketing dos hotéis.

Foi definida uma amostra aleatória simples constituída por 12 hotéis, o que significa 13,3% da população. Neste processo de consulta dos hotéis recorreu-se a uma máquina de calcular que gerou os números a integrar a amostra³⁴.

A forma de contacto utilizada para que o inquérito fosse respondido foi a internet. Cobanoglu, Warde e Moreo (2001) comparam (na tabela 3.3) os resultados dos inquéritos enviados por correio, fax ou baseados na internet.

Embora apresentem como pontos fracos para a utilização da internet a cobertura baixa, elevado número de endereços errados e elevados conhecimentos na sua construção, estes foram superados pelo facto de todos os hotéis do Algarve disporem de e-mail (nem que seja um geral), de se dispôr dos contactos dos hoteleiros (gentilmente cedidos pela AHETA) e a escolha do *Google Docs* para elaborar o inquérito. Esta é uma ferramenta do conhecido *Google*³⁵ que inclui um pacote de aplicativos online, incluindo editores e partilha de documentos, que podem ser acedidos online por mais que um utilizador³⁶.

³⁴ Definiu-se inicialmente uma amostra de 10%, o que significa 9 hotéis, no entanto as respostas estavam a chegar de uma forma lenta, pelo que se optou por acrescentar mais alguns contactos, utilizando o mesmo método no SPSS. Acabou por se obter uma taxa de resposta superior e optou-se por utilizar todas as respostas obtidas, considerando que tal só iria valorizar o estudo.

³⁵ A Google Inc. é uma empresa norte americana que desenvolve serviços online e é hoje o motor de busca mais usado no mundo. Para além disso, fornece outros serviços online, na sua maioria gratuitos, que incluem serviço de e-mail, edição e partilha de documentos, rede social, comunicação instantânea, tradução, partilha de fotos e vídeos, entre outros; ferramentas de pesquisa especializada, que inclui, entre outras coisas, notícias, imagens, vídeos e artigos académicos (Wikipédia, 2009).

³⁶ Esta ferramenta tem a particularidade de permitir a qualquer momento do preenchimento a mudança das respostas, caso houvesse alguma mudança considerada mais acertada, pelo respondente. A fim de

Tabela 3.3 – Comparação de inquéritos enviados por correio, fax e baseados na internet

	Correio	Fax	Baseado na internet
Cobertura	Elevada	Baixa	Baixa
Velocidade	Baixa	Elevada	Elevada
Custo de retorno	Pré-endereçado/ selado	N.º de fax de retorno	Sem custo
Incentivos	Financeiros ou não	Cupões	Cupões
Endereços errados	Baixo	Baixo	Elevado
Trabalho necessário	Elevado	Médio	Baixo
Conhecimentos específicos na construção	Elevado	Médio	Elevado
Custo variável para cada questionários*	Cerca de \$1.00	Cerca de \$0.50	Sem custo

*Custos estimados para um questionário de quatro páginas numa população nos EUA
 Fonte: Traduzido de Cobanoglu, Warde e Moreo (2001: 444)

Considerou-se esta forma de contacto, já que para além dos pontos fortes acima indicados, dá uma grande autonomia ao respondente, podendo este fazê-lo no momento que melhor lhe convém e garantindo a confidencialidade - algo que se considerou desde o princípio como muito importante -, já que os hoteleiros estavam a revelar dados confidenciais. Consciente de que este método não permitia a presença física da autora, tentou-se ultrapassar este facto fornecendo os contactos telefónico e e-mail, para esclarecimento de alguma questão que fosse considerada pertinente³⁷. Cobanoglu *et al* (2001) demonstraram ainda taxas de resposta superiores a questionários realizados pela internet (42% contra 26% por correio e 17% por fax). Um outro estudo realizado por Kaplowitz, Hadlock e Levine (2004), refere que a aplicação de um questionário na internet alcança taxas de respostas semelhantes a de um enviado por correio se precedido por uma notificação (cerca de 30%).

tornar o estudo mais fidedigno, aquando da elaboração do inquérito online, optou-se por definir todas as respostas obrigatórias, não dando azo a respostas em branco.

³⁷ Dado que estes inquéritos foram elaborados para serem respondidos pelos gestores de topo, considerou-se que não haveria dúvidas profundas acerca das matérias abordadas no inquérito. Só o facto de estarem à frente de um estabelecimento hoteleiro é um indicador de que possuem conhecimentos teóricos e/ou práticos adequados à função. O pré-teste confirmou esta ideia.

O inquérito foi então construído online, e disponibilizado no *link* <http://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dEJIYWhHeXNjUjRXYjdCUS1xm1MbFE6MA..>

O primeiro contacto com os hoteleiros foi através de um e-mail personalizado, onde se apresenta o motivo do contacto, o objectivo do estudo, como se considera importante a sua colaboração para a obtenção do melhor resultado da investigação e pede-se que sigam o *link* indicado para participar no estudo. Ao seguirem-no, encontravam o inquérito que se apresenta no apêndice 3.

Dado que se tratava de um inquérito com a finalidade de determinar o instrumento para aferir a eficácia do marketing, foi colocada no final de cada atributo/secção a questão “Outro. Especifique”, dando a oportunidade aos respondentes para incluírem algum factor que considerassem pertinente e não tivesse aí mencionado.

Respondidas todas as questões, os respondentes apenas tinham que clicar no botão “Enviar” e as suas respostas eram enviadas automaticamente para um documento semelhante a uma folha de cálculo, a que só a autora tinha acesso (Apêndice 4).

As respostas recebidas levaram a que se obtivessem os resultados apresentados sumariamente na tabela 3.4³⁸.

Como se pode constatar, os graus de importância atribuídos são de uma maneira geral elevados, pelo que se optou por eliminar as respostas com uma mediana³⁹ abaixo dos 4,0 valores. Assim, foram retiradas as questões: 7, 10, 11 e 23 referentes à “promoção de sistemas de prémios”, à “monitorização da performance dos colaboradores”, ao “sistema de qualidade documentado” e à “capacidade de reagir rápida e eficazmente a

³⁸ Nenhum dos respondentes sugeriu um novo item, pelo que se considera aqui a numeração sequencial das questões.

³⁹ A mediana, ou percentil 50 “é definida pela sua posição na sucessão das observações ou na distribuição das frequências” (Pestana e Gageiro, 2003: 81). A moda, também aqui utilizada, corresponde ao valor que tem uma maior frequência.

acontecimentos repentinos” (tabela 3.4). Recorde-se que as três primeiras foram acrescentadas e a quarta fazia parte do inquérito original.

Tabela 3.4 - Grau de importância das questões - quadro síntese

Variável	Mediana	Moda	Níveis de importância					
			1	2	3	4	5	Total
			(%)					
1. Atende às necessidades dos clientes	5,00	5	0,0	0,0	0,0	16,7	83,3	100,0
2. Desenvolve planos para diversos segmentos	5,00	5	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7	100,0
3. Adota visão sistémica de marketing	5,00	5	0,0	0,0	0,0	8,3	91,7	100,0
4. Incentiva e monitoriza o <i>word of mouth</i>	5,00	5	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7	100,0
5. Comunica valores sobre a orientação	5,00	5	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7	100,0
6. Desenvolve cultura de serviço	5,00	5	0,0	0,0	0,0	25,0	75,0	100,0
7. Promoção de sistema de prémios	3,00	3	0,0	0,0	58,3	41,7	0,0	100,0
8. Define o que é o serviço excepcional	4,00	4	0,0	0,0	0,0	66,7	33,3	100,0
9. Transmite que quer ser o melhor	5,00	5	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7	100,0
10. Monitorização performance colaboradores	3,00	3	0,0	0,0	51,3	43,7	5,0	100,0
11. Sistema de qualidade documentado	3,00	3	0,0	0,0	56,7	33,3	10,0	100,0
12. Funções integradas e controladas	4,00	4	0,0	0,0	0,0	58,3	41,7	100,0
13. Marketing trabalha bem com outros	4,00	5	0,0	0,0	33,3	25,0	41,7	100,0
14. Desenvolvimento novos produtos/serviços	4,00	4	0,0	0,0	0,0	58,3	41,7	100,0
15. Estudos realizados regularmente	4,50	4	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	100,0
16. Conhece potencial dos segmentos	4,00	4	0,0	0,0	0,0	66,7	33,3	100,0
17. Avalia custos/benefícios das despesas	4,00	4	0,0	0,0	0,0	58,3	41,7	100,0
18. Planeamento estende-se a todos	4,00	4	0,0	0,0	0,0	58,3	41,7	100,0
19. Avalia qualidade da estratégia	4,50	4	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	100,0
20. Existe planeamento de contingência	5,00	5	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7	100,0
21. Estratégia de marketing é comunicada	4,00	4	0,0	0,0	0,0	58,3	41,7	100,0
22. Recursos utilizados de forma eficaz	4,00	4	0,0	0,0	33,3	33,3	33,3	100,0
23. Capacidade para reagir rapidamente	3,00	3	0,0	0,0	0,0	66,7	33,3	100,0

Fonte: Elaboração própria

O instrumento final ficou assim com 19 questões. A tabela 3.5 permite visualizar as diferenças entre o instrumento original de Kotler e aquele a que se chegou neste estudo.

Tabela 3.5 – Comparação entre o inquérito original e o adaptado para o estudo

Instrumento de Kotler	Instrumento de Kotler adaptado
Filosofia voltada para o cliente 1. A administração reconhece a necessidade de preparar a empresa para atender às necessidades e desejos dos mercados escolhidos? 2. A administração desenvolve ofertas e planos de marketing diferentes para diversos segmentos de mercado?	Filosofia voltada para o cliente externo 1. A gestão/direcção reconhece a necessidade de preparar o hotel para atender às necessidades e desejos dos segmentos alvo escolhidos. 2. A gestão/direcção desenvolve ofertas e planos de marketing diferentes para diversos segmentos de mercado.

<p>3. A administração adopta uma visão sistémica de marketing total (fornecedores, canais, concorrentes, clientes e ambiente) ao planear os negócios da empresa?</p> <p>Organização integrada de marketing</p> <p>4. Há integração e controlo de alto nível das principais funções de marketing?</p> <p>5. O marketing trabalha bem com os departamentos de pesquisa, produção, compras, distribuição física e finanças?</p> <p>6. Quão bem organizado está o processo de desenvolvimento de novos produtos?</p> <p>Informação de marketing adequada</p> <p>7. Quando foram realizados os últimos estudos de pesquisa de marketing sobre clientes, influências de compra, canais e concorrentes?</p> <p>8. Quão bem conhece a gestão o potencial de vendas e lucro dos diferentes segmentos de mercado, clientes, territórios, produtos, canais e volume de encomendas?</p> <p>9. Que esforços são empreendidos para avaliar a relação custo/benefício das diferentes despesas de marketing?</p> <p>Orientação estratégica</p> <p>10. Qual é a extensão do planeamento de marketing?</p> <p>11. Como avalia a qualidade da estratégia de marketing actual?</p> <p>12. Qual é a amplitude do pensamento e planeamento de contingência?</p> <p>Eficiência operacional</p> <p>13. Quão bem é o marketing pensado no topo da organização comunicado e implementado na organização?</p> <p>14. A gestão utiliza os recursos de marketing de forma eficaz?</p> <p>15. A gestão demonstra uma boa capacidade para reagir rápida e eficazmente a desenvolvimentos repentinos?</p>	<p>3. A gestão/direcção adopta uma visão sistémica de marketing total (fornecedores, canais de distribuição, concorrentes, clientes e ambiente) ao planear os negócios do hotel.</p> <p>4. A gestão/direcção incentiva e monitoriza a comunicação <i>word of mouth</i>.</p> <p>Filosofia voltada para o cliente interno</p> <p>5. A gestão/direcção comunica valores sobre a orientação para os colaboradores.</p> <p>6. A gestão/direcção desenvolve e institui uma cultura de serviço.</p> <p>Qualidade dos serviços prestados</p> <p>7. A gestão/direcção define claramente o que é o serviço excepcional.</p> <p>8. A gestão/direcção transmite que o hotel quer ser o melhor.</p> <p>Organização integrada de marketing</p> <p>9. As principais funções de marketing estão integradas e são controladas ao nível mais alto do hotel.</p> <p>10. O marketing trabalha bem com cada um dos departamentos do hotel.</p> <p>11. O processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços do hotel encontra-se organizado.</p> <p>Informação de marketing adequada</p> <p>12. São realizados regularmente estudos de pesquisa de marketing, sobre clientes, influências de compra, canais de distribuição e concorrentes, etc.</p> <p>13. A gestão/direcção conhece o potencial de vendas e lucro dos diferentes segmentos de mercado, turistas, territórios, produtos, canais e volume de reservas, etc.</p> <p>14. A gestão/direcção empreende esforços para avaliar a relação custo/benefício das diferentes despesas de marketing.</p> <p>Orientação estratégica</p> <p>15. O planeamento de marketing do hotel estende-se a todos os serviços.</p> <p>16. O hotel desenvolve uma avaliação sistemática da qualidade da estratégia de marketing.</p> <p>17. Existe orientação no sentido do planeamento de contingência do hotel.</p> <p>Eficiência operacional</p> <p>18. A estratégia de marketing é comunicada e implementada no hotel.</p> <p>19. Os recursos de marketing são utilizados de forma eficaz.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração própria

Foi realizada uma alteração, que importa realçar, no que respeita à escala de resposta do inquérito a utilizar. Kotler utilizou três níveis de resposta e esta foi uma das questões criticadas por outros autores e que se tentou ultrapassar colocando uma escala de cinco níveis. Para além disso, a escala foi escolhida para que pudesse ser utilizada em todas as questões com o objectivo de tornar a visualização do inquérito mais amigável e assim incentivar e facilitar o seu preenchimento. A escala utilizada foi de 1 – “implementação muito baixa” a 5 – “implementação muito elevada”. Esta é uma escala de *Likert*, que

Pereira (2004: 226) refere como sendo “equilibrada, com um número ímpar de categorias e um ponto neutro”, que neste caso é o nível 3 – “implementação nem pouco nem muito elevada”.

O inquérito foi ainda alvo de um pré-teste junto de dois hoteleiros, onde lhes foi solicitado o preenchimento do mesmo tendo em consideração uma visão crítica do mesmo, nomeadamente a facilidade de preenchimento, de percepção dos conceitos e adequabilidade da escala, e que levaram a pequenas modificações nas questões. O resultado, foi o inquérito constante no apêndice 5.

Acresce ainda referir que tal como na maioria dos inquéritos, foram acrescentadas algumas questões com o fim de caracterizar o hotel e o respondente em termos gerais. Relativamente ao hotel era solicitado a sua categoria e o concelho em que se localizava. Quanto à pessoa que responde, era perguntado o sexo, as habilitações literárias, há quanto tempo trabalhava naquele hotel e na hotelaria/turismo. Com estas informações procura-se saber se alguma destas variáveis pode explicar eventuais diferenças nas respostas obtidas.

3.5 IMPLEMENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

À semelhança do teste, também este questionário foi disponibilizado online (http://spreadsheets.google.com/viewform?hl=pt_PT&formkey=dGRaLWJNMHNxaGp aekF6X21kZTVTYXc6MA..), tendo os hoteleiros tido conhecimento do mesmo através de um e-mail personalizado (Apêndice 6).

Optou-se por contactar todos os seus elementos da população alvo. Esta decisão prendeu-se com a constatação das seguintes condições:

- a população em estudo é pequena (90 elementos);

- foi obtida uma lista desses elementos, assim como dos seus contactos;
- todos os elementos têm endereço electrónico (e-mail) e telefone.

Assim, face ao instrumento a utilizar, baseado na internet, procedeu-se ao envio de e-mails para os directores de todos os hotéis do Algarve. O objectivo era obter a mais elevada taxa de resposta possível. Como já se referiu, os e-mails foram personalizados e três semanas após o envio do primeiro e-mail, foram enviados novos e-mails relembrando o estudo e ainda realizados alguns telefonemas⁴⁰.

O inquérito enviado para os 90 directores, que representavam o universo em estudo, foi respondido por 39, o que significa que a taxa de resposta obtida representa 43,3% da população. Este valor embora baixo em termos absolutos, representa uma boa taxa de resposta. Recorda-se aqui que num estudo comparativo de formas de realizar questionários, elaborado por Cobanoglu *et al* (2001), a taxa de resposta foi de 42% e num outro estudo realizado por Kaplowitz *et al* (2004) a taxa de resposta foi de cerca de 30%. Como já referido no capítulo 2, os estudos que adaptaram o instrumento de Kotler obtiveram taxas de resposta entre os 34,6% e os 69% (embora a forma de envio não fosse a mesma).

Analisando os resultados obtidos com a população, pode-se constatar que os hotéis que revelam uma taxa de resposta mais elevada comparativamente com a população alvo são os de cinco e de três estrelas (7,5% e 1,9%, respectivamente), como se pode visualizar na tabela 3.6.

⁴⁰ Durante o processo de obtenção de respostas para o inquérito foi recebido um e-mail de um hoteleiro que comunicou a sua indisponibilidade para participar no inquérito invocando razões de confidencialidade. No segundo momento de contacto, em que se tentava aumentar a taxa de resposta, foi invocado algumas vezes por administradores de grupos hoteleiros que apenas eles iriam responder ao mesmo e que essa era a visão de todos os directores hoteleiros do grupo, não permitindo assim a autonomia de cada um deles dar a sua opinião.

Tabela 3.6 – Comparação entre o universo e o hotel, segundo a categoria

Categoria	Universo		Amostra	
	(n.º)	(%)	(n.º)	(%)
Hotéis 5 *	14	15,6	9	23,1
Hotéis 4 *	43	47,8	16	41,0
Hotéis 3 *	26	28,9	12	30,8
Hotéis 2 *	7	7,8	2	5,1
Total	90	100,0	39	100,0

Fonte: Elaboração própria

A maior diferença - ao nível dos cinco estrelas - talvez se possa explicar com a maior preocupação que esta categoria tem em atender às necessidades e desejos dos seus clientes compatível com o número e nível de serviços oferecidos obrigatórios (Portaria n.º 327/2008 de 28 de Abril).

Em termos de localização do hotel, verifica-se que os concelhos mais representativos em termos do universo (Albufeira, Loulé e Portimão) são também os mais representados na amostra obtida. Os concelhos que dispõem de apenas um ou dois hotéis não responderam ao inquérito, não fazendo assim parte desta amostra como demonstra a tabela 3.7.

