

# Avaliar estabelecimentos de hospedagem face à informação disponível nas «homepages»

por André Freitas e Aline Moraes

**RESUMO:** Nos últimos anos, a atividade turística tem apresentado uma expressiva expansão, favorecendo vários setores organizacionais, tais como agências de viagens, empresas de transporte aéreo/rodoviário, restaurantes e, em especial, estabelecimentos de hospedagem. Sob este último aspecto, a escolha de estabelecimentos de hospedagem a partir das informações disponibilizadas na «homepage» dos estabelecimentos tem sido um hábito cada vez mais comum praticado pelos possíveis hóspedes. Com o intuito de contribuir para esta questão, este trabalho propõe uma abordagem fundamentada no emprego de métodos elementares de auxílio multicritério à decisão para avaliação e ordenação de estabelecimentos de hospedagem, a partir das percepções dos possíveis hóspedes acerca das informações apresentadas nas «homepages» destes. Através de um estudo, a abordagem proposta foi empregada para avaliar e ordenar algumas Pousadas do município do Rio das Ostras/Brasil e os resultados das ordenações são apresentados. Adicionalmente, foram identificadas fraquezas/potencialidades que devem ser priorizadas em prol da melhoria da qualidade das Pousadas e importantes informações para a gestão dos estabelecimentos são comentadas.

**Palavras-chave:** Hotel, Hospedagem, Internet, Avaliação de Hotel, Decisão Multicriterial

**TITLE:** Hotels evaluation considering the information available on homepages

**ABSTRACT:** In recent years, tourist activities have performed an expressive expansion, which has favored several organizations, such as travel agencies, transportation companies, restaurants and, especially, hotels. On this last issue, the choice of a hotel through the search for information in hotels' homepages has been a practice more and more done by probable guests. In order to contribute to this issue, this article proposes an approach supported on the use of elementary multicriteria decision methods for evaluating and ordering hotels concerning the guest points of view about the information existent in the hotels' homepages. The proposed approach by conducting a study was used to evaluate and to rank some inns in Rio das Ostras municipality/Brazil. Additionally, the weaknesses/potentialities which must be a priority in order to improve the inn's quality were identified and important conclusions for management are referred.

**Key words:** Hotel, Guesthouse, Internet, Hotel Rating, Multicriteria Decision

**TITULO:** La evaluación de los establecimientos de alojamiento de cara a la información disponible en las «homepages»

**RESUMEN:** En los últimos años, el turismo ha mostrado una significativa expansión, favoreciendo diversos sectores tales como agencias de viajes, líneas aéreas, autobuses, restaurantes y, especialmente, los establecimientos de alojamiento. Sobre este último punto, la elección de establecimientos de alojamiento a partir de la información proporcionada en las «homepages» de los mismos ha sido una costumbre cada vez más común practicada por los poten-

ciais clientes. Com o objetivo de contribuir a esta questão, este trabalho propõe um enfoque baseado no uso de métodos elementares de ajuda de múltiplos critérios de decisão para a avaliação e ordenação dos estabelecimentos de alojamento, desde a percepção dos clientes potenciais em relação com a informação apresentada nas “homepages”. Através de um estudo, o enfoque proposto foi utilizado para avaliar e ordenar alguns hostais do município de Rio de Ostras/Brasil e os resultados das ordenações são apresentados neste artigo. Além disso, foram identificadas debilidades / capacidades que devem ser as prioridades na melhoria da qualidade dos albergues e a informação importante para a gestão das estruturas também é comentada.

**Palavras-chave:** Hotel, Alojamento, Internet, Avaliação do Hotel, Decisão Multicritério

**E**m todo o Mundo, o desempenho do setor hoteleiro está fortemente relacionado ao desempenho da indústria do Turismo. Entretanto, uma das atividades mais difíceis consiste em estabelecer precisamente a definição de «Turismo». Nos tempos atuais, o Turismo não está necessariamente associado à realização de atividades de lazer e entretenimento. Pelo contrário, cada vez mais a realização de atividades profissionais (Turismo de negócios) são reportadas como objetivo principal da viagem (Freitas, 2007).

Nos últimos anos, observa-se que o setor turístico (Turismo de negócios e de lazer) tem apresentado um significativo crescimento em consequência do aquecimento da Economia do país. Uma consequência natural é uma expansão do número de estabelecimentos de hospedagem que tentam se beneficiar do cenário positivo para o negócio.

Diante da grande diversidade de opções de estabelecimentos de hospedagem (hotéis, Pousadas, flats, resorts,

albergues, hostels, etc.), é desejável que estes estabelecimentos atendam aos padrões estabelecidos pelos sistemas de classificação dos estabelecimentos (se existentes) e busquem ao menos as condições mínimas de infra-estrutura e qualidade nos serviços.

No Brasil, a regulamentação e avaliação destes estabelecimentos atualmente são realizadas através do sistema de classificação dos meios de hospedagem definidos pela EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo) e pela ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis), que estabelece normas e padrões de avaliações de aspectos da estrutura física (áreas, aspectos construtivos, equipamentos e instalações), de gestão e administração e da qualidade de serviços, através dos quais os estabelecimentos serão enquadrados em uma das categorias.

Entretanto, segundo Freitas (2007), os estabelecimentos de menor porte muitas vezes não conseguem obter essa classificação, seja pelo nível de detalhamento dos aspectos

#### André Luís Policani Freitas

policani@uenf.br

Doutor em Engenharia de Produção (Univ. Estadual do Norte Fluminense). Professor do Laboratório de Engenharia de Produção, Univ. Estadual do Norte Fluminense – Centro de Ciências e Tecnologia, RJ, Brasil.

PhD in Production Engineering (State Univ. of North Fluminense). Associated Professor at the Production Engineering Laboratory at Univ. of North Fluminense, RJ, Brazil.

Doctorado en Ingeniería de Producción (Universidad Estadual do Norte Fluminense). Profesor del Laboratorio de Ingeniería de Producción, Universidade Estadual do Norte Fluminense – Centro de Ciencia e Tecnologia, RJ, Brasil.