Tabela 3.7 – Comparação entre o universo e o hotel, segundo o concelho

Concelho	Universo		Amostra	
	(n.º)	(%)	(n.º)	(%)
Albufeira	22	24,4	13	33,3
Alcoutim	0	0,0	0	0,0
Aljezur	1	1,1	0	0,0
Castro Marim	1	1,1	0	0,0
Faro	6	6,7	3	7,7
Lagoa	7	7,8	1	2,6
Lagos	7	7,8	3	7,7
Loulé	17	18,9	8	20,5
Monchique	2	2,2	0	0,0
Olhão	0	0,0	0	0,0
Portimão	12	13,3	6	15,4
São Brás de Alportel	0	0,0	0	0,0
Silves	3	3,3	1	2,6
Tavira	3	3,3	1	2,6
Vila do Bispo	2	2,2	0	0,0
Vila Real de Santo António	7	7,8	3	7,7
Total	90	100,0	39	100,0

Fonte: Elaboração própria

Dadas as semelhanças apresentadas, pode assim concluir-se que a amostra obtida é representativa da população em estudo.

3.6 PREPARAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS

Como já descrito neste capítulo, o questionário foi elaborado no *Google Docs*. Esta ferramenta tem a particularidade de colocar os dados respondidos numa folha de cálculo que facilmente se podem extrair para outros programas, como o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), não estando sujeito a erros de inserção de dados. Assim, foi apenas elaborada neste programa a folha das variáveis, onde foram introduzidas as questões, codificadas as respostas e definidas os tipos de variáveis⁴¹. De seguida, foram importados os dados das respostas.

⁴¹ Pereira (2004: 229) realça a facilidade que o uso da internet pode ter na recolha dos dados dos inquéritos, pois “a introdução dos dados é um dos momentos mais sensíveis do processo tradicional de

Num primeiro momento os resultados foram analisados questão a questão, dentro de cada atributo. Numa fase seguinte somados os resultados de cada inquérito e o total enquadrado numa escala de seis itens, que dão a leitura de cada hotel em termos da eficácia do marketing. Este é um processo baseado no de Kotler, conforme referido na descrição deste instrumento (capítulo 2).

Foram realizadas análises descritivas dos dados, utilizando para tal a moda, a mediana e as percentagens transcritas em gráficos e em quadros. Recorde-se que é utilizada uma escala de *Likert*, de cinco níveis, logo uma escala ordinal, tendo sido classificadas as variáveis como qualitativas ordinais.

Esta classificação das variáveis, para além de se ter uma amostra pequena determinou igualmente o uso dos testes estatísticos não paramétricos (Pestana e Gageiro, 2003; Pereira, 2004).

CONCLUSÃO

Neste capítulo evidenciaram-se aspectos metodológicos da investigação com o intuito de obter um resultado eficaz e rigoroso. Foram ainda justificadas as escolhas realizadas, nomeadamente:

- o universo a estudar – os hotéis do Algarve – organizações semelhantes com elevado peso na região tanto ao nível de dormidas, hóspedes, receitas e colaboradores;

recolha de informação”, realçando ainda que “é uma tarefa muito morosa e desgastante, e requer grande concentração para evitar a deturpação da informação.”

- a adaptação do instrumento de Kotler com base na revisão da literatura e as opiniões de hoteleiros da região, para melhor dar resposta às especificidades da área e
- o envio do inquérito por e-mail, como uma forma rápida, que cobria o universo e garantia a confidencialidade dos dados obtidos

Termina-se com uma descrição relativa à preparação e organização de dados que deu azo ao trabalho apresentado no capítulo seguinte - a apresentação dos resultados obtidos nesta investigação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentam-se, analisam-se e discutem-se os resultados obtidos através da aplicação do questionário para aferir a eficácia do marketing dos hotéis do Algarve. Começa-se por fazer uma caracterização da amostra obtida, partindo-se para uma análise dos resultados obtidos por cada atributo do questionário. Seguindo a lógica de aplicação do questionário de Kotler também aqui se converteram os resultados obtidos numa escala de seis níveis correspondentes à avaliação da eficácia do marketing.

Os resultados são analisados numa perspectiva de discussão, escrevendo-se comentários e observações aquando da apresentação dos dados, de forma a tornar a análise mais rica e construtiva.

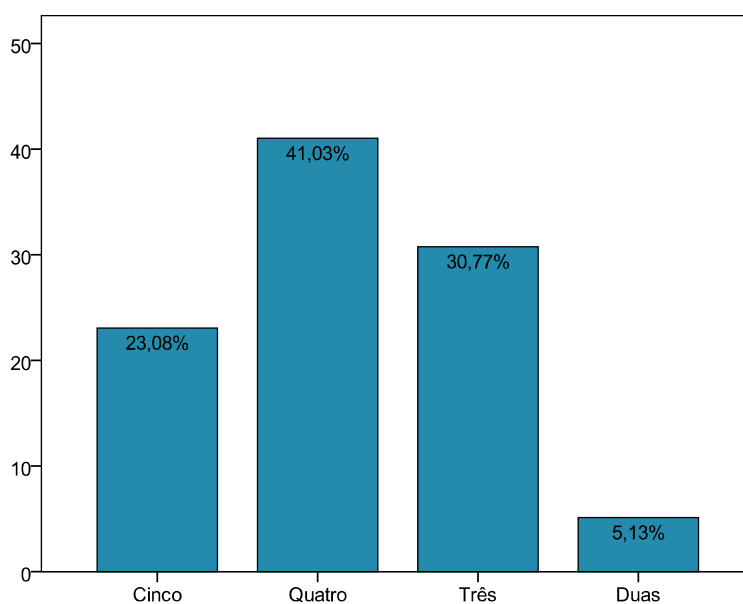
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Analisam-se agora os resultados obtidos tendo em conta as características dos hotéis e dos respondentes - os directores hoteleiros⁴².

A maioria das respostas obtidas foi de hotéis de quatro estrelas (16), seguindo-se os de três (12), cinco (9) e duas estrelas (2). Estes resultados estão traduzidos em termos percentuais na figura 4.1, de forma a melhor visualizar estes dados.

⁴² As duas primeiras questões – categoria e localização – foram já abordadas no final do capítulo 3 para demonstrar a representatividade da amostra obtida, através da comparação dos dados da população com os da amostra, recorrendo aos quadros 3.6 e 3.7. Opta-se agora por apresentar os dados em gráficos.

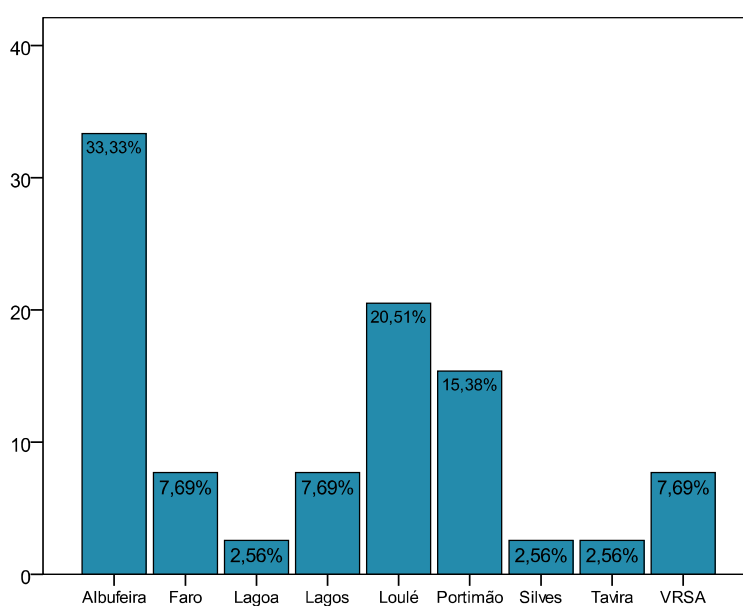
Figura 4.1 – Distribuição dos hotéis, por categoria (%)



Fonte: Elaboração própria

Em termos de localização, os concelhos mais representados são os de Albufeira (13), Loulé (8) e Portimão (6), significando estes 69,2% do total da amostra (figura 4.2).

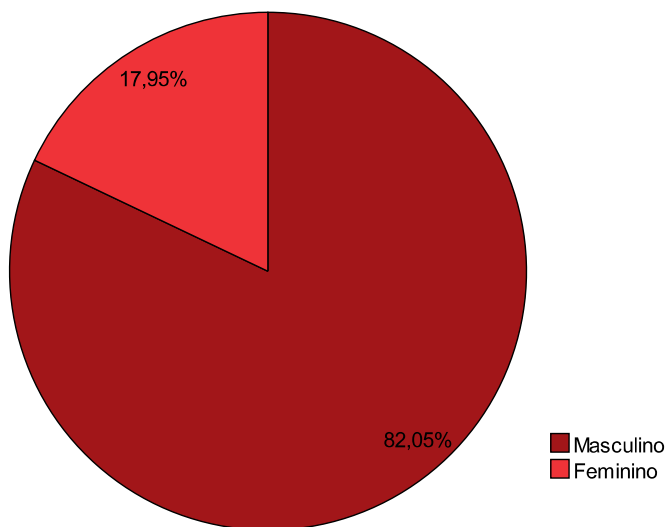
Figura 4.2 – Distribuição dos hotéis, por concelho (%)



Fonte: Elaboração própria

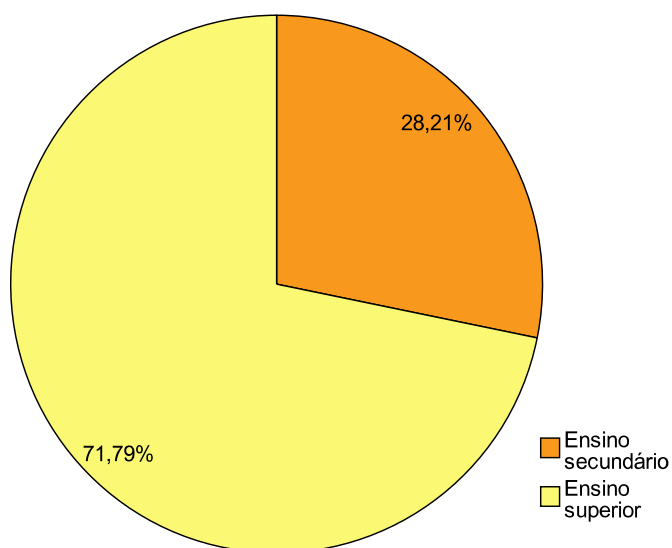
No que respeita à caracterização dos respondentes, constata-se que a maioria é do sexo masculino (82,1%) e que estudou até ao nível superior (71,8%), como demonstram as figuras 4.3 e 4.4.

Figura 4.3 – Distribuição dos respondentes, por sexo (%)



Fonte: Elaboração própria

Figura 4.4 – Distribuição dos respondentes, por habilitações literárias (%)

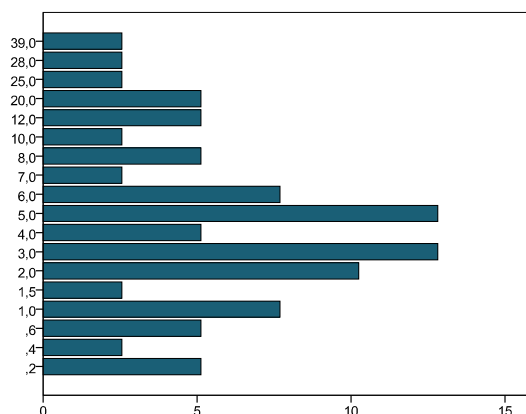


Fonte: Elaboração própria

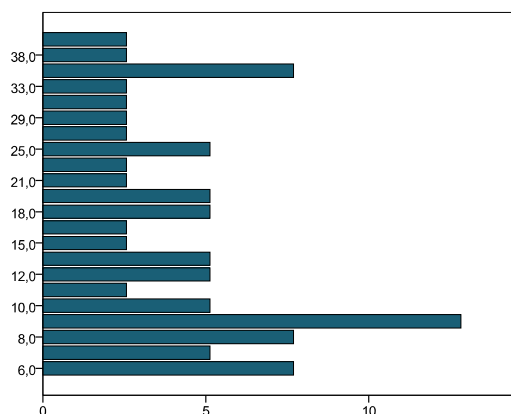
Relativamente à sua experiência profissional no hotel sobre o qual opinam, salienta-se que a dispersão das respostas é muito elevada, encontrando-se efectivamente respostas desde os 2 meses até aos 39 anos (figura 4.5).

Em termos de experiência de trabalho na hotelaria/no turismo, as respostas são mais altas. A dispersão mantém-se elevada, indo aqui as respostas desde os 6 até aos 39 anos, significando que nenhum dos respondentes trabalha no ramo há menos de 6 anos tal pode ser encarado como um factor que transmite uma maior confiança aos resultados obtidos, pois são pessoas que têm experiência e conhecem a realidade desta indústria⁴³ (figura 4.6).

Figura 4.5 – Anos de trabalho no hotel (%) Figura 4.6 – Anos de trabalho na área (%)



Fonte: Elaboração própria



Fonte: Elaboração própria

⁴³ Recorde-se que de acordo com o ponto 1 do Artigo n.º 4 do Decreto Lei n.º 148/2006, referente às profissões de director, subdirector e assistente de director de hotel, “1—Os candidatos a director e subdirector de hotel deverão preencher uma das seguintes condições: a) Possuírem o diploma de curso de gestão hoteleira, organizado ou reconhecido pelo Instituto Nacional de Formação Turística, realizado no País ou no estrangeiro, e aprovação em curso de graduação em direcção hoteleira; b) Possuírem o diploma de curso superior universitário e aprovação em curso de graduação em direcção hoteleira; c) Terem experiência profissional na indústria hoteleira, durante pelo menos oito anos, dos quais quatro anos no desempenho de cargos de administração ou direcção técnica, e aprovação em curso de graduação em direcção hoteleira.

Crê-se que estes dados, nomeadamente o tempo de trabalho no hotel e na hotelaria/no turismo reflectem uma experiência que se crê enriquecedora e que se espera reflectida nos resultados obtidos, dando uma visão mais próxima da realidade possível.

4.1.1 Caracterização dos atributos da eficácia do marketing

Analizam-se agora as respostas obtidas relativamente ao grau de implementação dos sete atributos, tendo por base cada um dos 19 itens, que se recorda, terem sido avaliados numa escala de cinco níveis de implementação (1 – “muito baixa”, 2 – “baixa”, 3 – “nem baixa nem elevada”, 4 – “elevada” e 5 – “muito elevada”).

4.1.1.1 Filosofia voltada para o cliente externo

No que respeita a este atributo, as quatro questões obtêm medianas e modas de 4, como demonstra a tabela 4.1.

Na primeira questão, relativa ao facto de “a gestão/direcção reconhecer a necessidade de preparar o hotel para atender às necessidades e desejos dos segmentos alvo escolhidos”, a maioria das respostas caiu no grau de “implementação elevada” - 4, com 61,5% das respostas, salientando-se ainda os 25,6% que o 5 - “muito elevado” obteve. Tal reflecte que esta é uma questão reconhecida pelos gestores como estando bem presente nas suas preocupações, não se obtendo inclusive respostas nos dois níveis mais baixos de implementação.

É um resultado positivo na medida em que, como a revisão bibliográfica revelou, há estudos que confirmam a tese de que a orientação para o mercado se reflecte positivamente nos lucros da empresa. No entanto, está-se a avaliar um destino turístico maduro e uma indústria que presta serviços a pessoas que geralmente estão em período

de férias, altura pela qual ansiaram um ano de trabalho e esperam tudo corra bem, logo resultados no nível 3 podem ser preocupantes. Tal revela que ainda há gestores que não estão muito virados para o mercado.

Quanto à segunda questão, em que se pretende medir em que medida “a gestão/direcção desenvolve ofertas e planos de marketing diferentes para diversos segmentos de mercado”, apresenta uma dispersão bastante elevada, desde o primeiro ao último nível da escala. Tal significa que, se por um lado há hotéis que adaptam a sua oferta aos seus diferentes segmentos de mercado, há outros (poucos – 2,6%) que o fazem de forma muito elementar, negligenciando as diferenças de desejos e necessidades entre eles. Os níveis 3 – “nem baixa nem elevada” e 4 – “elevada” representam 33,3% e 38,5% das respostas, respectivamente.

Estes resultados levantam algumas questões. Por um lado, será que os hotéis com um desempenho mais baixo conseguem satisfazer com alguma eficácia todos os seus clientes? Copiarão os concorrentes? Será que os clientes ficam satisfeitos? Quando estes retornam ao seu local de residência habitual dão um *feedback* positivo junto dos seus familiares e amigos do hotel e do destino?

Por outro, como é que estes hotéis respondem a uma das características inerentes ao destino turístico Algarve – a sazonalidade? Esta é uma região muito dependente do produto “sol e praia”⁴⁴, levando a que o marketing aqui possa marcar a diferença ao tentar culmar uma época baixa respondendo às necessidades e desejos de turistas que procuram, por exemplo, uma zona segura, com um clima ameno e alguma animação a preços competitivos.

⁴⁴ No ano de 2008 (à semelhança dos anos anteriores), o Algarve registou durante os meses de Julho, Agosto e Setembro 43,2% das suas dormidas anuais (INE, 2009b).

A questão relacionada com “a gestão/direcção adoptar uma visão sistémica de marketing total (fornecedores, canais de distribuição, concorrentes, clientes e ambiente) ao planear os negócios do hotel” obtém a maioria das respostas no nível 4 – “implementação elevada”, com 53,8%, a que se seguem 28,2% de hoteleiros que consideram que este item é implementado de uma forma “nem baixa nem elevada”.

Os resultados desta terceira questão não são surpreendentes lembrando os obtidos na primeira. São, no entanto preocupantes quando se constata que alguns hotéis possam não estar a escolher os melhores parceiros tendo em conta a sua filosofia de negócio, a monitorizar os concorrentes tanto quanto o desejável, a seleccionar os segmentos de mercado que melhor podem servir ou ainda a deixar escapar oportunidades de negócio pela não abordagem sistémica do mercado.

No que toca à “gestão/direcção incentivar e monitorizar a comunicação *word of mouth*”, os resultados distribuem-se essencialmente pelos níveis 3 e 4, com 41,0% e 46,2% das respostas, respectivamente, o que nos leva a pensar que uma característica tão importante e que dita muitas vezes a escolha de um destino, como a recomendação positiva de amigos e familiares, pode não estar a receber a melhor atenção nos hotéis do Algarve. Esta é a questão que neste atributo obtém maior percentagem de respostas no nível 3.

Tabela 4.1 – Grau de implementação das questões do atributo “Filosofia voltada para o cliente externo” – quadro síntese

Variável	Mediana	Moda	Níveis de implementação					Total
			1	2	3	4	5	
			(%)					
1. Atende às necessidades dos clientes	4,0	4	0,0	0,0	12,8	61,5	25,6	100,0
2. Desenvolve planos para diversos segmentos	4,0	4	2,6	0,0	33,3	38,5	25,6	100,0
3. Adopta visão sistémica de marketing	4,0	4	0,0	5,1	28,2	53,8	12,8	100,0
4. Incentiva e monitoriza o <i>word of mouth</i>	4,0	4	0,0	0,0	41,0	46,2	12,8	100,0

Fonte: Elaboração própria

4.1.1.2 Filosofia voltada para o cliente interno

Este atributo, lembre-se, foi acrescentado ao instrumento original, levando a que aqui se apresentem algumas expectativas quanto aos resultados. Mas não é só este facto que desperta curiosidade, pois lembre-se que a par com a sazonalidade, surgem as questões de alguns dos colaboradores desta indústria estarem sujeitos a ter trabalho apenas na época alta, logo a uma ausência de estabilidade que poderá reflectir-se no seu trabalho e ainda o facto de trabalharem para empresas de trabalho temporário, que leva a que uma semana trabalhem para um hotel e na seguinte para outro, originando dificuldades na comunicação e interiorização da filosofia de negócio, dos valores e da cultura de cada organização.

Nenhum dos directores avaliou o facto de “a gestão/direcção comunicar valores sobre a orientação para os colaboradores” com um grau de implementação “muito baixa” ou “baixa”. De facto, a maioria das respostas centram-se nos dois níveis mais altos da escala: 4 e 5, com 53,8% e 33,3%, respectivamente.

No respeitante à sexta questão – “a gestão/direcção desenvolve e institui uma cultura de serviço”, as respostas caem dentro dos níveis 2 a 5, embora os dois últimos representem 79,5% das respostas. Estes dados podem ser visualizados na tabela 4.2.

Curiosamente, tal significa, que o empenho no desenvolvimento de uma filosofia voltada para o cliente interno – o colaborador – é avaliado de uma forma relativamente positiva. Como já referido previamente, a gestão dos momentos de contacto entre os colaboradores e os clientes são característicos e muito importantes nas indústrias de serviço, nomeadamente numa em que muitos dos clientes estão a viver experiências, pelas quais ansiaram e planearam durante um ano de trabalho.

Tabela 4.2 – Grau de implementação das respostas do atributo “Filosofia voltada para o cliente interno” – quadro síntese

Variável	Mediana	Moda	Níveis de implementação					Total
			1	2	3	4	5	
			(%)					
5. Comunica valores sobre a orientação	4,0	4	0,0	0,0	12,8	53,8	33,3	100,0
6. Desenvolve cultura de serviço	4,0	4	0,0	5,1	15,4	41,0	38,5	100,0

Fonte: Elaboração própria

4.1.1.3 Qualidade dos serviços prestados

À semelhança das questões analisadas até então, também as duas que compõem o atributo “qualidade dos serviços prestados” registam uma mediana e uma moda de 4, como demonstra a tabela 4.3.

No entanto, registam-se algumas diferenças curiosas relativas ao nível de implementação de cada uma das questões. Se por um lado “a gestão/direcção define claramente o que é o serviço excepcional” obteve a maioria das respostas no nível 4 – “elevado” (64,1%), 25,6% das respostas caíram no nível 3 – “implementação nem baixa nem elevada”. Por outro, a questão seguinte – “a gestão/direcção transmite que o hotel quer ser o melhor” obteve 87,2% das respostas nos níveis mais altos: 4 e 5 e nenhuma resposta nos dois níveis mais baixos (1 e 2).

Estes resultados permitem-nos verificar que há uma maior preocupação por parte da gestão/direcção dos directores dos hotéis do Algarve em transmitir aos seus colaboradores que o seu hotel quer ser o melhor, mas nem sempre a definição do que é considerado o serviço excepcional lhes é comunicado. Isto pode ser um reflexo de uma baixa orientação para o mercado, como já analisado no primeiro atributo e até mesmo pelo recurso a trabalhadores temporários durante curtos espaços de tempo, que originam esta lacuna de comunicação interna.

Tabela 4.3 – Grau de implementação das respostas do atributo “Qualidade dos serviços prestados” – quadro síntese

Variável	Mediana	Moda	Níveis de implementação					Total
			1	2	3	4	5	
			(%)					
7. Define o que é o serviço excepcional	4,0	4	0,0	5,1	25,6	64,1	5,1	100,0
8. Transmite que quer ser o melhor	4,0	4	0,0	0,0	12,8	46,2	41,0	100,0

Fonte: Elaboração própria

4.1.1.4 Organização integrada de marketing

Ao nível deste atributo, as questões 9 e 11 obtiveram uma mediana e uma moda de valor 4; a questão 10 registou em ambas um valor 3 (tabela 4.4).

Pouco mais de metade dos respondentes avaliou que “as principais funções de marketing estão integradas e são controladas ao nível mais alto do hotel” de uma forma “elevada” - 4 (51,3%), embora 30,8% se encontrem nos níveis 2 e 3. Este último valor torna-se preocupante na medida em que, mas em consonância com o facto de alguns hoteleiros não atenderem às necessidades dos seus clientes, como foi visto anteriormente.

Na questão 10 – “o marketing trabalha bem com cada um dos departamentos do hotel”, 48,7% dos inquiridos consideram que a sua implementação está “nem baixa nem elevada”, seguindo-se 41,0% que avaliam este item como “elevada”, o que se torna mais preocupante. Estas duas questões levam-nos a concluir que se por um lado o marketing é geralmente considerado ao nível do topo, o facto é que tal não se sucede no resto da organização. O marketing está ainda muito restrito a um departamento, quando hoje em dia é esperado que funcione em rede e como foi salientado na revisão da literatura, uma organização que professa uma filosofia de marketing tem que estar toda ela consciente disso e não apenas o departamento de marketing.

Podem-se considerar estas percentagens expectáveis, pois recorde-se que houve resultados um pouco semelhantes em questões anteriores, nomeadamente na respeitante “à gestão/direcção adoptar uma visão sistémica de marketing total (fornecedores, canais de distribuição, concorrentes, clientes e ambiente) ao planear os negócios do hotel”.

As respostas à questão 11 – “o processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços do hotel encontra-se organizado” abrangem todos os níveis de implementação da escala utilizada, pese embora a maioria da percentagem das respostas cair nos níveis 3 e 4, com 33,3% e 43,6% das respostas.

Face ao nível de respostas obtidas até aqui e estando-se a falar de hotéis cujos directores hoteleiros têm alguma experiência no ramo (e nalguns casos no hotel a ser avaliado), seria expectável respostas com uma predominância nos três níveis mais altos da escala (3, 4 e 5).

Tabela 4.4 – Grau de implementação das respostas do atributo “Organização integrada de marketing” – quadro síntese

Variável	Mediana	Moda	Níveis de implementação					Total
			1	2	3	4	5	
			(%)					
9. Funções integradas e controladas	4,0	4	0,0	2,6	28,2	51,3	17,9	100,0
10. Marketing trabalha bem com outros	3,0	3	0,0	5,1	48,7	41,0	5,1	100,0
11. Desenvolvimento novos produtos/serviços	4,0	4	2,6	7,7	33,3	43,6	12,8	100,0

Fonte: Elaboração própria

4.1.1.5 Informação de marketing adequada

As três questões que constituem este atributo obtêm respostas desde o nível 2 ao nível 5 da escala (tabela 4.5). A mediana e a moda da primeira questão são de 3, sendo 4 nas seguintes.

É particularmente interessante, embora não surpreendente, constatar que a realização de estudos de pesquisa de marketing não são realizados com regularidade, tendo respondido 43,6% dos directores hoteleiros no nível 3 – “implementação nem baixa nem elevada”, seguindo-se 35,9% das respostas no nível seguinte. De facto, apenas 7,7% consideram que o seu hotel regista uma “implementação elevada” neste ponto. Um facto que condiciona o conhecimento do mercado, colocando em causa um planeamento adequado e atempado, assim como a identificação de oportunidades de negócio. Este facto torna-se particularmente importante na medida em que estamos a falar de um destino maduro e que será desejável que encontre novas formas de assegurar a sua posição e mesmo aumentá-la.

A questão 13, relativa à “gestão/direcção conhece o potencial de vendas e lucro dos diferentes segmentos de mercado, turistas, territórios, produtos, canais e volume de reservas, etc”, obteve 41,0% das resposta no nível 4, seguindo-se 25,6% no nível 3. Estes resultados estão na sequência das respostas à questão anterior, pois o facto de não se realizarem estudos regularmente, de acordo com a maioria dos respondentes conduz a algum desconhecimento da potencialidade dos mercados escolhidos.

Tabela 4.5 – Grau de implementação das respostas do atributo “Informação de marketing adequada” – quadro síntese

Variável	Mediana	Moda	Níveis de implementação					Total
			1	2	3	4	5	
			(%)					
12. Estudos realizados regularmente	3,0	3	0,0	12,8	43,6	35,9	7,7	100,0
13. Conhece potencial dos segmentos	4,0	4	0,0	10,3	25,6	41,0	23,1	100,0
14. Avalia custos/benefícios das despesas	4,0	4	0,0	10,3	17,9	59,0	12,8	100,0

Fonte: Elaboração própria

A última questão deste atributo relaciona-se com o facto de “a gestão/direcção empreender esforços para avaliar a relação custo/benefício das diferentes despesas de marketing” e aqui a maioria dos respondentes (59,0%) respondeu que a sua implementação é “elevada”.

De uma forma geral, os resultados desta questão estão em consonância com os anteriores, tornando-se preocupante que existam 28,2% nos níveis 2 e 3 da escala.

4.1.1.6 Orientação estratégica

As respostas às questões que constituem este atributo obtiveram medianas e modas de valor 3, registando apenas a questão 15 uma mediana de 4, como demonstra a tabela 4.6.

De facto, o nível de implementação destes itens é, na generalidade, mais baixo que nas restantes questões do questionário.

No que respeita à questão 15 – “o planeamento de marketing do hotel estende-se a todos os serviços”, a maioria das respostas cai nos níveis 3 e 4, representando 82,1% das respostas e obtendo aqui o nível 3 a percentagem mais elevada (46,2%).

Pode-se dizer que estes valores são expectáveis, pois recorde-se que já de uma forma mais global se havia apurado que nas questões do atributo “organização integrada de marketing”, a maioria tendia para os níveis 3 e 4.

“O hotel desenvolve uma avaliação sistemática da qualidade da estratégia de marketing” obteve exequo 43,6% das respostas nos níveis 3 e 4 (“nem baixa nem elevada” e “elevada”). É de salientar, pela negativa, que esta é a única questão que não obteve qualquer resposta no nível 5, o mais alto da escala.

Tal torna-se inquietante pelo facto da gestão dos hotéis não olhar para a avaliação como algo que tem de ser monitorizado, revisto e adaptado continuamente. Recorde-se que, a título de exemplo, Kotler e Keller (2006) indicam que se devem realizar quatro níveis de controlo do marketing: do plano anual, da rentabilidade, da eficiência e da estratégia.

Tabela 4.6 – Grau de implementação das respostas do atributo “Orientação estratégica” – quadro síntese

Variável	Mediana	Moda	Níveis de implementação					Total
			1	2	3	4	5	
			(%)					
15. Planeamento estende-se a todos	4,0	3	0,0	2,6	46,2	35,9	15,4	100,0
16. Avalia qualidade da estratégia	3,0	3	0,0	12,8	43,6	43,6	0,0	100,0
17. Existe planeamento de contingência	3,0	3	0,0	15,4	53,8	25,6	5,1	100,0

Fonte: Elaboração própria

Quando confrontados com a questão 17 – “existe orientação no sentido do planeamento de contingência do hotel”, mais de metade dos inquiridos (53,8%) responderam no nível 3 (“implementação nem baixa nem elevada”), salientando-se que apenas 5,1% consideraram que no seu hotel a implementação é “elevada”.

Na sequência da pergunta 16, este resultado vem confirmar que não há uma adequação ao mercado de forma real e atempada, pois a não revisão da estratégia e agora a inexistência de uma orientação do plano de contingência vêm agravar a apresentação de programas adaptados aos segmentos de mercado escolhidos por parte dos hotéis.

Face ao apresentado, de um modo geral, as questões que abrangem a orientação estratégica dos hotéis indiciam pontos a melhorar.

4.1.1.7 Eficiência operacional

A nível do atributo eficiência operacional, as medianas e as modas das duas questões obtém valor 4.

Como demonstra a tabela 4.7, ambas as questões 18 e 19 – “a estratégia de marketing é comunicada e implementada no hotel” e “os recursos de marketing são utilizados de forma eficaz” – obtêm a maioria das respostas nos níveis 3 e 4 da escala (“implementação nem baixa nem elevada” e “implementação elevada”). A questão 18 regista 79,5% das respostas e a 19 alcança mais 7,7%, isto é, 87,2%.

Dado que já se tinham apurado valores muito centrados nestes níveis, como por exemplo, na adopção de uma visão sistémica de marketing total, na comunicação de valores sobre a orientação que os colaboradores devem ter, e na relação do marketing com outros departamentos, os valores da questão 18 eram expectáveis.

Realça-se ainda o facto de não se terem registado respostas no nível mais baixo da escala, levando a concluir que estes itens reflectem alguma preocupação da gestão/administração dos hotéis do Algarve com o facto de que todos os colaboradores rumem no mesmo sentido, conhecendo e implementando de forma razoável a estratégia de marketing e, por outro lado, haver uma utilização eficaz dos recursos para atingir essa mesma estratégia.

No entanto, não se pode deixar de referir que ambas as questões revelam que a eficiência operacional é algo a melhorar, pois colocam em causa as estratégias definidas para o hotel.

Tabela 4.7 – Grau de implementação das respostas do atributo “Eficiência operacional” – quadro síntese

Variável	Mediana	Moda	Níveis de implementação					Total
			1	2	3	4	5	
(%)								
18. Estratégia de marketing é comunicada	4,0	4	0,0	5,1	35,9	43,6	15,4	100,0
19. Recursos utilizados de forma eficaz	4,0	4	0,0	2,6	30,8	56,4	10,3	100,0

Fonte: Elaboração própria

4.1.2 Caracterização da eficácia do marketing dos hotéis do Algarve

No seguimento da aplicação do instrumento de Kotler, recorde-se que este definiu seis níveis de eficácia, tendo por base as questões do seu questionário⁴⁵. Neste estudo aplicou-se o mesmo pressuposto⁴⁶, adequando-o ao número de questões e à escala: 19 questões, com cinco opções de resposta cada, totalizando 95, que dividido por seis dá intervalos de 15,8. Assim, foram definidos os seguintes níveis de eficácia (tabela 4.8):

Tabela 4.8 – Níveis de eficácia do marketing e respetivos intervalos

Nível		Intervalo
1	Nenhuma	0,0 – 15,8
2	Fraca	15,9 – 31,6
3	Suficiente	31,7 – 47,5
4	Boa	47,6 – 63,3
5	Muito Boa	63,4 – 79,2
6	Excelente	79,3 – 95,0

Fonte: Elaboração própria

Criada uma nova variável do SPSS com o somatório das respostas a cada questão e transformada numa outra com a escala acima definida, foram obtidos os dados que se apresentam na figura 4.9.

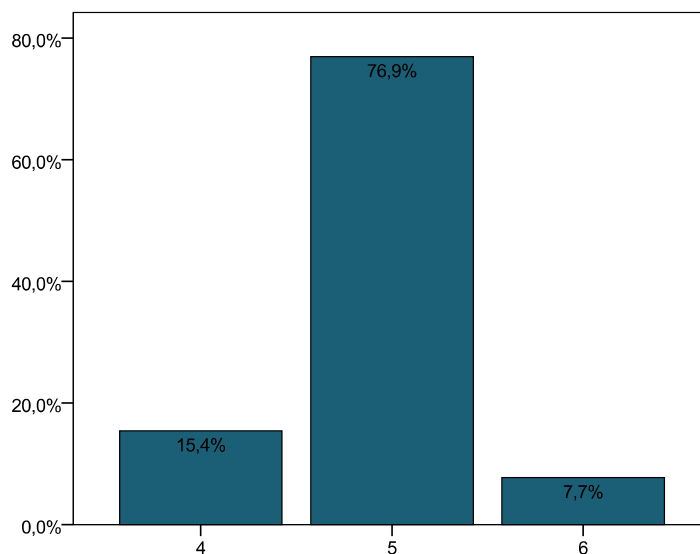
Verifica-se então que os hotéis do Algarve apresentam uma eficácia do marketing entre os três níveis mais elevados de eficácia: 4 – “boa”, 5 – “muito boa” e 6 – “excelente”, avaliando-se a maioria deles (76,9%) com uma eficácia “muito boa”, salientando-se pela positiva 7,7% que apresentam uma “excelente” eficácia.

⁴⁵ 2.6.4 O instrumento de Kotler.

⁴⁶ Nesta fase, Yoon e Kang (2005) optaram por fazer uma média ponderada, mas aqui optou-se por seguir a metodologia de Kotler baseando-nos no pressuposto de que todas as questões são igualmente importantes.

Estes valores não são surpreendentes face aos valores apresentados anteriormente, na análise das questões de cada atributo, onde se recorda que a mediana e a moda eram, na maior parte das questões, de 4 (na escala de 1 a 5), embora talvez se esperasse uma maior percentagem no nível de eficácia “boa”.

Figura 4.9 – Distribuição da eficácia do marketing dos hotéis do Algarve (%)



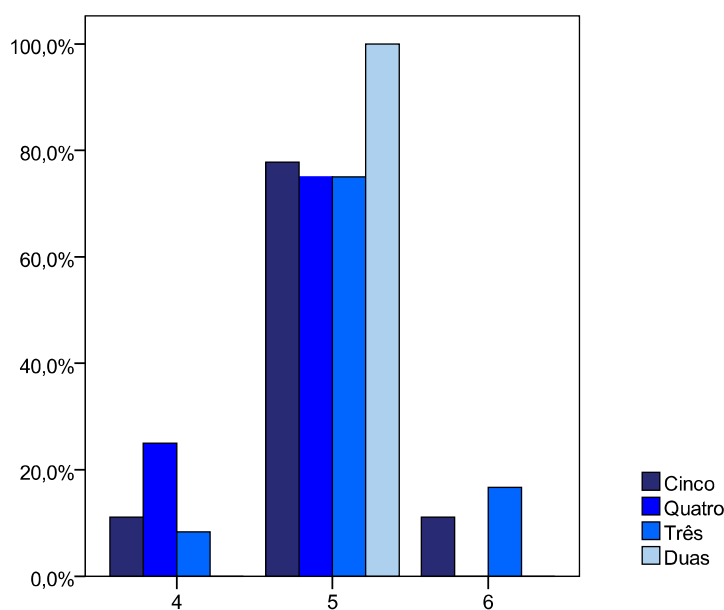
Fonte: Elaboração própria

É curioso sim constatar que os resultados obtidos neste estudo diferem daqueles obtidos por Kotler, em 1977. Quando o autor testou o instrumento, muito poucas alcançaram pontuações dentro do intervalo mais alto (“excelente”). A maioria das organizações e divisões obteve pontuações dentro dos intervalos “razoável” e “boa”. Aqui, não houve uma que caísse no nível 3 (“razoável”). Tal pode-se explicar pelo avanço que as organizações e os seus gestores têm vindo a registar em termos da adopção do marketing de uma forma mais activa, mas também pela experiência de um destino turístico maduro, como o Algarve. No estudo de Yoon e Kang (2005), foram encontrados valores superiores nas empresas de serviços comparativamente com as de

produtos, salientando os autores a própria especificidade dos serviços que levam a que seja prestada mais atenção a questões relacionadas com o cliente⁴⁷.