#### Alline Sardinha Cordeiro Moraes

allinescmoraes@yahoo.com.br

Mestre em Engenharia de Produção (Univ. Estadual do Norte Fluminense). Laboratório de Engenharia de Produção, Univ. Estadual do Norte Fluminense – UENF, RJ, Brasil.

MSc in Production Engineering (State Univ. of North Fluminense). Production Engineering Laboratory at Univ. of North Fluminense, RJ, Brazil.

Master in Ingeniería de Producción (Universidad Estadual do Norte Fluminense). Laboratorio de Ingeniería de Producción, Universidade Estadual do Norte Fluminense – UENF, RJ, Brasil.

Recebido em Dezembro de 2009 e aceite em Julho de 2010.  
Received in December 2009 and accepted in July 2010.

tos que são considerados, seja pelo custo agregado ao processo de avaliação. Além disso, acrescenta-se que o referido sistema de avaliação fundamenta-se em pesquisas realizadas *in loco*, ou seja, as avaliações são baseadas em percepções captadas durante a visita ao estabelecimento.

Segundo a SRI International (2000, p. 2), de acordo com os objetivos da indústria turística e hoteleira de cada país, os sistemas de avaliação dos estabelecimentos de hospedagem concentram-se em uma das seguintes vertentes: infra-estrutura, qualidade de serviços, ou e misto (englobando características dos dois sistemas anteriores). Por outro lado, observa-se que nos últimos anos clientes (hóspedes) potenciais vem apresentando um novo hábito: consultar a *homepage* dos estabelecimentos de hospedagem na Internet para obter informações mais detalhadas, comparando os estabelecimentos, e possivelmente confirmar/desconfirmar a reserva. Desta forma, apesar da importância dos sistemas oficiais de classificação dos meios de hospedagem (como por exemplo, o sistema de classificação EMBRATUR/ABIH utilizado no Brasil), observa-se que existe uma carência no âmbito da avaliação e classificação dos estabelecimentos de hospedagem.

**A consulta dos hóspedes às «homepages» é realizada de maneira rápida e dinâmica, onde a percepção das características e da qualidade dos estabelecimentos de hospedagem é realizada em tempo relativamente curto.**

Com o intuito de contribuir para esta questão, este estudo apresenta uma abordagem fundamentada no emprego de métodos elementares de auxílio multicritério à decisão para avaliação e ordenação de estabelecimentos de hospedagem, a partir das percepções dos possíveis hóspedes acerca das informações apresentadas nas *homepages* dos estabelecimentos de hospedagem. Mais especificamente, investiga-se o emprego dos métodos de Borda e Média Ponderada. A escolha destes métodos fundamenta-se no fato de que a consulta dos hóspedes às *homepages* é realizada de maneira rápida e dinâmica, onde a percepção das características e da qualidade dos estabelecimentos de hospedagem é

realizada em tempo relativamente curto. Nestas circunstâncias, considera-se que o emprego da abordagem proposta poderá fornecer informações para o provável hóspede (decisor) e principalmente para os gestores dos estabelecimentos hoteleiros, contribuindo para a tomada de decisão visando a melhoria da infra-estrutura e das *homepages* dos estabelecimentos, e também da forma como estes comunicam os seus serviços.

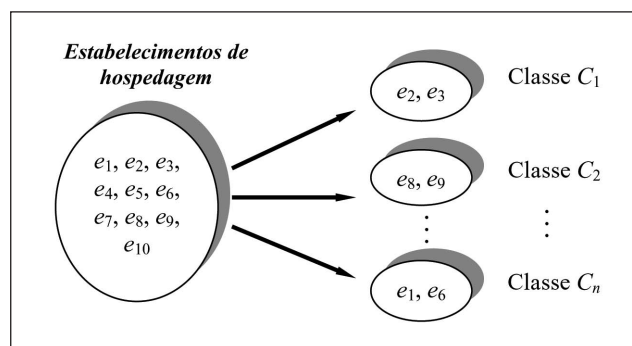
Em termos gerais, este artigo está estruturado da seguinte forma: de seguida apresentam-se aspectos relacionados à avaliação e classificação dos estabelecimentos de hospedagem; depois apresenta-se a abordagem proposta; seguidamente apresenta-se um estudo exploratório no qual investiga-se o emprego da abordagem proposta na avaliação e ordenação de estabelecimentos de hospedagem de um município do Brasil; e, finalmente, são apresentadas as conclusões e considerações finais.

## A classificação dos estabelecimentos de hospedagem

A classificação de estabelecimentos de hospedagem é um problema decisório no qual um conjunto  $E = \{e_1, e_2, \dots, e_m\}$  de estabelecimentos é avaliado à luz de um conjunto de critérios ou aspectos, e a partir dos resultados das avaliações, esses estabelecimentos são atribuídos a uma das classes de desempenho pré-estabelecidas. A Figura ilustra este problema.

Segundo a SRI International (2000, p. 2), de acordo com os objetivos da indústria turística e hoteleira de cada país, os

**Figura**  
**Problema de classificação**



Fonte: Adaptado de Mousseau, Slowinski e Zielniewikz (2000)

critérios utilizados na avaliação e classificação dos estabelecimentos de hospedagem podem ser concentrados em:

- **Infra-estrutura** – tradicionalmente, os sistemas de avaliação evoluem de acordo com o *benchmarking* da infra-estrutura dos estabelecimentos. Nesse sentido, são definidos os requisitos mínimos necessários para que um estabelecimento pertença a cada categoria, como a existência de piscinas e restaurantes, o tamanho dos quartos e banheiros, a disponibilidade de acesso à Internet, etc. A avaliação é realizada *in loco*;
- **Qualidade de serviços** – segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, p. 13), os serviços são principalmente caracterizados por três aspectos: simultaneidade (serviços são consumidos simultaneamente ao momento em que são produzidos, tornando difícil ou quase impossível detectar e corrigir as falhas antes que elas ocorram e afetem o cliente); **intangibilidade** (serviços representam um produto não-físico, ou seja, não podem ser transportados e/ou armazenados); e **heterogeneidade** (a grande variedade de serviços existentes e o forte relacionamento com o fator humano dificultam a atividade de padronização e estimação de preços). Sob este aspecto, a prestação de um serviço pode variar em função de quem o executa, do momento e do local em que é prestado, e também em função do cliente que o recebe. O modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988) e o modelo SERVPERF (Cronin e Taylor, 1992) têm sido as técnicas normalmente utilizadas para avaliação da qualidade de serviços de estabelecimentos de hospedagem, por meio da adaptação dos itens originais que compõem as cinco dimensões dos serviços definidas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, p. 11). Nesse sentido, os critérios utilizados segundo esses modelos de avaliação são predominantemente subjetivos, em geral englobam atitudes, comportamentos e presteza de funcionários e atendentes, além de eficácia e eficiência dos serviços prestados. Entretanto, critérios objetivos também são observados, como a total disponibilidade de serviço de quarto (24 horas por dia) e número de idiomas falados pelos recepcionistas e atendentes. A avaliação pode ser realizada por clientes que realmente se hospedaram no estabelecimento ou por especialistas que se hospedam e fingem serem clientes;