Numa análise por categorias, verifica-se que a maioria cai no nível 5 de eficácia – “muito boa”. A totalidade dos hotéis de duas estrelas obtém uma eficácia “muito boa”⁴⁸, os hotéis de três estrelas caem também maioritariamente neste nível (75,0%), seguindo-se 16,7% como “excelente”. Quanto aos hotéis de quatro estrelas, distribuem-se pelos níveis 4 e 5, localizando-se neste último 75,0% dos casos. Os hotéis de cinco estrelas caem dentro dos três níveis, salientando-se 77,8% deles com uma eficácia “muito boa” e 11,1% com “excelente”. A figura 4.10 demonstra o que é aqui referido.

Figura 4.10 – Distribuição da eficácia do marketing dos hotéis do Algarve (%)



Fonte: Elaboração própria

⁴⁷ Recorde-se que se estão a realizar comparações de estudos que embora tenham algumas semelhanças, o instrumento utilizado apresenta diferenças tanto ao nível das questões como das escalas.

⁴⁸ De notar que ao nível desta categoria responderam apenas dois hotéis, pelo que a sua apresentação num só nível pode parecer discordante das restantes categorias.

4.2 TESTES ESTATÍSTICOS

Cumpra-se agora a apresentação dos resultados de alguns testes realizados que se crêem enriquecer o contributo desta investigação, nomeadamente os testes dos *Runs*, relativo à aleatoriedade da amostra e de *Kruskal-Wallis*, referente a diferenças estatisticamente significativas entre as categorias dos hotéis e as questões do inquérito.

4.2.1 O teste dos *Runs*

Um dos pressupostos dos testes não-paramétricos é o da aleatoriedade das amostras, ou seja, perante uma sequência de valores, pretende-se averiguar se estão distribuídos de forma aleatória ou se, pelo contrário, apresentam alguma tendência. Considerou-se então importante testar as dezanove questões em termos da aleatoriedade da amostra, utilizando-se para tal o teste dos *Runs*. Este é um teste não-paramétrico que testa a hipótese nula de que uma sequência de valores é aleatória.

Corrido o teste no programa SPSS, apresentam-se os resultados do teste na tabela 4.8.

Tabela 4.8 – Teste dos *Runs*

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.
Test Value ^a	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4
Cases < Test Value	5	14	13	16	5	8	12	5	12	2	17	5	14	11	19	5	6	16	13
Cases >= Test Value	34	25	26	23	34	31	27	34	27	37	22	34	25	28	20	34	33	23	26
Total Cases	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Number of Runs	11	19	20	20	10	16	19	11	23	5	17	9	18	15	19	9	11	19	20
Z	,588	,000	,427	,000	,000	,900	,339	,588	1,869	,000	-,885	-,164	-,159	-,522	-,321	-,164	,000	-,125	,427
Asymp. Sig. (2-tailed)	,557	1,000	,669	1,000	1,000	,368	,735	,557	,062	1,000	,376	,870	,874	,602	,749	,870	1,000	,901	,669

Fonte: Elaboração própria/ SPSS

A análise dos resultados leva à aceitação da hipótese nula: ausência de tendência na distribuição dos dados, já que os níveis de significância obtidos são superiores a 0,05, e elevados na sua generalidade.

4.2.2 O teste de *Kruskal-Wallis*

Considerou-se interessante averiguar se existem diferenças estatisticamente significativas na avaliação de cada uma das questões que constitui a eficácia do marketing e a sua eficácia geral entre as categorias dos hotéis. Para tal, realizou-se o teste de *Kruskal-Wallis* e verificando-se os pressupostos para a sua aplicação retiraram-se as conclusões que a seguir se apresentam⁴⁹.

Os seus resultados permitiram aferir que a questão 2 enquadrada na componente “Filosofia voltada para o cliente externo”, as perguntas 5 e 6 que representam o atributo “Filosofia voltada para o cliente interno”, as questões 7 e 8 que constituem a componente “Qualidade dos serviços prestados” e a pergunta 9, uma das três que forma o atributo “Organização integrada de marketing”, apresentam diferenças estatisticamente significativas, pois o *p-value* é inferior a 0,05, como se constata na tabela 4.9.

Tabela 4.9 – Teste de *Kruskal-Wallis*^{a,b}

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	
Chi-Square	5,61	8,23	6,47	3,39	9,07	11,99	11,30	8,70	11,10	,20	1,25	1,45	1,66	2,65	5,52	2,77	7,38	3,11	3,79	
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,132	,042	,091	,335	,028	,007	,010	,034	,011	,977	,742	,694	,646	,448	,137	,429	,061	,375	,285	

^a Kruskal Wallis Test

^b Grouping Variable: Classificação do hotel

Fonte: Elaboração própria/SPSS

No respeitanta à eficácia geral do marketing, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as categorias de hotéis.

⁴⁹ Não foi possível realizar o mesmo teste relativamente à localização já que os pressupostos não o permitiram.

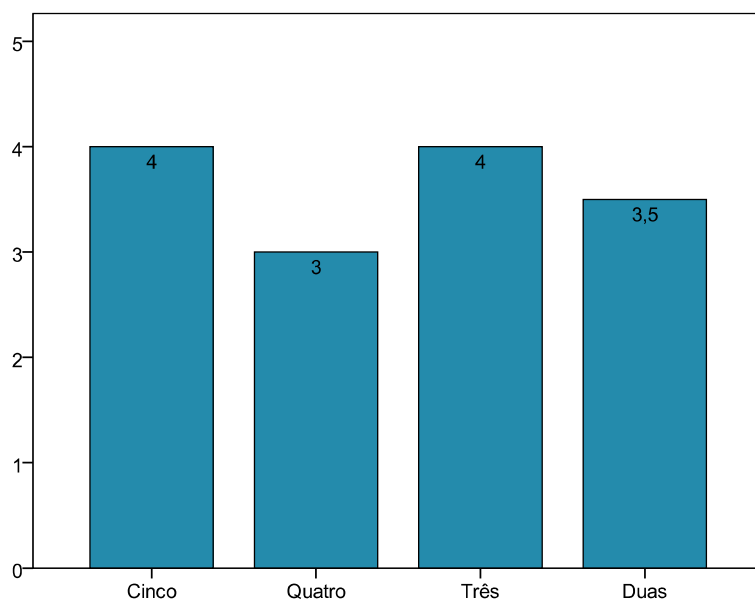
4.2.2.1 Filosofia voltada para o cliente externo

Neste atributo, apenas a questão 2 - “a gestão/direcção desenvolve ofertas e planos de marketing diferentes para diversos segmentos de mercado” apresenta diferenças estatisticamente significativas, com um *p-value* de 0,042.

Como demonstra a figura 4.9, os hotéis de cinco e três estrelas obtêm uma eficácia mais elevada, no nível 4. Os hotéis de duas estrelas, por seu lado caem para 3,5 e os de quatro estrelas para uma mediana de 3.

Destacam-se assim as categorias mais elevadas na prestação dos serviços mais diferenciados e adequados a cada segmento, o que se crê coadunar com o nível de serviço oferecido nestas categorias.

Figura 4.9 – Questão “desenvolve planos para diversos segmentos”, por classificação do hotel



Fonte: Elaboração própria

4.2.2.2 Filosofia voltada para o cliente interno

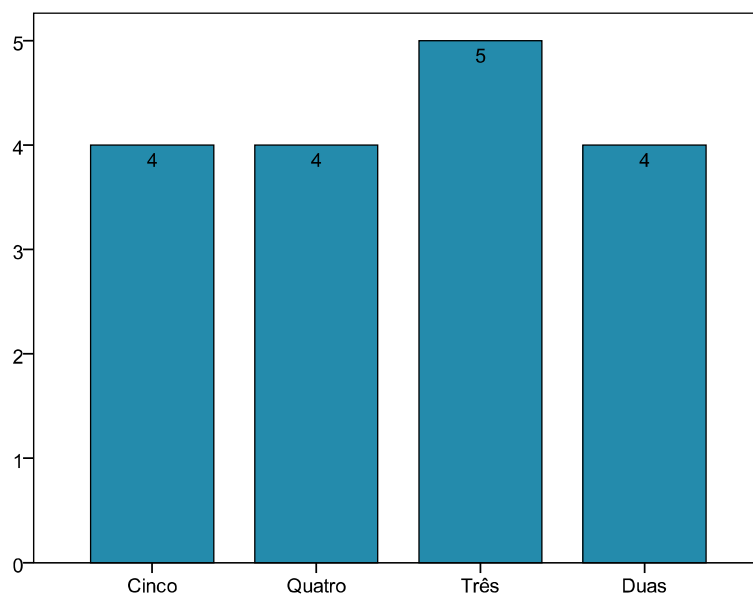
Ambas as questões deste atributo apresentam diferenças estatísticas, por classificação do hotel (figura 4.10).

No que se refere à questão 5 - “a gestão/direcção comunicar valores sobre a orientação para os colaboradores”, recorda-se que o *p-value* é de 0,028.

Verificam-se aqui diferenças dos hotéis de três estrelas relativamente aos restantes, apresentando uma mediana compatível com o nível mais elevado da escala – 5 (“implementação muito elevada”).

Este valor é positivamente surpreendente nesta categoria, o que indica uma especial atenção dos directores hoteleiros da segunda categoria mais representativa do Algarve.

Figura 4.10 – Questão “comunica valores sobre a orientação”, por classificação do hotel



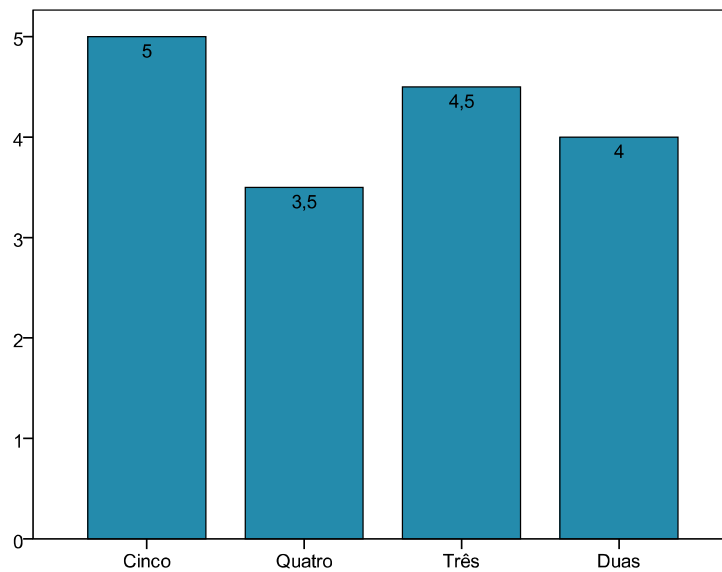
Fonte: Elaboração própria

Como demonstra a figura 4.11, no respeitante à pergunta “desenvolve uma cultura de serviço” existe uma diferença de 0,5 entre cada categoria, verificando-se uma eficácia

mais elevada nos hotéis de cinco estrelas (5), seguindo-se os de três, duas e quatro estrelas.

Crê-se que esta diferença poderá ser resultado da importância que o nível da exigência dos serviços tem nos hotéis de cinco estrelas.

Figura 4.11 – Questão “desenvolve uma cultura de serviço”, por classificação do hotel



Fonte: Elaboração própria

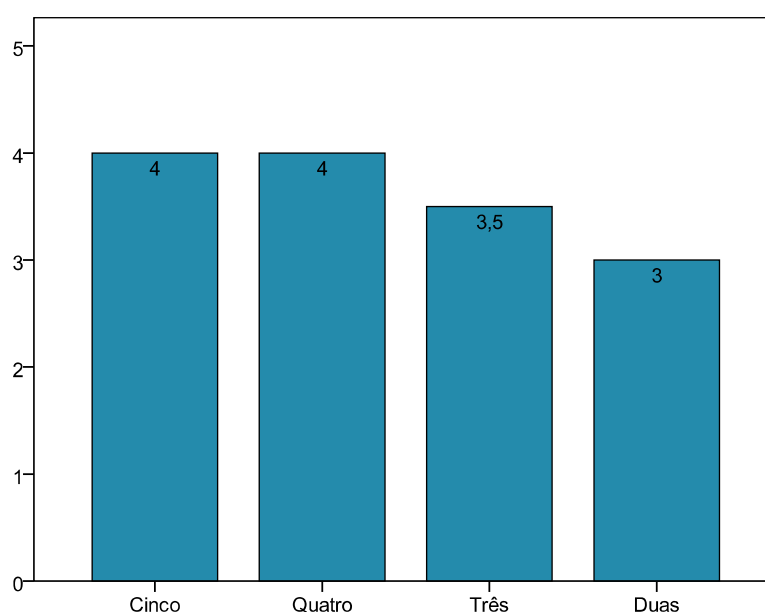
É curioso notar que os hotéis desta última categoria sejam os que apresentem o valor mais baixo, já que são a segunda categoria mais alta deste tipo de estabelecimento, logo seria expectável que a cultura de serviço fosse mais pertinente nas categorias mais altas.

4.2.2.3 Cultura de qualidade

Ao nível deste atributo, ambas as questões que o constituem apresentam diferenças estatisticamente significativas relativamente à classificação dos hotéis. A questão 7 apresenta um *p-value* de 0,010 e a questão 8 um *p-value* de 0,034.

No que respeita ao item 7 – “a gestão/direcção define claramente o que é o serviço excepcional”, os hotéis de cinco e quatro estrelas avaliam-na como “elevada” (4), descendo esta percepção para 3,5 nos hotéis de três estrelas e 3 nos de duas estrelas, como demonstra a figura 4.12. Pode-se considerar que os resultados aqui alcançados estão na linha de classificação das unidades hoteleiras.

Figura 4.12 – Questão “define o que é o serviço excepcional”, por classificação do hotel



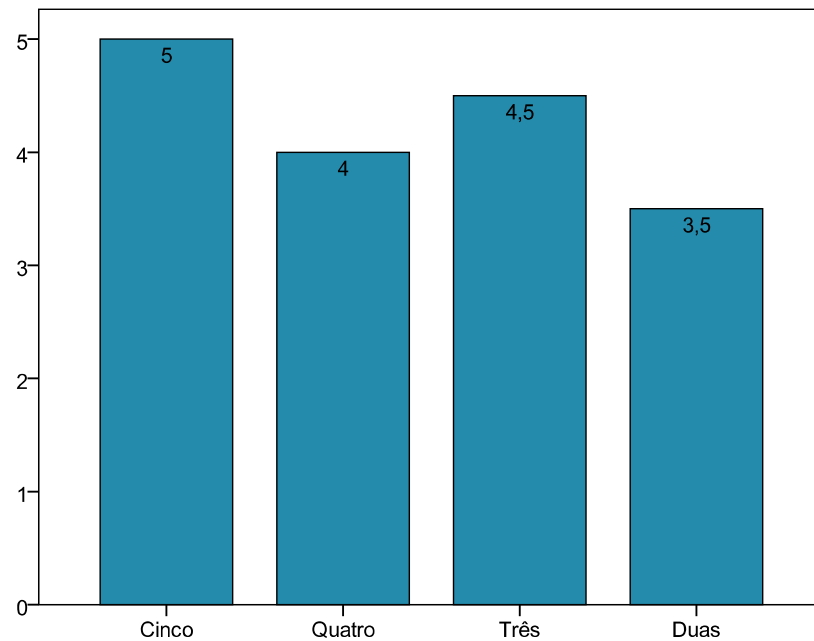
Fonte: Elaboração própria

A questão seguinte, “a gestão/direcção transmite que o hotel quer ser o melhor” obtém diferenças de 0,5 entre cada categoria, sendo os hotéis de cinco estrelas os que apresentam a eficácia mais elevada (5), seguindo-se os de três estrelas. Os hotéis de duas estrelas apresentam o valor mais baixo com 3,5 (figura 4.13).

Este resultado era expectável que fosse tanto mais alto tanto a categoria do hotel, pois está-se aqui a falar de “ser o melhor”, no entanto tal não acontece linearmente, o que, à semelhança de outras questões nos leva a evidenciar uma atenção mais elevada em

determinadas categorias, nomeadamente na de três estrelas. Tal poderá dever-se a razões como ao estilo de gestão, ao tipo de clientes que procuram esta categoria.

Figura 4.13 – Questão “transmite que o hotel quer ser o melhor”, por classificação do hotel



Fonte: Elaboração própria

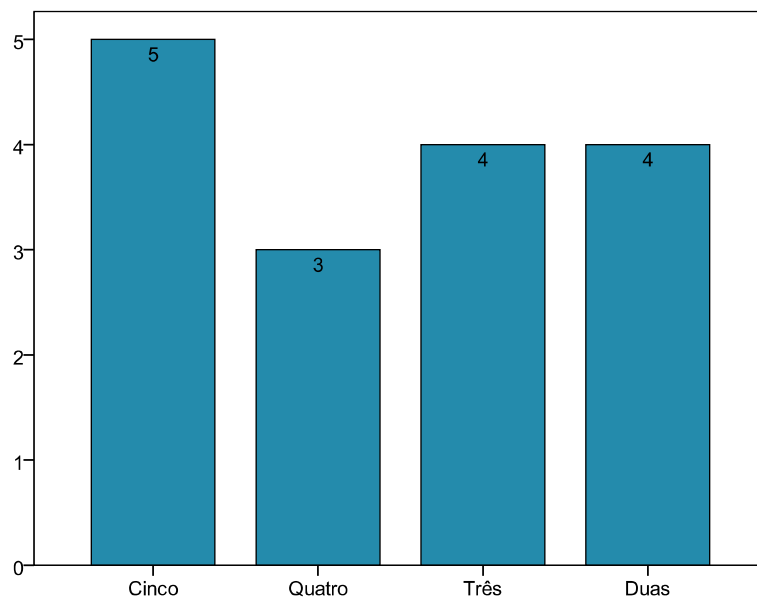
4.2.2.4 Organização integrada de marketing

Neste atributo, apenas na pergunta 9 se obteve uma relação estatisticamente significativa nas categorias dos hotéis ($p\text{-value} = 0,011$).

A questão, “as principais funções de marketing estão integradas e são controladas ao nível mais alto do hotel”, apresenta valores medianos entre os 3 e os 5. Sendo o valor mais alto referente aos hotéis de cinco estrelas e o mais baixo aos de quatro estrelas, como se visualiza na figura 4.14. É de salientar que é mais uma questão em que os hotéis de quatro estrelas são ultrapassados por categorias inferiores, reforçando-se aqui

a existência de factores que acentuam estas diferenças, talvez ao nível da gestão, como referido anteriormente.

Figura 4.14 – Questão “funções integradas e controladas”, por classificação do hotel



Fonte: Elaboração própria

CONCLUSÃO

Face à apresentação dos resultados descritos neste capítulo, cabe aqui recordar as principais linhas que o orientaram.

Começou-se por uma caracterização da amostra obtida, tendo por base as questões finais do inquérito. Seguiu-se uma análise dos itens de cada atributo, utilizando para tal o recurso a tabelas, gráficos, onde foram salientadas percentagens, medianas e modas, dado que se tratavam de variáveis ordinais.

Sentiu-se a necessidade de aprofundar esta análise, recorrendo para tal a testes não paramétricos dada a pequena dimensão da amostra obtida assim como da classificação das variáveis.

Foram apresentados resultados que levantaram algumas questões que de seguida se evidenciam.

5. CONCLUSÃO

Chegado o capítulo final, cumpre-se agora recordar o trabalho desenvolvido assim como as etapas pelo qual se guiou.

No capítulo introdutório, começou-se por contextualizar a investigação, identificando o objecto de estudo, os objectivos e a relevância que o tema assume hoje em dia.

No capítulo dois, apresentou-se o quadro conceptual que envolve o estudo da eficácia do marketing por forma a demonstrar a importância do tema para o dia-a-dia das organizações na actualidade, em particular da indústria hoteleira, e como este tem vindo a ser analisado, discutido e estudado. Esta é uma etapa muito importante já que a partir da leitura e análise de conceitos e modelos utilizados se enriqueceu a reflexão acerca do tema, servindo de base e orientando as fases seguintes.

A descrição da metodologia da investigação foi realizada no terceiro capítulo, onde foram evidenciadas as razões subjacentes à definição do instrumento final, nomeadamente a sua adaptação, que se julga ser o aspecto mais inovador deste trabalho.

Com base na revisão da literatura foi seleccionado o instrumento de um importante *guru* do marketing (Kotler), conhecido e aceite na sua generalidade e que se adaptou à realidade da hotelaria, aplicando-o aos hotéis do Algarve. Este foi inicialmente construído com 23 questões e após consulta dos hoteleiros para o consensualizar, foram retiradas questões que os hoteleiros não consideraram tão pertinentes. Assim, o original de Kotler ficou com 19 questões, distribuídas por sete atributos, sendo dois dos quais acrescentados após a revisão da literatura e que se crêem adequar às especificidades da indústria turística e hoteleira: “a filosofia voltada para o marketing interno” e “a qualidade dos serviços prestados”. A escala definida para responder às questões sofreu

uma alteração quanto aos níveis - passou-se de três para cinco -, e passou a ser igual para todas as questões.

Foram ainda apresentadas as razões para a definição do universo do estudo: a importância dos hotéis no universo da hotelaria e os indícios revelados noutra estudo de evidenciarem algumas aplicação da filosofia de marketing.

No quinto capítulo são apresentados os resultados do trabalho de campo de forma crítica e que nos levam agora à apresentação das principais conclusões.

Começando pela caracterização da amostra obtida, verifica-se que a maioria das respostas obtidas foram de hotéis de quatro estrelas e os concelhos mais representados são os de Albufeira, Loulé e Portimão, tal como na população, o que nos leva a poder dizer que a amostra obtida é representativa da população, podendo os seus dados ser extrapolados para a população.

A maioria dos respondentes é do sexo masculino e detém habilitações literárias de nível superior. Quanto à experiência profissional no hotel, as respostas vão desde os dois meses aos 39 anos, por seu lado relativamente à experiência profissional na hotelaria/turismo, nenhum dos directores hoteleiros trabalha no ramo há menos de seis anos, o que se encara como um factor valorizador dos dados obtidos, pois a sua experiência reflecte um bom conhecimento da realidade desta indústria.

Cabe agora evidenciar as respostas obtidas relativamente ao grau de implementação dos sete atributos, tendo por base as 19 questões que constituíam o inquérito e, que se recorda, foram avaliados numa escala de cinco níveis de implementação (1 – “muito baixa”, 2 – “baixa”, 3 – “nem baixa nem elevada”, 4 – “elevada” e 5 – “muito elevada”.

Foi interessante constatar a consistência das respostas entre algumas questões que embora não sendo iguais estavam assentes nos mesmos pressupostos, mas a níveis diferentes.

No que respeita ao atributo “filosofia voltada para o cliente externo”, todas as quatro questões obtiveram medianas e modas de 4. A questão, relativa ao facto de “a gestão/direcção reconhecer a necessidade de preparar o hotel para atender às necessidades e desejos dos segmentos alvo escolhidos”, obteve maioritariamente respostas de nível “implementação elevada” (4), reflectindo que é um assunto que merece um reconhecimento da sua aplicação.

Na segunda questão, em que se pretendia medir em que medida “a gestão/direcção desenvolve ofertas e planos de marketing diferentes para diversos segmentos de mercado”, a dispersão foi bastante elevada, desde o primeiro ao último nível da escala, revelando diversas avaliações, embora os níveis 3 e 4 tenham obtido a maior parte das respostas.

“A gestão/direcção adopta uma visão sistémica de marketing total (fornecedores, canais de distribuição, concorrentes, clientes e ambiente) ao planear os negócios do hotel” obtém mais de metade das respostas no nível 4 e no respeitante à “gestão/direcção incentivar e monitorizar a comunicação *word of mouth*”, os resultados distribuem-se essencialmente pelos níveis 3 e 4, o que nos leva a realçar esta questão poder estar a não receber a melhor atenção nos directores dos hotéis.

Quanto ao segundo atributo: “filosofia voltada para o cliente interno”, ambas as questões apresentam a maior parte das respostas nos dois últimos níveis da escala (4 e 5). Recorde-se que as questões se prendiam com “a gestão/direcção comunica valores

sobre a orientação para os colaboradores” e ”a gestão/direcção desenvolve e institui uma cultura de serviço.”

No terceiro atributo – “qualidade dos serviços prestados” – também as questões que o compõem obtiveram uma mediana e uma moda de 4. Registando-se a maioria das respostas na questão “a gestão/direcção define claramente o que é o serviço excepcional” no nível 4 e a seguinte: “a gestão/direcção transmite que o hotel quer ser o melhor” obteve a grande maioria das respostas nos níveis mais altos: 4 e 5, salientando-se a inexistência de respostas nos dois níveis mais baixos (1 e 2).

Na “organização integrada de marketing”, pouco mais de metade dos hoteleiros avaliou que “as principais funções de marketing estão integradas e são controladas ao nível mais alto do hotel” de uma forma elevada (4), não se registando a mesma tendência n’ “o marketing trabalhar bem com cada um dos departamentos do hotel”. Aqui, quase metade dos inquiridos consideraram que a sua implementação é “nem baixa nem elevada”, seguindo-se pouco mais de 40% no nível 4, o que nos leva a ponderar que o marketing é geralmente considerado ao nível do topo da organização, mas a sua relação com os outros departamentos é mais restrita. Na questão 11 – “o processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços do hotel encontra-se organizado”, a maioria das respostas caiu nos níveis 3 e 4, registando-se respostas em todos os níveis da escala, reflectindo muito boas e muito más implementações a este nível.

Quanto ao atributo “informação de marketing adequada”, as três questões que o constituem obtém respostas desde o nível 2 ao nível 5 da escala. Se por um lado a realização de estudos de pesquisa de marketing parecem não ser realizados com alguma regularidade (quase metade das respostas caem no nível 3), a questão “a gestão/direcção conhece o potencial de vendas e lucro dos diferentes segmentos de mercado, turistas, territórios, produtos, canais e volume de reservas, etc”, obteve 41,0% das resposta no

nível 4. A última questão relaciona-se com o facto de “a gestão/direcção empreender esforços para avaliar a relação custo/benefício das diferentes despesas de marketing”, onde a maioria dos respondentes respondeu que a sua implementação é “elevada”.

No sexto atributo “orientação estratégica”, e no que respeita à questão “o planeamento de marketing do hotel estende-se a todos os serviços”, a maioria das respostas cai nos níveis 3 e 4, representando, tal como na questão seguinte: “o hotel desenvolve uma avaliação sistemática da qualidade da estratégia de marketing” obteve exequo 43,6% das respostas nos níveis 3 e 4, salientando-se nesta última o facto de ser a única questão que não obteve qualquer resposta no nível mais alto da escala. Na questão 17 – “existe orientação no sentido do planeamento de contingência do hotel”, mais de metade dos inquiridos responderam no nível “implementação nem baixa nem elevada”.

No último atributo, “eficiência operacional”, tanto as medianas como as modas das duas questões obtém valor 4 e ambas as questões que o compõem: “a estratégia de marketing é comunicada e implementada no hotel” e “os recursos de marketing são utilizados de forma eficaz” – obtém a maioria das respostas nos níveis 3 e 4 da escala (“implementação nem baixa nem elevada” e “implementação elevada”).

Conclui-se assim, que alguns hotéis apresentam dificuldades de implementação de algumas questões base e que se reflectem nos restantes, como a orientação para o mercado, a adopção de uma visão sistémica, a comunicação de valores para os seus colaboradores e o marketing trabalhar bem com os restantes departamentos.

Os hotéis apresentam maiores problemas nas questões que se relacionam com a orientação estratégica e a eficiência operacional, isto é, questões basilares e de carácter mais formal do marketing. Salienta-se particularmente o facto do marketing não ser muitas vezes ser interiorizado por todos os colaboradores.

Quanto à fase seguinte, relativa aos seis níveis de eficácia, tendo por base o instrumento de Kotler e aqui adaptado ao novo instrumento, a maioria dos hotéis apresentaram uma eficácia do marketing entre os três níveis mais elevados de eficácia: 4 – “boa” , 5 – “muito boa” e 6 – “excelente” muito boa, salientando-se 7,7% com uma eficácia “excelente”.

De acordo com os testes não paramétricos conduzidos (*Kruskal-Wallis*), averiguaram-se a existência de diferenças estatisticamente significativas na avaliação de cada uma das questões que constitui a eficácia do marketing e a sua eficácia geral entre as categorias dos hotéis. Nesta análise por categorias, verifica-se que a maioria destas cai no nível 5 – “eficácia muito boa”. Destaca-se aqui o facto de os hotéis de três e cinco estrelas serem aqueles que apresentam valores mais elevados nas questões em que foram encontradas diferenças estatisticamente significativas: 2. – a gestão/direcção desenvolve ofertas e planos de marketing diferentes para diversos segmentos de mercado; 5. – a gestão/direcção comunica valores sobre a orientação para os colaboradores; 6. – a gestão/direcção desenvolve e institui uma cultura de serviço; 7. – a gestão/direcção define claramente o que é o serviço excepcional; 8. – a gestão/direcção transmite que o hotel quer ser o melhor e 9. – as principais funções de marketing estão integradas e são controladas ao nível mais alto do hotel.

Não foram encontradas razões neste inquérito que pudessem sustentar estas diferenças, mas poder-se-ão evidenciar algumas como o tipo de gestão e o tipo de clientes. No entanto, o facto de os hotéis de quatro estrelas estarem abaixo dos restantes em muitas questões, leva a evidenciar que esta categoria é a mais representativa em termos dos hotéis no Algarve, devendo estes itens merecer alguma atenção por parte dos seus hoteleiros.

Os resultados encontrados reflectem, naturalmente, uma visão dos directores hoteleiros, e que se pode discutir como não obtendo a visão de todos, mas salienta-se o facto de as decisões últimas caberem a estes, sendo os responsáveis em grande parte pelo rumo das suas organizações.

No que respeita a sugestões para aumentar a eficácia nas questões que obtiveram valores mais baixos, começa-se por realçar o que o autor do instrumento refere, devendo a gestão/administração da organização estabelecer um plano para corrigir as suas maiores fraquezas de marketing. Kotler reforça esta ideia ao referir que as organizações que apuram deficiências na eficácia de marketing devem planear uma avaliação mais profunda, como uma auditoria de marketing⁵⁰ (Kotler, 1998), realçando-se aqui que esta avaliação é um primeiro passo que poderá dar azo a estudos mais profundos na organização, mas mais orientados de acordo com os resultados obtidos.

Deve assim existir uma análise dos resultados alcançados caso a caso e preparar um plano de melhoria de marketing. Cada uma das organizações que participaram neste estudo podem assim comparar os seus resultados com os gerais e os das mesmas categorias, nas questões com significância estatística.

Começando pelo facto de haver algumas percentagens nos três níveis mais baixos da escala, que salientam uma deficiente orientação para o mercado e condicionam toda a sua abordagem, realçam-se aqui pontos que Kotler aponta como importantes e que se consideram pertinentes e adequados à realidade estudada e que, podem ser ajustados à situação de cada hotel:

1. “formação de executivos, como seminários para que haja um melhor entendimento do marketing moderno;

⁵⁰ “A auditoria de marketing é um exame abrangente, sistemático, independente e periódico do ambiente, dos objectivos, estratégias e actividades de marketing de uma empresa ou unidade de negócio, visando encontrar ameaças e oportunidades e recomendar um plano de acção para melhorar o desempenho de marketing da empresa.” (Kotler, 1998: 675)

2. contratar consultores para melhorar aspectos específicos do marketing necessários na organização;
3. criar novas posições na organização de marketing;
4. transferir colaboradores sempre que necessário;
5. aumentar o investimento da pesquisa do marketing – ou, por vezes, apenas torná-lo mais eficiente;
6. instalar processos formais de investimento.”

(Kotler, 1977: 74).

A busca por uma eficácia de marketing deve estar implícita em qualquer estratégia, pelo que a sua melhoria deve ser uma busca constante, realçando-se o envolvimento de toda a organização e a formalização dos instrumentos por detrás dela, para garantir uma maior cumplicidade no alcance dos objectivos a que cada organização se propõe. Acredita-se que a questão relativa à existência de um sistema de qualidade documentado, e que foi retirada após consulta dos hoteleiros, poderá ser uma forma de mais formalmente encarar o marketing.

Cabe ainda referir que se crê terem sido atingidos os objectivos propostos inicialmente. Recorde-se que como objectivo geral foi referido avaliar a eficácia de marketing dos hotéis do Algarve e como objectivos específicos: identificar um instrumento para avaliar a eficácia do marketing dos hotéis, caracterizar a avaliação da eficácia do marketing, identificar pontos fortes e fracos dessa eficácia geral e sugerir formas de melhoria dos pontos fracos identificados.

Por fim, considera-se importante realçar que esta é uma temática interessante e que se pensa dever ter uma abordagem mais consensualizada, para que as empresas realizem as suas avaliações de uma forma regular, mas também para que sejam efectuadas comparações, tendo por base os mesmos pressupostos.

Esta investigação apresenta algumas limitações, prendendo-se a primeira com a análise da eficácia do marketing dos hotéis do Algarve com um instrumento adaptado e que

carece de aprofundamento. Como Kotler salienta na sua leitura dos resultados gerais obtidos neste estudo, “o facto de os hotéis terem obtido valores entre o 4 e o 6, nomeadamente o 6, pode significar que precise de construir mais discriminações nas perguntas, para que os hotéis realmente fracos sejam classificados de forma diferente dos hotéis realmente excelentes” (Apêndice 7). Tal sugestão pode ser uma pista para um futuro trabalho de investigação.

Aceita-se ainda que a pequena dimensão do estudo possa ter menor impacto que o esperado, sugerindo-se que este deva ser aplicado a uma realidade maior, nomeadamente a toda a hotelaria e até mesmo a todas as partes que constituem a oferta turística do Algarve e do país. Assim, serão certamente obtidos dados mais interessantes e que permitem testes estatísticos mais fortes. Tal como a obtenção do ponto de vista não só dos gestores de topo, mas dos gestores intermédios, para que a abordagem seja mais completa.

Os resultados obtidos levam ainda a sugerir que pode ser interessante analisar a razão das diferenças obtidas nalgumas questões entre as diferentes categorias. Para além disso, a análise destes resultados com outros testes estatísticos e a par de indicadores que os hotéis facilitem, nomeadamente referentes a rácios de rentabilidade, níveis de satisfação dos clientes e dos colaboradores seriam certamente enriquecedores para a indústria turística e ajudariam a explicar a que nível de eficácia do marketing cada hotel se encontra e porque razão.

A terminar, gostaria de se salientar que esta investigação vem dar continuidade a uma temática que tem vindo a ser estudada e se espera ter sido estimulante para estudos futuros aperfeiçoarem o instrumento aqui proposto.