- **Misto** – muitos países englobam características dos dois sistemas anteriores.

Em todo o Mundo, a indústria hoteleira tem sido objeto de diversos estudos científicos que buscam: identificar os aspectos/critérios relevantes para avaliação de estabelecimentos de hospedagem; desenvolver modelos para avaliar a qualidade dos serviços em estabelecimentos de hospedagem; avaliar a qualidade dos serviços prestados por estabelecimentos de hospedagem a partir de modelos de avaliação existentes; e identificar aspectos/critérios nos estabelecimentos de hospedagem que os hóspedes consideram mais críticos ou que causam maior insatisfação. Dentre os estudos recentes que visam atender aos objetivos supracitados, destacam-se os trabalhos realizados por Wang *et al.* (2008), Gu e Ryan (2008), Albacete-Saéz *et al.* (2007), Benítez *et al.* (2007), Briggs *et al.* (2007), Erdogan e Baris (2007), Wilkins *et al.* (2007), Akbaba (2006), Fernández e Bedia (2004).

No âmbito do presente trabalho, considera-se que o procedimento de avaliação dos estabelecimentos de hospedagem concentra-se na avaliação da infra-estrutura dos estabelecimentos e também na disponibilidade dos serviços, considerando as informações apresentadas na *homepage* destes estabelecimentos. Sendo assim, o emprego de modelos destinados à avaliação da qualidade dos serviços prestados pelos estabelecimentos não faz parte do contexto do presente trabalho.

Em termos práticos e funcionais, os estabelecimentos são avaliados segundo os requisitos exigidos e, a partir de uma pontuação (*score*) obtida, estes são atribuídos a uma das classes pré-definidas. Os sistemas de classificação dos estabelecimentos de hospedagem visam estabelecer requisitos a serem cumpridos pelos estabelecimentos para que estes possam ser atribuídos a uma determinada classe que reflete o desempenho (*performance*) do hotel.

Segundo a *World Tourism Organization* (WTO, 1989, p. 2), em quase todos os países existe algum sistema de classificação de estabelecimentos de hospedagem, promovido por organizações governamentais (oficiais) e/ou organizações privadas (comerciais). A adoção da classificação oficial nem sempre é exigida pelas organizações governamentais. Entretanto, na maioria dos casos, a adoção do sistema

nacional de classificação é uma condição para que os estabelecimentos de hospedagem possam funcionar comercialmente.

Entretanto, segundo Freitas (2007, p. 339), ainda não existe um sistema de classificação de estabelecimentos de hospedagem que seja mundialmente aceite em sua totalidade. Em geral, as divergências existentes entre os sistemas de classificação ocorrem em termos do conjunto de critérios utilizados na avaliação, da simbologia utilizada para representar as classes de desempenho e também da discriminação da natureza dos estabelecimentos de hospedagem (em muitos países os estabelecimentos de hospedagem são discriminados em categorias diversas, tais como: executiva, turística, albergue, chalé, pensão, dentre outras).

As classes de desempenho dos estabelecimentos de hospedagem são usualmente representadas simbolicamente por **estrelas**, embora alguns sistemas também utilizem a representação em **diamantes** e em **coroas** (quantidades maiores de estrelas/diamantes/coroas indicam estabelecimentos de hospedagem de melhor qualidade). Se a categorização dos estabelecimentos é percebida (por exemplo, em categorias

executiva, turística, etc.), a simbologia é utilizada para indicar o desempenho do estabelecimento na categoria a que pertencem. Adicionalmente, alguns sistemas utilizam a escala em **rosetas** para expressar a qualidade da comida oferecida em restaurantes e em restaurantes dos hotéis (Freitas, 2007, p. 340).

Neste contexto, a título de ilustração, alguns dos principais sistemas de classificação adotados pelos países da Europa são apresentados pelo *website* oficial da HOTREC (*Hotel, Restaurants & Cafés in Europe*, 2009). O Quadro I apresenta condições estabelecidas pelos sistemas de classificação em alguns países europeus.

É interessante registrar que, em alguns países, pelo fato de suas cidades apresentarem um clima frio e pessoas com diferentes costumes, alguns dos requisitos na classificação de seus estabelecimentos de hospedagem não são tão relevantes como para outros países. Um exemplo são os banheiros, que não estão presentes em todos os quartos dos hotéis franceses. Por exemplo, é possível que até mesmo em um hotel padrão quatro estrelas (maior nível de qualidade na

**Quadro I**  
**Características do sistema de classificação empregado em alguns países europeus**

País	Características do sistema de classificação dos estabelecimentos de hospedagem
França	O sistema de classificação é voluntário e baseado em normas legais e na conformidade de um hotel para os requisitos em estrelas, e deve ser verificado pela autoridade administrativa. Além disso, existem requisitos para tornar mais fácil a entrada de pessoas com deficiência no hotel. Por exemplo, novos hotéis, que têm 20 quartos, devem ter pelo menos um quarto para pessoa com deficiência. Utiliza a classificação em estrelas (sem estrela, uma estrela, duas estrelas, três estrelas, quatro estrelas e quatro estrelas luxo).
Espanha	Não há um sistema nacional de classificação de hotéis, cada Governo Regional tem a sua própria legislação, mas, na prática, as diferenças entre as regiões são mínimas. É obrigatória a solicitação da classificação do estabelecimento, que é concedida uma vez que os requisitos estejam preenchidos.
Itália	Existe um sistema oficial de classificação de uma a cinco estrelas que surgiu em 1981, baseado em critérios selecionados a nível regional, mas apenas em algumas regiões. Em 1983 este sistema foi adaptado a nível nacional. O sistema é obrigatório e cada região cria o método e os critérios para classificar os hotéis, com a sua própria legislação. As autoridades locais, delegadas por regiões, controlam os hotéis para que cumpram as regras.
Reino Unido	Utiliza o sistema de classificação em estrelas (de uma a cinco). Para obter uma maior classificação por estrelas, uma variedade de serviços e instalações físicas deverá ser fornecida em todas as áreas, com especial ênfase nas cinco principais áreas: limpeza, serviços, alimentos, quartos e banheiros.