ANEXOS

ANEXO 1

Instrumento para medição da eficácia de marketing, de Kotler

Exhibit	
Outline for marketing effectiveness (check one answer to each question)	
Customer philosophy	
Score	<p>A. Does management recognize the importance of designing the company to serve the needs and wants of chosen markets?</p> <p>0 <input type="checkbox"/> Management primarily thinks in terms of selling current and new products to whoever will buy them.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Management thinks in terms of serving a wide range of markets and needs with equal effectiveness.</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Management thinks in terms of serving the needs and wants of well-defined markets chosen for their long-run growth and profit potential for the company.</p> <hr/> <p>B. Does management develop different offerings and marketing plans for different segments of the market?</p> <p>0 <input type="checkbox"/> No.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Somewhat.</p> <p>2 <input type="checkbox"/> To a good extent.</p> <hr/> <p>C. Does management take a whole marketing system view (suppliers, channels, competitors, customers, environment) in planning its business?</p> <p>0 <input type="checkbox"/> No. Management concentrates on selling and servicing its immediate customers.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Somewhat. Management takes a long view of its channels although the bulk of its effort goes to selling and servicing the immediate customers.</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Yes. Management takes a whole marketing systems view recognizing the threats and opportunities created for the company by changes in any part of the system.</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Integrated marketing organization</p> <p>D. Is there high-level marketing integration and control of the major marketing functions?</p> <p>0 <input type="checkbox"/> No. Sales and other marketing functions are not integrated at the top and there is some unproductive conflict.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Somewhat. There is formal integration and control of the major marketing functions but less than satisfactory coordination and cooperation.</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Yes. The major marketing functions are effectively integrated.</p>
	<p>E. Does marketing management work well with management in research, manufacturing, purchasing, physical distribution, and finance?</p> <p>0 <input type="checkbox"/> No. There are complaints that marketing is unreasonable in the demands and costs it places on other departments.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Somewhat. The relations are amicable although each department pretty much acts to serve its own power interests.</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Yes. The departments cooperate effectively and resolve issues in the best interest of the company as a whole.</p> <hr/> <p>F. How well-organized is the new product development process?</p> <p>0 <input type="checkbox"/> The system is ill-defined and poorly handled.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> The system formally exists but lacks sophistication.</p> <p>2 <input type="checkbox"/> The system is well-structured and professionally staffed.</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Adequate marketing information</p> <p>G. When were the latest marketing research studies of customers, buying influences, channels, and competitors conducted?</p> <p>0 <input type="checkbox"/> Several years ago.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> A few years ago.</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Recently.</p> <hr/> <p>H. How well does management know the sales potential and profitability of different market segments, customers, territories, products, channels, and order sizes?</p> <p>0 <input type="checkbox"/> Not at all.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Somewhat.</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Very well.</p> <hr/> <p>I. What effort is expended to measure the cost-effectiveness of different marketing expenditures?</p> <p>0 <input type="checkbox"/> Little or no effort.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Some effort.</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Substantial effort.</p>

Strategic orientation	
J. What is the extent of formal marketing planning?	
0	<input type="checkbox"/> Management does little or no formal marketing planning.
1	<input type="checkbox"/> Management develops an annual marketing plan.
2	<input type="checkbox"/> Management develops a detailed annual marketing plan and a careful long-range plan that is updated annually.
K. What is the quality of the current marketing strategy?	
0	<input type="checkbox"/> The current strategy is not clear.
1	<input type="checkbox"/> The current strategy is clear and represents a continuation of traditional strategy.
2	<input type="checkbox"/> The current strategy is clear, innovative, data-based, and well-reasoned.
L. What is the extent of contingency thinking and planning?	
0	<input type="checkbox"/> Management does little or no contingency thinking.
1	<input type="checkbox"/> Management does some contingency thinking although little formal contingency planning.
2	<input type="checkbox"/> Management formally identifies the most important contingencies and develops contingency plans.
Operational efficiency	
M. How well is the marketing thinking at the top communicated and implemented down the line?	
0	<input type="checkbox"/> Poorly.
1	<input type="checkbox"/> Fairly.
2	<input type="checkbox"/> Successfully.
N. Is management doing an effective job with the marketing resources?	
0	<input type="checkbox"/> No. The marketing resources are inadequate for the job to be done.
1	<input type="checkbox"/> Somewhat. The marketing resources are adequate but they are not employed optimally.
2	<input type="checkbox"/> Yes. The marketing resources are adequate and are deployed efficiently.
O. Does management show a good capacity to react quickly and effectively to on-the-spot developments?	
0	<input type="checkbox"/> No. Sales and market information is not very current and management reaction time is slow.
1	<input type="checkbox"/> Somewhat. Management receives fairly up-to-date sales and market information; management reaction time varies.
2	<input type="checkbox"/> Yes. Management has installed systems yielding highly current information and fast reaction time.
Total score	
Rating marketing effectiveness	
The auditing outline can be used in this way. The auditor collects information as it bears on the 15 questions. The appropriate answer is checked for each question. The scores are added—the total will be somewhere between 0 and 30. The following scale shows the equivalent in marketing effectiveness:	
0-5	None
6-10	Poor
11-15	Fair
16-20	Good
21-25	Very good
26-30	Superior
To illustrate, 15 senior managers in a large building materials company were recently invited to rate their company using the auditing instrument in this exhibit. The resulting overall marketing effectiveness scores ranged from a low of 6 to a high of 15. The median score was 11, with three-fourths of the scores between 9 and 13. Therefore, most of the managers thought their company was at best "fair" at marketing.	
Several divisions were also rated. Their median scores ranged from a low of 3 to a high of 19. The higher scoring divisions tended to have higher profitability. However, some of the lower scoring divisions were also profitable. An examination of the latter showed that these divisions were in industries where their competition also operated at a low level of marketing effectiveness. The managers feared that these divisions would be vulnerable as soon as competition began to learn to market more successfully.	
An interesting question to speculate on is the distribution of median marketing effectiveness scores for <i>Fortune</i> "500" companies. My suspicion is that very few companies in that roster would score above 20 ("very good" or "superior") in marketing effectiveness. Although marketing theory and practice have received their fullest expression in the United States, the great majority of U.S. companies probably fail to meet the highest standards.	

Fonte: Kotler, 1977: 70-71

ANEXO 2

Instrumento para medição da eficácia do marketing de instituições de ensino, de Kotler

FILOSOFIA ORIENTADA PARA O CONSUMIDOR	
PONTUAÇÃO	
A.	O departamento de admissões participa do processo de planejamento global da faculdade?
0	<input type="checkbox"/> Não participa do planejamento da faculdade. Recebe apenas as metas de recrutamento estabelecidas pela administração central.
1	<input type="checkbox"/> É solicitado a fornecer alguns dados e sugestões relativos às necessidades da faculdade, mas não participa do processo de planejamento formal.
2	<input type="checkbox"/> Participa do planejamento anual e a longo prazo da faculdade.
B.	Qual é a filosofia dominante do departamento de admissões?
0	<input type="checkbox"/> Fica apenas observando a entrada e saída dos candidatos para depois "ir atrás" para preencher a "lacuna de vendas".
1	<input type="checkbox"/> Esforça-se para estar em todos os lugares onde os estudantes podem ser encontrados.
2	<input type="checkbox"/> Identifica os principais recursos da faculdade, avalia-os em termos potenciais de atrair estudantes, aloca tempo e escolhe as estratégias adequadas.
C.	Como o departamento de admissões está acompanhando e respondendo as principais tendências e desenvolvimentos ambientais?
0	<input type="checkbox"/> Presta pouca atenção às mudanças ambientais.
1	<input type="checkbox"/> Mantém-se informado mas é lento em responder as novas oportunidades.
2	<input type="checkbox"/> Acompanha as tendências e oportunidades mutantes e é rápido na resposta.
COMPROMISSO DE MARKETING INTEGRADO	
PONTUAÇÃO	
D.	O departamento de admissões tem influência ou controle suficiente sobre os recursos que importam para o recrutamento eficaz?
0	<input type="checkbox"/> Não.
1	<input type="checkbox"/> Mais ou menos.
2	<input type="checkbox"/> Sim.
E.	O departamento de admissões está em contato direto com os professores, diretores e chefes de departamentos?
0	<input type="checkbox"/> Raramente se encontra com os professores para saber o que estão fazendo.
1	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente, acompanha o trabalho dos professores para sentir as oportunidades de admissões possíveis.
2	<input type="checkbox"/> Cultiva relações diretas com os professores para identificar as oportunidades de admissões possíveis.
F.	O departamento de admissões faz bom uso de voluntários?
0	<input type="checkbox"/> Espera-se que os voluntários trabalhem muito para a faculdade, embora recebam pouca motivação.
1	<input type="checkbox"/> Os voluntários recebem agradecimentos no decorrer de seu trabalho.
2	<input type="checkbox"/> Os voluntários são tratados com benefícios e agradecimentos especiais e estimulados a sentirem-se como importante força do esforço total.

INFORMAÇÕES DE MARKETING ADEQUADAS

PONTUAÇÃO

G. O sistema de informações é adequado e fácil de ser usado?

- 0 É falho em alguns dados importantes e não está convenientemente organizado.
1 Contém a maioria dos dados necessários e está convenientemente organizado.
2 Contém todos os dados necessários e está convenientemente organizado.

H. Quando foram realizados os últimos estudos de percepções e atitudes dos recursos-chave da instituição?

- 0 Há diversos anos.
1 Há alguns anos.
2 Recentemente.

I. Qual esforço é despendido para mensurar e melhorar o custo-benefício das diferentes abordagens de recrutamento?

- 0 Pouco ou nenhum esforço.
1 Algum esforço.
2 Esforço substancial.

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

PONTUAÇÕES

J. Qual é a extensão do planejamento de recrutamento formal?

- 0 O departamento de admissões faz pouco ou nenhum esforço de planejamento formal.
1 Desenvolve um plano de recrutamento formal.
2 Desenvolve um plano anual de recrutamento detalhado e um cuidadoso plano de desenvolvimento a longo prazo que é atualizado anualmente.

K. Qual é a qualidade da estratégia de recrutamento atual?

- 0 A estratégia atual não é clara.
1 É clara e representa uma continuação da estratégia tradicional.
2 É clara, inovadora, baseada em dados e bem elaborada.

L. Qual é a extensão do plano de contingência?

- 0 O departamento de admissões não faz plano de contingência.
1 Toma algumas providências de contingência, mas pouco planejamento formal sobre o assunto.
2 Identifica formalmente as contingências mais importantes e desenvolve planos de contingências.

IMPLEMENTAÇÃO EFETIVA

PONTUAÇÃO

M. Como as estratégias, políticas e técnicas de recrutamento são comunicadas e implementadas em todos os níveis da instituição?

- 0 Deficientemente.
1 Medianamente.
2 Prosperamente.

N. O departamento de admissões tem recursos adequados e usa-os adequadamente?

- 0 São inadequados para o trabalho ser feito.
1 São adequados mas não empregados otimamente.
2 São adequados e empregados eficientemente.

O. Quais são a qualidade e adequabilidade das comunicações escritas destinadas a mercado?

- 0 São inadequadas e mal preparadas.
1 São adequadas, mas mal preparadas.
2 São adequadas e de alta qualidade.

PONTUAÇÃO TOTAL

O instrumento é usado da seguinte maneira. A resposta apropriada é assinalada em cada pergunta. As pontuações são somadas – o total estará entre 0 e 30. A escala seguinte mostra o nível de eficácia de marketing:

0 – 5 = Nenhuma	16 – 20 = Boa
6 – 10 = Fraca	21 – 25 = Muito boa
11 – 15 = Satisfatória	26 – 30 = Ótima

Fonte: Kotler e Fox, 1995: 433-435

ANEXO 3

Instrumento para medição da eficácia de marketing, de Yoon e Kim

1. Marketing Strategy
 - (1) Understanding of the Marketing Concept
 - *Does marketing management correctly understand the concept of marketing?*
 - (2) Top Management's Commitment
 - *Does top management commit themselves to the successful execution of the marketing strategy?*
 - (3) Formalization of Marketing Strategy Planning
 - *Is strategic marketing planning carried out through formal procedures?*
2. Marketing Organization
 - (1) Status of Marketing Unit
 - *Is the marketing unit given relatively high status compared to other functional units?*
 - (2) Specialization and Formalization of the Marketing Unit
 - *Is the marketing unit's work routine formalized?*
 - (3) Synergy Among the Marketing Units
 - *Is there high level synergy among the marketing units?*
 - (4) Interface with Other Non-Marketing Work Units
 - *Is there good interface between marketing units and non-marketing functions such as manufacturing and R&D?*
3. Marketing Operations
 - (1) Product Development
 - *Does marketing planning staff, as an integral coordinator of the overall marketing activities, monitor operational effectiveness?*
 - *Does market research perform periodical market analysis and forecasting of market needs?*
 - *Does product development incorporate the most current customer needs and wants into the creation of new products?*
 - (2) Sales Activities
 - *Does channel management seek to implement specialized, strategic channel policy from the customer's viewpoint?*
 - *Does promotion function focus on strategic management and optimal distribution of resources?*
 - *Does the promotion unit have feedback mechanism to measure the effectiveness of its actions?*
 - *Are advertising functions clearly delineated with those of the advertising agency?*
 - *Are pricing policies based on scientific decision making procedures?*
 - (3) Post-Sales Activities
 - *Does management recognize the importance of relationship marketing?*
 - *Is there a specialized function which deals specifically with post-sales activities?*
 - *Is there a research function and feedback mechanism designed to enhance customer satisfaction?*
4. Marketing Personnel
 - (1) Human Resource Management
 - *Are marketing human resources appropriately distributed and maintained?*
 - (2) Marketing Mindedness
 - *Does management recognize the importance of marketing operations and strive to improve marketing techniques?*
 - *Does management have vision for the marketing units?*
 - (3) Training and Education
 - *Is there on-going education for marketing personnel?*
 - *Is marketing education given high priority by the management?*
5. Marketing Information System
 - (1) Usefulness of the System
 - *Do all the marketing personnel have the privilege and responsibility to collect and maintain the marketing information system?*
 - *Is the system consistently maintained and updated to be of value to users?*
 - (2) Utilization of the System
 - *Do all other units in the company have access to the system?*
 - *Does management consider the system as part of the decision-making process?*

Fonte: Yoon e Kim, 1999: 211

ANEXO 4

Instrumento para medição da eficácia de marketing, de Connor e Tynan

CUSTOMER PHILOSOPHY

CP1 Does management recognise the importance of designing the company to serve the needs and wants of chosen markets?

- Management primarily thinks in terms of selling current and new products to whoever will buy them.
- Management thinks in terms of serving a wide range of markets and needs with equal effectiveness.
- Management thinks in terms of serving a select range of markets and needs with equal effectiveness.
- Management thinks in terms of serving the needs and wants of well-defined markets, chosen for their long-run growth potential for the company.
- Management thinks in terms of preparing on a mass basis individually designed products and communications to meet each customer's requirements.

CP2 Does management develop different products or services and marketing plans for different market segments?

- No.
- A little.
- To some extent.
- To a great extent.
- Totally.

CP3 Does management take a whole marketing system view (suppliers, channels, competitors, customers, environment) in planning business?

- No; management concentrates on selling and servicing its immediate customers only.
- A little; management focuses on immediate customers and also takes the effect of direct competition into account.
- To some extent; management takes a long term view of its operating environment although the bulk of its effort goes into selling and servicing the immediate customers.
- To a great extent; management takes a long term view of its operating environment but is selective about the effects the various factors may have on the business.

- Yes; management takes a complete marketing systems view, recognising the threats and opportunities created for the company by changes in any part of the system.

INTEGRATED MARKETING ORGANISATION

IO1 Is there high-level marketing integration and control of the major marketing functions?

- No; none at all.
- No; sales and other marketing functions are not integrated at the top and there is some unproductive conflict.
- To some extent; there is formal integration and control of the major marketing functions but less than satisfactory co-ordination and co-operation.
- To a great extent; all marketing functions are under the control and direction of one senior executive.
- Yes; the major marketing functions are effectively integrated.

IO2 Does marketing management work well with management in research, manufacturing, purchasing, finance and distribution?

- Not at all; there is open conflict between marketing and other departments.
- No; there are complaints that marketing is unreasonable in demands and costs it puts on some other departments.
- To some extent; the relations are amicable although each department acts more or less to serve its own power interests.
- To a great extent; departments work well together but not always in the best interest of the company.
- Yes; departments co-operate effectively and resolve issues in the best interest of the company as a whole.

IO3 How well organised is new product development?

- A system does not exist.
- The system is ill-defined and poorly handled.
- The system formally exists but lacks sophistication.
- The system is adequate and reasonably resourced.
- The system is well structured and professionally staffed.

ADEQUATE MARKETING INFORMATION

MI1 When were the last marketing research studies of customers, buying

influences, channels and competitors conducted?

- Never.
- Several years ago.
- A few years ago.
- Recently.
- On-going.

MI2 How well does management know the sales potential and profitability of different market segments, customers territories, products, channels and order sizes?

- Not at all.
- A little.
- To some extent.
- Reasonably well.
- Very well.

MI3 What effort is expended to measure the cost-effectiveness of different marketing expenditures?

- None at all.
- Little effort
- Some effort.
- Reasonable effort.
- Substantial effort.

STRATEGIC ORIENTATION

SO1 What is the extent of formal marketing planning?

- Management does no formal marketing planning.
- Management produces an annual sales forecast and budget only.
- Management develops an annual marketing plan.
- Management develops a long range plan annually.
- Management develops a detailed annual marketing plan and a careful long-range plan that is updated annually.

SO2 What is the quality of the current marketing strategy?

- There is no current strategy.
- The current strategy is not clear.
- The current strategy is clear and represents a continuation of traditional

strategy.

- The current strategy is clear and is based upon a best-guess of the future.
- The current strategy is clear, innovative, data-based and well reasoned.

SO3 What is the extent of contingency thinking and planning?

- Management does no contingency thinking or planning.
- Management mainly reacts to events and there is a little contingency thinking.
- Management does some contingency thinking although little formal contingency planning.
- Management formally identifies the most important contingencies and develops contingency plans.
- Management holds regular, formal and comprehensive reviews of contingency plans.

OPERATIONAL EFFICIENCY

OE1 How well is the marketing thinking at the top communicated and implemented down the line?

- Not at all.
- Poorly.
- Fairly.
- Reasonably.
- Successfully.

OE2 Is management doing an effective job with the marketing resources (budget and manpower)?

- No; there are little or no marketing resources.
- No; marketing resources are inadequate for the job.
- To some extent; marketing resources are reasonable.
- To a great extent; marketing resources are adequate but they are not employed optimally.
- Yes; marketing resources are adequate and are deployed efficiently.

OE3 Does management show a good capacity to react quickly and effectively to on-the-spot developments?

- No; sales and marketing information is virtually non-existent and management reaction time is virtually non-existent also.
- No; sales and market information is not very current and management reaction time is slow.

- Somewhat; management receives fairly up-to-date sales and market information, but management reaction time varies.
- To a great extent; management receives up-to-date sales and marketing information and management reaction time is reasonable.
- Yes; management has installed systems yielding highly current information and fast reaction time.

ORGANISATIONAL RESPONSIVENESS

OR1 Does management recognise the importance of designing a structure that reflects a strategy of being 'customer focused'?

- The structure is centred on a sales department; all other marketing aspects are hired in from outside.
- The structure is centred on a sales department; some ancillary marketing functions are available in the company.
- The structure has a separate sales department and a separate marketing department.
- The structure has a separate sales department and a separate marketing department, both of which report to a designated senior company officer.
- The structure is based on key processes, rather than departments, with marketing personnel having a 'solid line' responsibility to their process teams and a 'dotted line' responsibility to a marketing department.

OR2 Does the company's culture display shared values, beliefs and corporate commitment to the marketing concept?

- Marketing is really selling.
- Marketing is best left to those in charge of the marketing function.
- Marketing is an approach to business that should guide the actions of the company's top management.
- Marketing is seen as the guiding vision of the CEO and top management, and is part of the daily beliefs and norms held by those at lower levels in the organisation.
- Marketing is the guiding philosophy for the whole organisation and is implemented by all employees.

OR3 Is management receptive to, and does it have an absorptive capacity for organisational learning in its marketing environment?

- No; management does not display a capacity for learning and expects the future to be like the recent past.
- A little; management is aware of the need to be a learning organisation but relies mainly on experience and imitation to achieve it.

- Somewhat; management is aware of the need to be a learning organisation and, in addition to experience and imitation, increases its capacity for learning through limited training and skills development courses for its staff.
- Yes; management displays the focus, will and capacity to be a learning organisation.
- Totally; management has ensured that learning is an integral component of organisational routines, methods and procedures.