Fonte: HOTREC (2009)

França) haja um quarto que não possua banheiro privativo (o banheiro pode ser comunal, para uso compartilhado entre os hóspedes que não possuem banheiro privativo). Características como esta devem ser do conhecimento do cliente e precisam ser checadas no momento da reserva, principalmente quando a reserva é realizada à distância.

No Brasil, o atual sistema de classificação dos meios de hospedagem foi instituído pela EMBRATUR e ABIH através da Deliberação Normativa n.º 429 da EMBRATUR (2004). Este sistema busca a padronização dos estabelecimentos de hospedagem, por meio de fiscalização e verificação do padrão de qualidade. Para isto, este sistema utiliza Matrizes de Classificação compostas por padrões de adequação aos diversos tipos de meios de hospedagem e extensivamente detalhadas em itens e aspectos que devem ser observados nos estabelecimentos. O Quadro II apresenta as categorias de hospedagem utilizadas por este sistema de classificação.

Conforme apresentado no Quadro II, Pousadas não podem ser atribuídas às categorias «Super Luxo», «Luxo» e «Superior». Segundo a EMBRATUR (2007), «Pousadas» são hotéis de pequeno porte e caracterizam-se por uma acomodação mais simples e informal. Entretanto, esta definição fica incoerente com diversas Pousadas que apresentam porte de grandes hotéis. Ou seja, é possível observar no Brasil Pousadas que apresentam infra-estrutura e serviços com qualidade tão boa quanto a hotéis classificados nas categorias superiores.

A existência de diferenças significativas entre os estabeleci-

mentos de hospedagem deve ser captada pelos procedimentos de avaliação e classificação, permitindo que o cliente seja capaz de identificar os estabelecimentos de hospedagem pertencentes à categoria de classificação mais adequada à sua necessidade. Além disso, como resultado de um procedimento desta natureza, muito provavelmente os hotéis pertencentes à mesma classe terão características semelhantes (Freitas, 2007, p. 340).

Entretanto, diante da grande diversidade e diferenças entre os sistemas de classificação dos estabelecimentos de hospedagem, é muito comum estabelecimentos supostamente classificados em uma mesma classe apresentarem desempenhos completamente diferentes (estas variações não ocorrem somente entre estabelecimentos de diferentes países, mas até mesmo em estabelecimentos de um mesmo país). Nesta situação, é comum um cliente já conhecedor de um determinado hotel ter grandes decepções ao se hospedar em outro hotel pertencente à mesma classe.

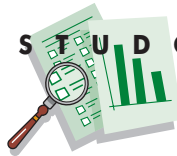
Adicionalmente, observa-se que é cada vez mais comum a escolha de estabelecimentos de hospedagem utilizando a Internet como ferramenta de pesquisa, em função de fatores tais como: o aumento de viagens particulares (sem a intervenção de agências de viagens), proporcionado pela maior facilidade de compra de passagens (aéreas e rodoviárias) através das *homepages* das empresas; o aumento do Turismo de negócios; e também a riqueza de informações disponibilizadas nas *homepages* de muitos estabelecimentos de hospedagem.

**Quadro II**  
**Classificação dos estabelecimentos de hospedagem**

Categoria	Simbologia	Categorias que se aplicam aos Estabelecimentos de Hospedagem			
		Hotel (H)	Hotel Histórico (HH)	Hotel de Lazer (HL)	Pousada (P)
<b>Super Luxo</b>	★★★★★ SL	✓	✓	✓	
<b>Luxo</b>	★★★★★	✓	✓	✓	
<b>Superior</b>	★★★★★	✓	✓	✓	
<b>Turístico</b>	★★★★	✓	✓	✓	✓
<b>Econômico</b>	★★★	✓	✓	✓	✓
<b>Simples</b>	★	✓	✓	✓	✓

Fonte: EMBRATUR (2007)





## A existência de uma «homepage» bem estruturada pode se constituir em um importante diferencial competitivo entre os estabelecimentos.

Vale ressaltar que a Internet tem sido muito utilizada como uma ferramenta através da qual os hóspedes avaliam o desempenho do estabelecimento nos quais se hospedaram recentemente, estabelecendo um grau de desempenho do estabelecimento (*Hotel Rating*). Tal informação é disponibilizada na Internet para ser usada como referência por futuros hóspedes.

Entretanto, o possível hóspede pode desejar ter, *a priori*, informações mais detalhadas a respeito do estabelecimento no qual pretende se hospedar, verificando as facilidades disponibilizadas, o tipo de estabelecimento e até mesmo a sua localização. Este aspecto revela que a existência de uma *homepage* bem estruturada pode se constituir em um importante diferencial competitivo entre os estabelecimentos. Entre estabelecimentos que possuem *homepage* e aqueles que não a possuem, provavelmente o possível hóspede se interessará pelos primeiros.

Além disso, é relevante que as referidas *homepages* sejam realmente bem estruturadas e representem a realidade verdadeira e cristalina do estabelecimento, evitando discrepâncias. Por exemplo, fotos que não representam as reais instalações (as instalações estão aquém daquelas apresentadas) e informações divulgadas que na realidade não são praticadas podem não atender as expectativas dos clientes e causar transtornos e decepção destes. Por outro lado, se a *homepage* apresenta fotos de pouca qualidade e com poucos detalhes do estabelecimento e se há facilidades e informações que não são divulgadas, provavelmente podem estar ocorrendo perdas de oportunidade, pois o estabelecimento é muito melhor do que o que está sendo divulgado.