Fonte: Connor e Tynan, 1999: 748-753

ANEXO 5

Classificação das Actividades Económicas – CAE-Rev. 2.1

Classificação das Actividades Económicas - CAE-Rev.2.1	
A	Agricultura, produção animal, caça e silvicultura
B	Pesca
C	Indústrias extractivas
D	Indústrias transformadoras
DA	Indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco
15	Indústrias alimentares e das bebidas
16	Indústria do tabaco
DB	Indústria têxtil
17	Fabricação de têxteis
18	Indústria do vestuário; preparação, tingimento e fabricação de artigos de peles com pêlo
DC	Indústria do couro e dos produtos do couro
19	Curtimenta e acabamento de peles sem pêlo; fabricação de artigos de viagem, marroquinaria, artigos de correio, seleiro e calçado
DD	Indústrias da madeira e da cortiça e suas obras
20	Indústrias da madeira e da cortiça e suas obras, excepto mobiliário; fabricação de obras de cestaria e de espartaria
DE	Indústrias de pasta, de papel e cartão e seus artigos; edição e impressão
21	Fabricação de pasta, de papel e de cartão e seus artigos
22	Edição, impressão e reprodução de suportes de informação gravados
DF	Fabricação de coque, produtos petrolíferos refinados e combustível nuclear
23	Fabricação de coque, produtos petrolíferos refinados e tratamento de combustível nuclear
DG	Fabricação de produtos químicos e de fibras sintéticas ou artificiais
24	Fabricação de produtos químicos
DH	Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas
25	Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas
DI	Fabricação de outros produtos minerais não metálicos
26	Fabricação de outros produtos minerais não metálicos
DJ	Indústrias metalúrgicas de base e de produtos metálicos
27	Indústrias metalúrgicas de base
28	Fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamento
DK	Fabricação de máquinas e de equipamentos, n.e.
29	Fabricação de máquinas e de equipamentos, n.e.
DL	Fabricação de equipamento eléctrico e de óptica
30	Fabricação de máquinas de escritório e de equipamento para o tratamento automático da informação
31	Fabricação de máquinas e aparelhos eléctricos, n.e.
32	Fabricação de equipamento e de aparelhos de rádio, televisão e comunicação
33	Fabricação de aparelhos e instrumentos médico-cirúrgicos, ortopédicos, e de precisão, de óptica e de relojoaria
DM	Fabricação de material de transporte
34	Fabricação de veículos automóveis, reboques e semi-reboques
35	Fabricação de outro material de transporte

Classificação das Actividades Económicas - CAE-Rev.2.1


DN Indústrias transformadoras, n.e.
36 Fabricação de mobiliário; outras indústrias transformadoras, n.e.
37 Reciclagem
E Produção e distribuição de electricidade, de gás e de água
40 Produção e distribuição de electricidade, de gás, de vapor e água quente
41 Captação, tratamento e distribuição de água
F Construção
G Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e de bens de uso pessoal e doméstico
50 Comércio, manutenção e reparação de veículos automóveis e motociclos; comércio a retalho de combustíveis para veículos
51 Comércio por grosso e agentes do comércio, excepto de veículos automóveis e de motociclos
52 Comércio a retalho (excepto de veículos automóveis, motociclos e combustíveis para veículos); reparação de bens pessoais e domésticos
H Alojamento e restauração
I Transportes, armazenagem e comunicações
60 Transportes terrestres; transportes por oleodutos e gasodutos
61 Transportes por água
62 Transportes aéreos
63 Actividades anexas e auxiliares dos transportes; agências de viagens e de turismo e de outras actividades de apoio turístico
64 Correios e telecomunicações
J Actividades financeiras
K Actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas
70 Actividades imobiliárias
71 Aluguer de máquinas e de equipamentos sem pessoal e de bens pessoais e domésticos
72 Actividades informáticas e conexas
73 Investigação e desenvolvimento
74 Outras actividades de serviços prestados principalmente às empresas
L Administração pública, defesa e segurança social
M Educação
N Saúde e acção social
O Outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais
90 Saneamento, limpeza pública e actividades similares
91 Actividades associativas diversas, n.e.
92 Actividades recreativas, culturais e desportivas
93 Outras actividades de serviços
P Actividades das famílias com empregados domésticos e actividades de produção das famílias para uso próprio
Q Organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais

Fonte: INE , 2008a: 349-350

APÊNDICES

APÊNDICE 1

E-mail autorizando a modificação do instrumento

De:  pkotler@aol.com
Enviada: quinta-feira, 13 de novembro de 2008 23:03:21
Para: Graciana Vieira (gracianavieira@hotmail.com)

Dear craciana,

You have my permission to modify the marketing effectiveness instrument to fit better to the hotel industry.

After you modify it, please send a copy in english.

I may be giving a talk in the algarve area on june 24.

Philip kotler
-----Original Message-----
From: Graciana Vieira
To: Philip Kotler
Sent: Nov 11, 2008 10:36
Subject: Marketing effectiveness instrument

Dear Professor,

My name is Graciana and I am a master student of a Tourism Course, at the University of Algarve, Portugal.

I am developing my master project within the marketing area and after a period of literature research, I became very interested in the instrument you have developed to estimate marketing effectiveness.

I would like to ask for your permission to use it and make some adjustments in order to apply it to a ample of the hotel industry, in Algarve region. According to what I have read by now, some have already done some adjustments in order to adapt it to the service industry. If you'd agree, I would do much the same, according to the hotel specificities. Please feel free to make some recommendations according to your wide expertise and experience.

Thank you very much for your time! Your books have been of much interest in my student and professional life.

I hope to earing from you soon

Graciana C. Vieira
(gracianavieira@hotmail.com)

Noticias direto do New York Times, gols do Lance, videocassetadas e muitos outros videos no MSN Videos! Confira já!

Sent from my BlackBerry wireless handheld.

APÊNDICE 2

E-mail enviado para definição do inquérito final

Ex.mo Director

Senhor Dr. ██████████,

No âmbito da minha dissertação de mestrado, da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, estou a realizar um estudo sobre a eficácia do marketing nos hotéis de 4 e 5 estrelas do Algarve. Este baseia-se numa metodologia e num instrumento desenvolvido por Philip Kotler, que se pretende adaptar às especificidades da indústria hoteleira.

O estudo será desenvolvido em duas fases, tendo como meio de comunicação a internet. Numa primeira etapa pretende-se consensualizar o inquérito, solicitando-vos a classificação da importância de cada uma das questões apresentadas. A informação recolhida em cada unidade hoteleira é confidencial e no estudo não será referido o nome de qualquer hotel. No final do estudo, se for do vosso interesse, terei todo o gosto em facultar uma cópia dos resultados obtidos.

Agradeço antecipadamente a vossa atenção, disponibilizando-me para esclarecer qualquer questão através deste e-mail (gracianavieira@hotmail.com), ou do telemóvel 919 264 226.

Caso esteja disponível para participar, agradeço que preencha o inquérito disponível neste link: <http://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dEJIYWHeXNjUjRXYjdCUS1xem1MbFE6MA..>, **até 20 de Agosto**, onde deverá indicar o grau de importância que dá cada uma das áreas referenciadas relativamente ao marketing dos hotéis.

Com os melhores cumprimentos,

Graciana Vieira

APÊNDICE 3

Inquérito para determinação do instrumento final disponível na URL:

<http://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dEJIYWhHeXNjUjRXYjdCUS1xem1MbFE6MA..>

"Determinação dos itens para avaliação da eficácia do marketing nos hotéis do Algarve"

Responda às questões seguintes, indicando o grau de importância que dá a cada uma das áreas referenciadas para medição da eficácia do marketing dos hotéis.

*Obrigatório

Filosofia voltada para o cliente externo

1. Reconhecimento da necessidade de preparar o hotel para atender às necessidades e desejos dos segmentos alvo escolhidos *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

2. Desenvolvimento de ofertas e planos de marketing diferentes para diversos segmentos de mercado *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

3. Adopção de uma visão sistémica de marketing total (fornecedores, canais de distribuição, concorrentes, clientes e ambiente) ao planear os negócios do hotel *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

4. Incentivo e monitorização da comunicação *word of mouth* *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

5. Outro. Especifique

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito importante

Filosofia voltada para o cliente interno

6. Comunicação de valores sobre a orientação para o cliente *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito importante

7. Desenvolvimento e instituição de uma cultura de serviço *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito importante

8. Promoção de sistemas de suporte necessários para a implementação de um sistema de prémios ou recompensas *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito importante

9. Outro. Especifique

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito importante

Qualidade dos serviços prestados

10. Definição clara do que é o serviço excepcional *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito importante

11. Querer ser o melhor *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito importante

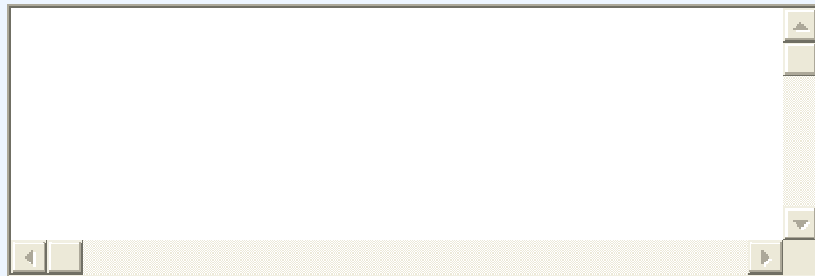
12. Medição e monitorização sistemáticas e regulares da performance dos colaboradores *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito importante

13. Existência de um sistema de qualidade documentado *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito importante

14. Outro. Especifique



	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito importante

Organização integrada de marketing

15. Integração e controlo das principais funções de marketing ao nível mais alto da organização *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito importante

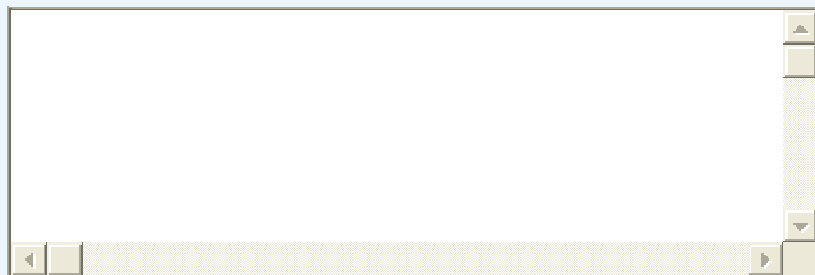
16. O marketing trabalha bem com cada um dos departamentos do hotel *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito importante

17. Boa organização do processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito importante

18. Outro. Especifique



	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Muito importante

Informação de marketing adequada

19. Realização regular de estudos de pesquisa de marketing sobre clientes, influências de compra, canais de distribuição e concorrentes, etc *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Muito importante

20. A gestão conhece bem o potencial de vendas e lucro dos diferentes segmentos de mercado, turistas, territórios, produtos, canais e volume de reservas, etc *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Muito importante

21. São empreendidos esforços para avaliar a relação custo/benefício das diferentes despesas de marketing *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Muito importante

22. Outro. Especifique

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Muito importante

Orientação estratégica

23. A extensão do planeamento de marketing *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Muito importante

24. Avaliação da qualidade da estratégia actual de marketing *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

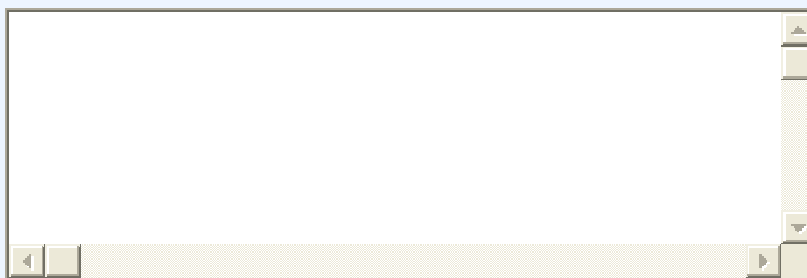
Nada importante Muito importante

25. A amplitude do pensamento e planeamento de contingência *

1 2 3 4 5

Nada importante Muito importante

26. Outro. Especifique



1 2 3 4 5

Nada importante Muito importante

Eficiência operacional

27. A estratégia de marketing é bem comunicada e implementada no hotel *

1 2 3 4 5

Nada importante Muito importante

28. Os recursos de marketing são utilizados de forma eficaz *

1 2 3 4 5

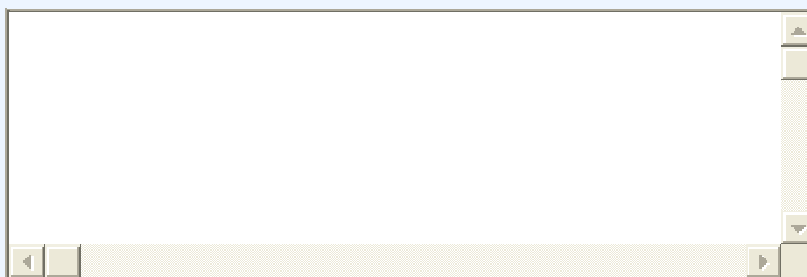
Nada importante Muito importante

29. Há uma boa capacidade para reagir rápida e eficazmente a desenvolvimentos repentinos *

1 2 3 4 5

Nada importante Muito importante

30. Outro. Especifique




1 2 3 4 5

Nada importante

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Muito importante

Categoria do hotel *

Cinco estrelas 

Agradeço o vosso contributo!

Enviar

Tecnologia do [Google Docs](#) [Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

APÊNDICE 4

Vista parcial da folha de registo das respostas para definição do instrumento, do *Google Docs*

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	1. Reconhecimento da necessidade de preparar o hotel para atender às necessidades e desejos dos segmentos alvo escolhidos	2. Desenvolvimento de ofertas e planos de marketing diferentes para diversos segmentos de mercado	3. Adopção de uma visão sistémica de marketing total (fornecedores, canais de distribuição, concorrentes, clientes e ambiente) ao planear os negócios do hotel	4. Incentivo e monitorização da comunicação word of mouth	5. Outro. Especifique		6. Comunicação de valores sobre a orientação para o cliente	7. Desenvolvimento e instituição de uma cultura de serviço	8. Promoção de sistemas de suporte necessários para a implementação de um sistema de prémios ou recompensas	9. Outro. Especifique	10. Definir que é exc
2		5	5	5	4			5	4	4	
3		5	4	5	5			4	5	3	
4		5	5	5	4			5	4	4	
5		5	4	5	5			4	5	3	
6		5	5	5	5			5	5	3	
7		5	5	5	5			5	5	4	
8		4	5	4	5			4	5	4	
9		5	5	5	5			4	5	3	
10		5	4	5	4			5	4	3	
11		4	4	5	4			5	5	3	
12		5	5	5	5			5	4	4	
13		5	5	5	5			5	5	3	
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											
32											
33											

APÊNDICE 5

Inquérito final disponível na URL:

http://spreadsheets.google.com/viewform?hl=pt_PT&formkey=dGRaLWJNMHNxaGpaekF6X21kZTVTYXc6MA..

A eficácia do marketing nos hotéis do Algarve

Responda às questões seguintes, tendo por base a sua opinião relativamente ao grau de implementação que esse hotel atinge relativamente a cada uma das acções apresentadas.

*Obrigatório

Filosofia voltada para o cliente externo

1 - A gestão/direcção reconhece a necessidade de preparar o hotel para atender às necessidades e desejos dos segmentos alvo escolhidos. *

	1	2	3	4	5	
Implementação muito baixa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Implementação muito elevada

2 - A gestão/direcção desenvolve ofertas e planos de marketing diferentes para diversos segmentos de mercado. *

	1	2	3	4	5	
Implementação muito baixa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Implementação muito elevada

3 - A gestão/direcção adopta uma visão sistémica de marketing total (fornecedores, canais de distribuição, concorrentes, clientes e ambiente) ao planear os negócios do hotel. *

	1	2	3	4	5	
Implementação muito baixa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Implementação muito elevada

4 - A gestão/direcção incentiva e monitoriza a comunicação *word of mouth*. *

	1	2	3	4	5	
Implementação muito baixa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Implementação muito elevada

Filosofia voltada para o cliente interno

5 - A gestão/direcção comunica valores sobre a orientação para os colaboradores. *

	1	2	3	4	5	
Implementação muito baixa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Implementação muito elevada

6 - A gestão/direcção desenvolve e institui uma cultura de serviço. *

	1	2	3	4	5	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Implementação muito baixa Implementação muito elevada

Qualidade dos serviços prestados

7 - A gestão/direcção define claramente o que é o serviço excepcional. *

1 2 3 4 5
Implementação muito baixa Implementação muito elevada

8 - A gestão/direcção transmite que o hotel quer ser o melhor. *

1 2 3 4 5
Implementação muito baixa Implementação muito elevada

Organização integrada de marketing

9 - As principais funções de marketing estão integradas e são controladas ao nível mais alto do hotel. *

1 2 3 4 5
Implementação muito baixa Implementação muito elevada

10 - O marketing trabalha bem com cada um dos departamentos do hotel. *

1 2 3 4 5
Implementação muito baixa Implementação muito elevada

11 - O processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços do hotel encontra-se organizado. *

1 2 3 4 5
Implementação muito baixa Implementação muito elevada

Informação de marketing adequada

12 - São realizados regularmente estudos de pesquisa de marketing, sobre clientes, influências de compra, canais de distribuição e concorrentes, etc. *

1 2 3 4 5
Implementação muito baixa Implementação muito elevada

13 - A gestão/direcção conhece o potencial de vendas e lucro dos diferentes segmentos de mercado, turistas, territórios, produtos, canais e volume de reservas, etc. *

1 2 3 4 5
Implementação muito baixa Implementação muito elevada

14 - A gestão/direcção empreende esforços para avaliar a relação custo/benefício das diferentes despesas de marketing. *

	1	2	3	4	5	
Implementação muito baixa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Implementação muito elevada

Orientação estratégica

15 - O planeamento de marketing do hotel estende-se a todos os serviços. *

	1	2	3	4	5	
Implementação muito baixa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Implementação muito elevada

16 - O hotel desenvolve uma avaliação sistemática da qualidade da estratégia de marketing. *

	1	2	3	4	5	
Implementação muito baixa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Implementação muito elevada

17 - Existe orientação no sentido do planeamento de contingência do hotel. *

	1	2	3	4	5	
Implementação muito baixa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Implementação muito elevada

Eficiência operacional

18 - A estratégia de marketing é comunicada e implementada no hotel. *

	1	2	3	4	5	
Implementação muito baixa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Implementação muito elevada

19 - Os recursos de marketing são utilizados de forma eficaz. *

	1	2	3	4	5	
Implementação muito baixa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Implementação muito elevada

Caracterização do respondente / hotel

20 - Classificação do hotel *

21 - Concelho de localização do hotel. *

22 - Sexo *

23 - Habilitações literárias *

24- Há quanto tempo trabalha neste hotel? *

25 - Há quanto tempo trabalha na hotelaria/turismo? *

Agradeço o vosso contributo!