Neste sentido, observa-se que ainda existe uma grande lacuna no âmbito dos procedimentos para avaliação e classificação dos estabelecimentos de hospedagem atualmente existentes. Em especial, identifica-se a necessidade de se implementar um procedimento para avaliação de estabelecimentos de hospedagem a partir da análise das informações contidas na *homepage* dos estabelecimentos. Com o intuito de contribuir para o preenchimento desta lacuna, este artigo

apresenta uma abordagem fundamentada em métodos elementares de auxílio à tomada de decisão multicritério para avaliar estabelecimentos de hospedagem a partir das informações disponíveis nas *homepages* dos estabelecimentos.

### A abordagem proposta

Na abordagem proposta serão empregados os métodos de Borda e Média Ponderada. A escolha destes métodos fundamenta-se no fato de que, em geral, a consulta às *homepages* é realizada de maneira rápida e dinâmica, onde a percepção das características e da qualidade dos estabelecimentos de hospedagem é realizada em segundos.

Entende-se que neste ambiente específico de decisão, a formalização do problema decisório através de modelos matemáticos refinados que consideram diversos parâmetros, limites, níveis corte, etc., requerem um grande esforço cognitivo do decisor (provável hóspede) que, em geral, não é conhecedor de técnicas e conceitos de Análise Decisória. Por outro lado, os métodos elementares poderão fornecer informações relevantes para o provável hóspede (decisor) e também para os gestores dos estabelecimentos, contribuindo para os processos de tomada de decisão. Além disso, é fundamental destacar que a abordagem proposta não objetiva avaliar a *homepage* de cada estabelecimento de hospedagem, mas sim avaliar os estabelecimentos a partir das informações existentes nas *homepages*. Apesar das informações presentes em uma *homepage* serem de extrema relevância no âmbito do problema em questão, a avaliação de *homepages* é um problema decisório de outra natureza e requer critérios técnicos específicos para sua realização.

Além disso, deve existir um claro entendimento da necessidade de estabelecer uma abordagem multicritério para avaliar e ordenar estabelecimentos de hospedagem à distância, visto o crescente uso da Internet para busca e escolha destes estabelecimentos. Através das informações contidas nas *homepages*, os possíveis hóspedes formalizam suas percepções acerca dos estabelecimentos escolhendo dentre aqueles pesquisados.

Neste sentido, de forma sucinta, a abordagem está estruturada no cumprimento das seguintes etapas:

- **Identificação dos estabelecimentos de hospedagem a serem avaliados.** Nesta etapa, deve-se identificar o

objeto de estudo, ou seja, a natureza dos estabelecimentos de hospedagem (hotéis, Pousadas, resorts, flats, etc.), quais são estes estabelecimentos e qual a localização geográfica dos mesmos. Ressalva-se que tais estabelecimentos devem possuir *homepage* em funcionamento, sendo esta uma restrição à análise do problema;

- **Especificar os critérios relevantes ao problema.** Especificar os critérios a serem considerados na avaliação dos estabelecimentos de hospedagem, segundo a percepção dos possíveis hóspedes, através das informações contidas na *homepage* dos estabelecimentos;
- **Especificar a escala de julgamentos de cada estabelecimento de hospedagem à luz de cada critério.** Uma escala deve permitir ao avaliador (possível hóspede) a emissão de julgamentos de valor sobre o estabelecimento, considerando as informações contidas na *homepage*. É possível construir uma escala para cada critério;
- **Avaliação do grau de importância (peso) de cada critério.** O conceito de peso pode ter várias interpretações, conforme o método de AMD empregado. Em especial, esta abordagem está em concordância com a definição apresentada em Gomes *et al.* (2004, p. 28), que afirmam que «pesos são os valores de *trade-off* ou taxas marginais de substituição. Eles determinam quanto de um critério se está disposto a ceder, com a finalidade de melhorar o desempenho de outro». Ainda segundo Gomes *et al.* (2004), o peso de um critério envolve o conceito psicológico de importância e o poder discriminatório da escala na qual o critério é medido. No problema em questão, é preciso captar a percepção do avaliador quanto a importância (ou relevância) relativa de cada critério no problema de avaliação dos estabelecimentos de hospedagem;
- **Avaliação dos estabelecimentos de hospedagem à luz de cada critério.** Nesta etapa procura-se quantificar o valor de cada alternativa à luz de cada critério. Para critérios quantitativos utilizam-se valores reais observados, enquanto para critérios qualitativos os julgamentos são realizados com o auxílio de uma escala;
- **Emprego de métodos elementares de AMD.** Segundo Vincke (1992), métodos elementares são aqueles que

imediatamente vêm à mente quando se confronta com um problema de agregação multicritério. São métodos muito utilizados na prática. Porém, devido à simplicidade, podem encobrir alguns aspectos importantes do problema. Os métodos elementares empregados nesta abordagem para a ordenação das alternativas são os seguintes:

- ♦ **Método de Borda** (Soma dos *Ranks*): o objetivo deste método é agregar  $n$  ordenações (*rankings*) em uma única ordenação global. Sucintamente, este método é utilizado da seguinte forma: dadas  $n$  alternativas avaliadas à luz de cada critério, atribuir um número de ordem a cada alternativa para cada critério, ou seja, atribuir  $n$  à melhor alternativa,  $(n - 1)$  a segunda melhor alternativa e assim por diante. Para cada alternativa, somar os números de ordem obtendo um número de ordem global. Escolher a alternativa que possui maior ordenação global;
- ♦ **Método da Média Ponderada:** ao contrário dos métodos anteriores, o método da média ponderada considera o grau de importância (peso) de cada critério  $j$ , denotado por  $p_j$ . Dadas as avaliações de duas alternativas  $a$  e  $b$  à luz de  $n$  critérios, denotadas por  $g_j(a)$  e  $g_j(b)$ , o método supõe a construção de uma estrutura de preferência global de forma que:

$$aPb \text{ se e somente se } \sum_{j=1}^n p_j g_j(a) > \sum_{j=1}^n p_j g_j(b)$$

$$aIb \text{ se e somente se } \sum_{j=1}^n p_j g_j(a) = \sum_{j=1}^n p_j g_j(b)$$

Este método assume que todos os critérios devem ser expressos em unidades idênticas e que as diferenças entre os valores à luz dos vários critérios podem ser compensadas. As relações de preferência,  $aPb$  ( $a$  é preferível à  $b$ ) e  $aIb$  ( $a$  e  $b$  são indiferentes) são obtidas comparando-se os valores obtidos da média ponderada de cada uma das alternativas. A alternativa que obtiver a maior média ponderada será a escolhida. Um caso particular deste método ocorre quando o decisor não deseja ou não se considera capaz de definir a importância dos critérios. Neste caso, considera-se apenas a média dos pontos de cada alternativa (método da Média



não ponderada). A alternativa que obtiver maior média será escolhida;

- **Análise e interpretação dos resultados:** nesta etapa os resultados provenientes da aplicação dos métodos são apresentados e analisados com o intuito de fornecer informações que auxiliem no processo de tomada de decisão.

### Um estudo exploratório

Com o intuito de investigar o emprego da abordagem multicritério proposta no tratamento do problema de avaliação e ordenação de estabelecimentos de hospedagem, nesta seção descreve-se um estudo através do qual buscou-se avaliar um conjunto de Pousadas situadas no município de Rio das Ostras, no litoral do Estado do Rio de Janeiro, Brasil.

De maneira sucinta, foram realizadas as seguintes etapas:

- **Identificação dos estabelecimentos de hospedagem**

Rio das Ostras é um dos municípios que compõem a denominada «Região dos Lagos» e apresenta fortes atrativos turísticos (rios, ilhas, lagoas, restingas, manguezais, entre outros atrativos naturais) aliados às oportunidades de negócio originadas, em parte, pela proximidade com a bacia petrolífera de Campos dos Goytacazes e com a cidade de Macaé. Estes fatos fomentam a indústria turística no município, caracterizando um cenário promissor na medida em que as Pousadas conseguem se beneficiar das oportunidades geradas. Para tanto, as Pousadas devem ser competitivas ao ponto de disputar este mercado potencial com os hotéis da região.

Para identificar um conjunto de Pousadas candidatas, utilizou-se a pesquisa realizada por Freitas *et al.* (2008). Essa

pesquisa, realizada nos meses de outubro e novembro de 2007, utilizou um site de busca para identificar as Pousadas localizadas em Rio das Ostras. Dentre as 56 Pousadas listadas, 9 Pousadas (16%) não possuíam *homepage*, duas Pousadas (4%) apresentavam *homepages* indisponíveis ao acesso, 27 Pousadas (48%) não informavam o valor da diária pela *homepage* e não disponibilizavam um meio de contato (*e-mail*, *Messenger*, *Skype*, etc., exceto telefone), e 8 Pousadas (14%) não informavam o valor da diária nas *homepages*, nem responderam ao contato solicitando tal informação (ou não responderam em tempo aceitável).

Como na abordagem proposta é necessária a avaliação das Pousadas à distância, a partir das informações contidas nas *homepages*, Pousadas que não disponibilizavam *homepages* e/ou não informaram o valor das diárias (mesmo após a realização do contato) foram descartadas (o valor das diárias é um importante critério de decisão neste problema). Considerou-se que *e-mail*, *Skype*, *Messenger* ou ferramentas similares são formas aceitáveis (mas não ideais) de contato com as Pousadas para obtenção do valor das diárias, desde que a resposta seja fornecida em tempo hábil. Considerou-se também que o contato telefônico seria inconveniente devido ao alto custo de ligações interurbanas/inter-nacionais que o provável hóspede teria que arcar para entrar em contato com as Pousadas. Assim, foram analisadas dez Pousadas, apresentadas no Quadro III, com nomes fictícios.

- **Definição dos critérios e subcritérios relevantes ao problema**

A definição dos critérios para a avaliação da categoria de estabelecimentos de hospedagem consiste em uma das ativi-

**Quadro III**  
**Conjunto de Pousadas**

Pousadas (Alternativas)	
e <sub>1</sub> - Pousada Mar Belo	e <sub>6</sub> - Pousada Sol do Porto
e <sub>2</sub> - Pousada Maria Estela	e <sub>7</sub> - Pousada das Gardênia
e <sub>3</sub> - Pousada do Pacificador	e <sub>8</sub> - Pousada 22 Graus
e <sub>4</sub> - Pousada dos Sonhos	e <sub>9</sub> - Pousada Sol Dourado
e <sub>5</sub> - Pousada dos Golfinhos	e <sub>10</sub> - Pousada Lagomar

dades mais difíceis devido principalmente à enorme variedade de itens de avaliação que devem ser considerados (Freitas, 2007).

Neste artigo buscou-se definir um conjunto de critérios relevante e condizente à avaliação de estabelecimentos de hospedagem (em especial, avaliação de Pousadas) considerando as percepções de um possível hóspede a partir da consulta à *homepage*. Foram considerados cinco critérios: Preço, Acomodações, Instalações (Infra-estrutura), Atendimento pela *homepage* e Serviços. Para uma avaliação mais coerente e homogênea, o critério «Preço» referiu-se ao valor da diária para um quarto de casal do tipo *Standard*. Vale ressaltar que para este critério, a preferência do decisor será decrescente, ou seja, a preferência será dada à alternativa que apresentar um menor valor da diária.

Todos os critérios, com exceção do critério «Preço», foram divididos em subcritérios ou itens, a fim de proporcionar uma melhor avaliação e quantificação dos mesmos. Reconhece-se que em vez de «Preço» poderia ter sido considerado como critério o «Valor Agregado», no qual o avaliador deve estabelecer o relacionamento entre o valor da diária e os recursos oferecidos pelo estabelecimento. Esta possibilidade está sendo investigada em outros estudos.