Enviar

Tecnologia do [Google Docs](#) [Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

APÊNDICE 6

E-mail enviado para obtenção de respostas para o inquérito

Ex.mo Director
Senhor Dr. [REDACTED],

No âmbito da dissertação de mestrado, a decorrer na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, estou a realizar um estudo sobre a eficácia do marketing nos hotéis do Algarve. Este estudo baseia-se numa metodologia e num instrumento desenvolvido por Philip Kotler, que se pretende aplicar à indústria hoteleira

Assim, muito agradecia a vossa colaboração para responder ao inquérito disponível no link <http://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dGRaLWJNMHNxaGpaekF6X21kZTVTYXc6MA..> . As respostas devem ser dadas de acordo com a percepção que tem do grau de aplicação de cada uma das acções consideradas importantes para medir a eficácia do marketing e que estão indicadas no inquérito.

Este inquérito deverá ser preenchido, tão cedo quanto possível, pelo gestor de topo.

Todas as respostas são confidenciais e caso seja do vosso interesse, disponibilizo-me para no final do estudo lhe facultar os resultados gerais obtidos.

Para qualquer questão não hesite em contactar-me através deste e-mail (gracianavieira@hotmail.com) ou do telemóvel 919 264 226.

Agradeço antecipadamente a vossa atenção.

Com os melhores cumprimentos,
Graciana Vieira

APÊNDICE 7

E-mail de Kotler após envio do instrumento e dados gerais do estudo

Re: Marketing effectiveness of the hotels (Algarve)

De:  **pkotler** (pkotler@aol.com)

Enviada: quinta-feira, 29 de outubro de 2009 21:43:39

Para: Graciana Vieira (gracianavieira@hotmail.com)

Hi Graciana,

Thanks for adapting the marketing effectiveness instrument to the service industry, especially hotels. The fact that the hotels rated between 4-6, mostly 5, may mean that you need to build more discrimination into the questions, so the really poor hotels rate differently than the really excellent hotels.

Good luck.

Philip Kotler

BIBLIOGRAFIA

- AHETA (2009) *Contactos de hotéis e hoteleiros associados da AHETA*, Documento não publicado (Folha Excel facultada para este estudo).
- Allen, Chris, McQuarrie, Edward e Terri Barr (1998) Implementing the marketing concept one employee at a time: Pinpointing beliefs about customer focus as a lever for organizational renewal, *Journal of Market Focused Management*, 3 - 2, pp. 151-170.
- Ambler, Tim (2003) *Marketing and the bottom line*, 2nd Edition, Norfolk, FT Prentice Hall.
- Anderson, Kristin e Carol Kerr (2002) *Customer relationship management*, New York, McGraw-Hill.
- Appiah-Adu, Kwaku (1999) Marketing effectiveness and customer retention in the service sector, *The Service Industries Journal*, 19 - 3, pp. 26-41.
- Azabagaoglu. M., Ayse Akyol e Aysu Ozay (2006) Examining the Turkish wine industry: marketing effectiveness and recommendations for increasing its competitive performance, *New Zealand Journal of Crop and Horticultural Science*, 34 – 3, pp. 257-268.
- Barksdale, Hiram e Bill Darden (1971) Marketers' attitudes toward the marketing concept, *Journal of Marketing*, 35, 4, pp. 39-36.
- Birley, Sue e David Noburn. Marketing effectiveness and its relationship to customer closeness and market orientation: the New Zealand experience [online]. Cranfield University, UK, 1987. Disponível em URL:

<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/555/2/SWP2587.pdf>. Acedido em Maio/2007.

- Birley, Sue e David Noburn. Corporate culture, organisational climate & marketing performance [online]. Cranfield University, UK, 1999. Disponível em URL: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/365/2/SWP2087.pdf>. Acedido em Maio/2007.
- Bonoma, Thomas (1984) Making your marketing strategy work, *Harvard Business Review*, 62, 2, pp. 69-76.
- Bradley, Frank (1995) *Marketing Management: providing, communicating and delivering value*, Uk, Prentice Hall.
- Carson, David (1990) Some exploratory models for assessing small firms' marketing performance (a qualitative approach), *European Journal of Marketing*, 24 - 11, pp. 2-51.
- CCRA (2001) *Programa Operacional do Algarve (2000-2006)*, Faro, CCRA.
- Chun, Chung Siu. The impact of knowledge management on marketing performance [online]. Hong Kong Polytechnic University, 2006. Disponível em URL: http://218.103.31.217/Joseph_Chung/DBA%20Thesis%20Dec%2005/PolyU%20DBA%20Thesis/Working%20Paper/DBA%20Proposal1.doc. Acedido em Novembro/2008.
- Clark, Bruce (2000) Managerial perceptions of marketing performance: efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction, *Journal of Strategic Marketing*, 8, 1, pp. 3-25
- Clark, Bruce (1999) Marketing performance measures: history and interrelationships, *Journal of Marketing Management*, 15 - 8, pp. 711-732.

- Cobanoglu, Cihan, Bill Warde e Patrick Moreo (2001) A comparison of mail, fax and web-based survey methods, *International Journal of Market Research*, 43 – 4, pp. 441-452.
- Connor e Tynan, Paul e Caroline Tynan (1999) In sickness and in health: exploring and redeveloping a measure of marketing effectiveness, *Journal of Marketing Management*, 15, 8, pp. 733-756.
- Cooper, Chris e Stephen Wanhill (2008) *Tourism: Principles and Practice*, 4th Edition, Essex, FT Prentice Hall.
- Day, George (1994) The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58 – 4, pp. 37-52.
- Decreto Lei n.º 148/2006 de 1 de Agosto, *Diário da República n.º 147 - 1.ª Série*, Ministério da Economia e da Inovação, Lisboa.
- Delgado, C. F., B. S. Díez, A. B. Grande e P. B. Turnes (1999) HotelQual: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento, *Estudios Turísticos*, 139, 95-110.
- Drummond, Graeme e John Ensor (2005) *Introduction to Marketing Concepts*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Dunn, Mark, Davis Norburn e Sue Birley (1994) The impact of organisational values, goals and climate on marketing effectiveness, *Journal of Business Research*, 30 – 2, pp. 131-141.
- Dunn, Mark, Sue Birley e David Norburn. Marketing effectiveness and its relationship to customer closeness and corporate values: an empirical assessment [online]. Cranfield University, UK, 1999. Disponível em URL:

<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/557/2/SWP2187.pdf>. Acedido em Maio/2007.

- Faculdade de Economia da Universidade do Algarve (2002) *Guia para Elaboração de Dissertações de Mestrado*, Obra não publicada, Faro, Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.
- Ghosh, B. , H. Schoch, D. Taylor, W. Kwan e T. Kim (1994) Top performing organisations of Australia, New Zealand and Singapore; a comparative study of their marketing effectiveness, *Marketing Intelligence and Planning*, 12 – 7, pp. 39-48.
- Gil, Antônio Carlos (1999) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, São Paulo, Editora Atlas.
- Grönroos, Christian (2007) *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 3rd Edition, West Sussex, John Wiley & Sons.
- Haktanir, M. e P. Harris (2005) Performance measurement practice in an independent hotel context: a case study approach, *International Journal of contemporary hospitality management*, 17-1, pp. 39-50.
- Haywood, K. Michael (2000) 24 - Revising and implementing the marketing concept as it applies to tourism, Ryan, Chris e Page Stephen, *Tourism Management – Towards the New Millennium*, Holland, Pergamon, pp. 377-389.
- Heskett, James, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr. e Leonard A. Schlesinger (1994) Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, 72 – 2, pp.164-170.
- Hofer, C. W. e D. Schendel (1986) *Strategy formulation: analytical concepts*, St Paul, West Publishing Co.

- Holloway, J. C. (2004) *Marketing for tourism*, 4th Edition, Harlow, Pearson Education Limited.
- Hooley, G. J. e J. E. Lynch (1985) Marketing lessons from the UK's high-flying companies, *Journal of Marketing Management*, 1 – 1, pp. 65-74.
- Hooley, Graham, John Fahy, Tony Cox, Jozsef Beracs, Krzysztof Fonfara e Boris Snoj (1999) Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model, *Journal of Market-Focused Management*, 4 – 3, pp. 259-278.
- INE (2009a) *Empresas em Portugal 2007*, Lisboa, INE.
- INE (2009b) *Estatísticas do Turismo 2008*, Lisboa, INE.
- INE (2008a) *Anuário Estatístico da Região Algarve 2007*, Lisboa, INE.
- INE (2008b) *Anuário Estatístico de Portugal 2007*, Lisboa, INE.
- IPQ (2001) *ISO 9001:2000 Sistemas de Gestão da qualidade – Fundamentos e Vocabulário*, Caparica, IPQ.
- Kahn, Kenneth e Matthew Myers (2005) Framing marketing effectiveness as a process and outcome, *Marketing Theory*, 5 – 4, pp. 457-469.
- Kaplowitz, Michael, Timothy Hadlock e Ralph Levine (2004) A comparison of web and mail survey response rates, *Public Opinion Quarterly*, 68 – 1, pp.94-101.
- Keith, Robert (1960) Marketing Revolution, *Journal of Marketing*, 1960; 24-1, pp. 35-38.
- Kerin, Roger e Robert Peterson (1995) *Strategic Marketing Problems: Cases and Comments*, 7th Edition, New Jersey, Prentice Hall.
- Kotler, Philip (1977) From sales obsession to marketing effectiveness, *Harvard Business Review*, November/December 1977, pp. 67-75.

- Kotler, Philip, William Gregor e William Rodgers III (1989) The marketing audit comes of age, *Sloan Management Review*, Winter 89, 30 - 2, pp. 49-62.
- Kotler, Philip e Karen Fox (1994) *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*, São Paulo, Editora Atlas.
- Kotler, Philip, J. Bowen e J. Makens (2006) *Marketing for Hospitality & Tourism*, 4th Edition, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc.
- Kotler, Philip, J. Bowen e J. Makens (2003) *Marketing for Hospitality & Tourism*, 3th Edition, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc.
- Kotler, Philip (1997) *Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9th Edition, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc..
- Kotler, Philip (1998) *Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle*, 5.^a Edição, São Paulo, Editora Atlas.
- Kotler, Philip (2003) *Marketing Insights from A to Z*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Kotler, Philip e Kevin Keller (2006) *Marketing Management*, 12th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Lancaster, Geoff e Frank Withey (2006) *Marketing Fundamentals*, UK, Elsevier, Ltd.
- Lai, W. B., J. Y. Huang, Graham Hooley, Jim Lynch e Oliver Yau (1992) Effective marketing in Taiwan: profiles of the top performers, *European Journal of Marketing*, 26 – 3, pp. 5-17.

- Lazer, William e Roger Layton (1999) *Contemporary Hospitality Marketing – A service Management Approach*, Michigan, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Lee, Sungho, Sung-Joon Yoon, Sanguk Kim e Jong-Whan Kang (2006) The integrated effects of market-oriented culture and marketing strategy on firm performance, *Journal of Strategic Marketing*, 14 – 3, pp. 245-261.
- Lewis, Robert, Richard Chambers e Harsha Chacko (1995) *Marketing Leadership in Hospitality – Foundations and Practices*, 2nd Edition, USA, Van Nostrand Reinhold.
- Lovelock, Christopher e Jochen Wirtz (2004) *Services Marketing – People, Technology, Strategy*, 5th Edition, USA, Pearson Prentice Hall.
- Manfreda, Katja Lozar e Vasja Vehovar (2008) Chapter 14 – Internet Surveys, in Leeuw, Edith D. de, Joop J. Hox e Don A. Dillman (eds.) *International Handbook of Survey Methodology*, New York, Lawrence Erlbaum Associates
- Mendes, Júlio da Costa (1995) *A análise de sistemas da qualidade na avaliação do turismo no Algarve*, Tese de Mestrado, Faro, Universidade do Algarve.
- Morgan, Neil, Bruce Clark e Rich Gooner (2002) Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment integrating multiple perspectives, *Journal of Business Research*, 55 – 5, pp. 363-375.
- Morrison, Alastair (2002) *Hospitality and Travel Marketing*, 3rd Edition, New York, Delmar Publishers.
- Narver, John e Stanley Slater (1990) The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, October, pp. 20-35.

- Narver, John e Stanley Slater (2000) The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication, *Journal of Business Research*, 48, pp. 69-73.
- Neves, Manuel (2005) *O perfil da excelência nas PME's turísticas do Algarve*, Lisboa, Instituto de Turismo de Portugal.
- Norburn, David e Adrian Payne (1988) Developing a marketing-oriented organization, *Business Horizons*, 31 – 3, pp. 46-53.
- Norburn, David, Sue Birley, Mark Dunn e Adrian Payne (1988) A four nation study of the relationship between marketing effectiveness, corporate culture, corporate values, and market orientation, *Journal of International Business Studies*, 21 – 3, pp. 451-468.
- Norburn, David, Sue Birley, Mark Dunn e Adrian Payne (1990) A four nation study of the relationship between marketing effectiveness, corporate culture, corporate values and market orientation, *Journal of International Business Studies*, 21 – 3, pp. 451-468.
- O'Neil, M. A., P. Williams, M. MacCarthy e R. Groves (2000) Diving into service quality – the dive tour operator perspective, *Managing Service Quality*, 10-3, pp. 131-140.
- O'Sullivan, Don (2007) The measurement of marketing performance in Irish firms, *Irish Marketing Review*, 19 – 1 & 2, pp. 26-36.
- Pardal, Luís e Eugénia Correia (1995) *Métodos e Técnicas de Investigação Social*, Porto, Areal Editores.
- Pereira, Alexandre (2004) *SPSS – Guia Prático de Utilização*, 5.^a Edição Revista e aumentada, Lisboa, Edições Sílabo.

- Pestana, Maria Helena e João Nunes Gageiro (2003) *Análise de Dados para Diências Sociais – A Complementariedade do SPSS*, 3.^a Edição Revista e aumentada, Lisboa, Edições Sílabo.
- Peters, Thomas e Bob Waterman (1995) *Na Senda da Excelência*, 3.^a Edição, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- Philips, Paul e Luiz Moutinho (1999) Measuring strategic planning effectiveness in hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 – 7, pp. 349-358.
- Portaria n.º 327/2008 de 28 de Abril, *Diário da República n.º 82 - 1.^a Série*, Ministérios do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional e da Economia e da Inovação, Lisboa.
- PRTA (2000) *PRTA Anos 2000*, Faro, PRTA.
- Ritchie, J. R. e Geoffrey Crouch (2003) *The Competitive Destination: a sustainable tourism perspective*, UK, CABI Publishing.
- Scigliano, Virginia L. e John A. Scigliano. Marketing Effectiveness in Community and Junior Colleges [online]. ERIC - Education Resources Information Centre, Washington, 1979. Disponível em URL: http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/38/7e/6f.pdf. Acedido em Maio/2007.
- Seaton, A. V. e M. M. Bennett (1996) *Marketing tourism products*, Oxford, International Thomson Business Press.
- Sheth, Jagdish N. e Rajendra S. Sisodia (1995a) Feeling the heat, *Marketing Management*, 4 – 2, pp. 8-23.

- Sheth, Jagdish N. e Rajendra S. Sisodia (1995b) Improving marketing productivity, in Jeffrey Heilbrunn (ed.), *Marketing Encyclopedia: issues and trends shaping the future*, Chicago, American Marketing Association, pp. 217-237.
- Sin, Leo e Alan Tse (2000) How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of service firms, *Journal of Services Marketing*, 14 – 4, pp. 295-309.
- Siu, Wai-Sum e David Kirby (1999) Small firm marketing: a comparison of Eastern and Western marketing practices, *Asia Pacific Journal of Management*, 16 – 2, pp. 259-274.
- Smith, Brian D. (2005) *Making Marketing Happen: how great companies make strategic planning work*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Spinelli, M. A. e G. C. Canavos (2000) Investigating the Relationship between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41, pp. 29-33.
- Turismo do Algarve (2009), *Alojamento Turístico Classificado do Algarve*. Documento não publicado, enviado a pedido, por e-mail.
- Turismo do Algarve, Guia de serviços. Disponível em URL: <http://www.visitalgarve.pt/PresentationLayer/Templates/tplDirectorio.aspx?NRMODE=Published&NRORIGINALURL=%2fvisitalgarve%2fvPT%2fGuiaServicos%2f%3fcategoria%3d1&NRNODEGUID=%7b49B95672-D5ED-4CCA-9215-E75F98413BB9%7d&NRCACHEHINT=Guest&categoria=1&subcategoria=122>. Acedido em Janeiro/2009.
- Turismo do Algarve (2009) *Perfil do Turista Nacional que Visita o Algarve, Relatório Final*, Faro, Entidade Regional de Turismo do Algarve.

- UNWTO, UNWTO NEWS. Issue 3/2009. Disponível em URL: http://www.unwto.org/media/mag/en/pdf/wtonews2009_3.pdf. Acedido em Setembro/2009.
- Veal, A. J. (1997) *Research Methods for Leisure and Tourism*, 2nd Edition, London, Pitman Publishing.
- Walker, Orville C. e Robert W. Ruekert (1987) Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework, *Journal of Marketing*, 51, pp. 15-33.
- Webster, Cynthia (1995) Marketing culture and marketing effectiveness in service firms, *Journal of Services Marketing*, 9 - 2, pp. 6-21.
- Wilson, Richard e Colin Gilligan (2005) *Strategic marketing management: planning, implementation and control*, 3rd Edition, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Wikipédia. Disponível em URL: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Google>. Acedido em Setembro/2009.
- Witt, Stephen e Luiz Moutinho (1995) *Tourism marketing and management handbook*, 2nd Edition, London, Prentice Hall.
- Yoon, Sung-Joon e Jun-Hwan Kim (1999) The new approach to assessing the marketing effectiveness of Korean firms, *Asia Pacific Journal of Management*, 16 – 2, pp. 193-212.
- Yoon, Sung-Joon e Jong-Whan Kang (2005) Validation of marketing performance model for service industries in Korea, *Services Marketing Quarterly*, 26 – 4, pp. 57-76.

- Yu, Ming-Miin e Bruce C.Y. Lee (2009) Efficiency and effectiveness of service business: Evidence from international tourist hotels in Taiwan, *Tourism Management*, 30 – 4, pp. 571-580.
- Zeithaml, Valarie e Mary Jo Bitner (2000) *Services Marketing: integrating customer focus across the firm*, 2nd Edition, USA, McGraw-Hill Higher Education.