#### • Definição da escala para avaliação dos estabelecimentos

Para quantificar os critérios Acomodações, Instalações, Atendimento pelo *site* e Serviços, foi utilizada uma escala de medida métrica, do tipo intervalar de cinco pontos em que os valores variavam de «Muito Bom» a «Muito Ruim». Segundo Malhotra (2006), a escala intervalar utiliza números para pontuar objetos, de tal modo que distâncias iguais na característica que está sendo medida permitem a comparação entre os diferentes objetos. Desta forma, justifica-se a escolha da escala uma vez que é de interesse do estudo com-

parar as alternativas (Pousadas) avaliadas. Atribuiu-se o valor 0 (zero) caso o item/subcritério não estivesse disponível no estabelecimento ou não fosse informado, pela *homepage*, quanto a sua existência; o valor 0,2 caso a avaliação do item resultasse em «Muito Ruim»; 0,4 para avaliar o item como «Ruim»; e assim por diante. O Quadro IV ilustra a escala utilizada.

#### • Avaliação do Grau de Importância dos critérios

Os valores dos Graus de Importância (peso) de cada critério foram definidos através da determinação pessoal de cada avaliador «X» e expressam a importância relativa de cada critério, segundo sua percepção. O Quadro V (ver p. 30) apresenta os valores atribuídos a cada critério, sendo que a última coluna desta figura apresenta o Grau de Importância Médio de cada critério ( $\overline{GI}$ ). De acordo com estes valores, o critério «Preço» e o critério «Acomodações» (pesos com valores iguais a 0,31 e 0,28, respectivamente) foram considerados os mais importantes na avaliação de uma Pousada.

#### • Avaliação das alternativas em relação aos critérios

Em Maio de 2008, as Pousadas foram avaliadas de forma independente por um grupo de oito avaliadores, por meio de consultas às *homepages* das mesmas, sendo consideradas apenas as informações contidas nestas. Para tanto foi utilizada a escala de julgamento de valor apresentada no Quadro IV. O Quadro VI sintetiza os valores médios obtidos referentes aos julgamentos dos oito avaliadores (os julgamentos de cada avaliador podem ser obtidos junto dos autores). O desempenho das Pousadas no critério Preço refere-se ao valor da diária informada na *homepage* ou por contato via *e-mail*. Dentre as Pousadas avaliadas, apenas três ( $e_3$ ,  $e_8$  e  $e_{10}$ ) informavam suas tarifas na *homepage*.

Quadro IV  
Escala para avaliação das Pousadas

Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Não oferece o item
1,0	0,8	0,6	0,4	0,2	0,0

**Quadro U**  
**Graus de importância atribuídos aos critérios**

Critérios	Grau de Importância dos Critérios (Pesos)								
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	$\overline{GI}$
Cr <sub>1</sub> - Preço (R\$)	0,35	0,30	0,35	0,30	0,20	0,35	0,30	0,30	0,31
Cr <sub>2</sub> - Acomodações	0,25	0,30	0,30	0,25	0,25	0,30	0,25	0,30	0,28
Cr <sub>3</sub> - Instalações (Infra-estrutura)	0,05	0,10	0,10	0,10	0,35	0,15	0,10	0,10	0,13
Cr <sub>4</sub> - Atendimento pelo <i>site</i>	0,15	0,15	0,15	0,20	0,05	0,15	0,15	0,20	0,15
Cr <sub>5</sub> - Serviços	0,20	0,15	0,10	0,15	0,15	0,05	0,20	0,10	0,14

• **Utilização dos métodos de auxílio à decisão**

Nesta seção apresentam-se os resultados do emprego dos métodos elementares de auxílio à tomada de decisão utilizados no âmbito da avaliação e ordenação das Pousadas localizadas no município de Rio das Ostras, segundo a percepção dos avaliadores (possíveis hóspedes) ao consultarem a *homepage* de cada Pousada. Foram utilizados os dados dispostos no Quadro VI (ver p. 31).

• **Resultados obtidos pelo Método de Borda:** O Quadro VII apresenta a soma acumulada dos julgamentos atribuídos por todos os avaliadores para cada Pousada, à luz de cada critério. Por exemplo, à luz do critério «Preço», atribuiu-se o valor 10 (maior valor, correspondente ao número de Pousadas em análise) à Pousada de melhor pontuação (Pousada que tem menor valor de diária); à segunda Pousada com menor valor de diária, atribuiu-se o valor 9 (10 – 1); e assim sucessivamente. Para cada Pousada, os valores obtidos foram somados a fim de obter uma ordenação final. Neste sentido, considerando o somatório dos pontos atribuídos por todos os avaliadores, observa-se que  $e_8$  é a melhor Pousada segundo o Método de Borda pois obteve a maior pontuação na soma dos valores.

Entretanto, considerando a ordenação final obtida a partir da pontuação de cada avaliador, observa-se que a Pousada  $e_{10}$  foi considerada a melhor pela maioria dos avaliadores (à Pousada  $e_8$  foi atribuída a segunda posição e, até mesmo, a terceira). Este resultado revela dois aspectos importantes: se a decisão for tomada pela opinião (e pontuação) individual de cada avaliador, a Pousada  $e_{10}$  realmente será a mais preferida; a soma da pontuação forneci-

da pelos avaliadores, neste caso, não demonstra ser uma técnica recomendável para agregação de julgamentos e busca do consenso, pois o resultado obtido é muito divergente da maioria dos avaliadores (é importante ressaltar que divergência semelhante foi obtida pelos autores ao empregar a pontuação média de cada Pousada à luz de cada critério, outra técnica de agregação, ao invés da soma da pontuação).

Os resultados também revelam que as Pousadas  $e_7$  e  $e_5$  são as consideradas piores (ver Quadro VII, p. 32).

• **Resultados obtidos pelo Método da Média Ponderada:** após normalização dos dados à luz de cada critério (é um pré-requisito para o emprego deste método o fato de que todos os critérios tenham a mesma unidade de medida) foram obtidas relações de preferência, comparando-se o valor da média ponderada de cada Pousada. O Quadro VIII (ver p. 33) ilustra os valores das pontuações relativas dos julgamentos que variaram em [0;1]. À luz de cada critério, o valor zero significa que a Pousada possui pontuação nula e o valor 1 indica que a Pousada possui pontuação máxima. Utilizando o Grau de Importância Médio ( $\overline{GI}$ ) de cada critério, observa-se que  $e_{10}$  é a melhor Pousada segundo este método. A Pousada  $e_{10}$  também é predominantemente considerada a melhor quando é considerada a percepção individual de cada avaliador (grau de importância de cada critério e desempenho de cada Pousada à luz de cada critério).

• **Resultado adicional (Média Não Ponderada):** adicionalmente, foi considerada a média dos valores de cada

Quadro VI  
Graus de importância atribuídos aos critérios

Critério		Subcritérios	Alternativas (Pousadas)									
			e <sub>1</sub>	e <sub>2</sub>	e <sub>3</sub>	e <sub>4</sub>	e <sub>5</sub>	e <sub>6</sub>	e <sub>7</sub>	e <sub>8</sub>	e <sub>9</sub>	e <sub>10</sub>
<b>Cr<sub>1</sub></b>		1. Preço (R\$), suíte casal <i>Standard</i>	<b>0,48</b>	<b>0,30</b>	<b>0,93</b>	<b>0,58</b>	<b>0,53</b>	<b>0,53</b>	<b>0,80</b>	<b>0,60</b>	<b>0,80</b>	<b>0,75</b>
<b>Cr<sub>2</sub></b>	<b>Acomodações</b>	2.1 Tv	0,65	0,88	0,65	0,65	0,63	0,65	0,53	0,70	0,70	0,88
		2.2 Telefone	0,78	0,88	0,15	0,88	0,88	0,88	0,05	0,85	0,43	0,88
		2.3 Internet	0,03	0,68	0,03	0,13	0,03	0,03	0,03	0,03	0,98	0,88
		2.4 <i>Frigobar</i>	0,85	0,85	0,00	0,85	0,85	0,85	0,45	0,85	0,85	0,85
		2.5 Ar condicionado	0,83	0,88	0,30	0,83	0,83	0,83	0,05	0,25	0,83	0,88
		2.6 Mobiliário visivelmente agradável	0,85	0,88	0,48	0,58	0,43	0,68	0,40	0,68	0,68	0,70
		2.7 Banheiro visivelmente agradável	0,18	1,00	0,18	0,28	0,13	0,18	0,15	0,20	0,28	0,88
		2.8 Cofre	0,00	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,93	0,00
		2.9 Cama confortável	0,80	0,93	0,48	0,65	0,25	0,70	0,53	0,70	0,63	0,68
		2.10 Ambiente visivelmente agradável	0,88	0,93	0,53	0,70	0,48	0,83	0,48	0,83	0,73	0,70
		<b>Soma</b>	<b>5,83</b>	<b>8,00</b>	<b>2,78</b>	<b>5,53</b>	<b>4,48</b>	<b>5,60</b>	<b>2,65</b>	<b>5,08</b>	<b>7,00</b>	<b>7,30</b>
<b>Cr<sub>3</sub></b>	<b>Instalações</b>	3.1 Fachada visivelmente agradável	0,75	0,95	0,55	0,75	0,63	0,83	0,38	0,88	0,78	0,60
		3.2 Inst. internas visivelmente agradáveis	0,83	0,93	0,50	0,73	0,50	0,83	0,45	0,80	0,68	0,68
		3.3 Elevador	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		3.4 Piscina	0,68	0,95	0,48	0,63	0,63	0,85	0,00	0,75	0,58	0,78
		3.5 Sauna	0,00	0,00	0,00	0,00	0,88	0,88	0,00	0,90	0,00	0,90
		3.6 Sala de convenções	0,15	0,05	0,03	0,78	0,80	0,18	0,13	0,60	0,05	0,50
		3.7 Academia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,58	0,00	0,65	0,00	0,73
		3.8 Restaurante visivelmente agradável	0,45	0,98	0,33	0,75	0,30	0,80	0,23	0,63	0,35	0,40
		3.9 Adaptação para deficientes físicos	0,08	0,68	0,08	0,08	0,05	0,08	0,03	0,60	0,10	0,08
		<b>Soma</b>	<b>2,93</b>	<b>4,73</b>	<b>1,95</b>	<b>3,70</b>	<b>3,78</b>	<b>5,00</b>	<b>1,20</b>	<b>5,68</b>	<b>2,53</b>	<b>4,65</b>
<b>Cr<sub>4</sub></b>	<b>Atendimento (Site)</b>	4.1 Fotos da Pousada	0,85	0,83	0,55	0,65	0,45	0,75	0,40	0,73	0,63	0,60
		4.2 E-mail para contato	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93
		4.3 Atendimento <i>on-line</i>	0,68	0,00	0,08	0,80	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,03
		4.4 Reserva pelo <i>site</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,93	0,93	0,93
		4.5 Cotação de preços pelo <i>site</i>	0,00	0,00	0,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,90	0,00	0,90
		4.6 Orientação da localização da Pousada	0,83	0,85	0,83	0,83	0,03	0,83	0,03	0,90	0,03	0,83
		<b>Soma</b>	<b>3,28</b>	<b>2,60</b>	<b>3,05</b>	<b>3,20</b>	<b>1,40</b>	<b>2,50</b>	<b>1,35</b>	<b>4,40</b>	<b>2,50</b>	<b>4,20</b>
<b>Cr<sub>5</sub></b>	<b>Serviços</b>	5.1 Serviço de lavanderia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		5.2 Serviço de quarto (limpeza e	0,30	0,33	0,28	0,30	0,18	0,30	0,28	0,33	0,30	0,30
		5.3 Serviço de quarto (pedidos)	0,08	0,13	0,08	0,10	0,08	0,10	0,08	0,13	0,08	0,10
		5.4 Café da manhã (cardápio variado)	0,40	0,85	0,85	0,38	0,25	0,60	0,48	0,78	0,78	0,63
		5.5 Almoço (cardápio variado)	0,15	0,15	0,05	0,15	0,00	0,15	0,05	0,05	0,05	0,05
		5.6 Jantar (cardápio variado)	0,13	0,15	0,05	0,05	0,00	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
		5.7 Cozinha 24 horas	0,00	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		<b>Soma</b>	<b>1,05</b>	<b>1,68</b>	<b>1,30</b>	<b>0,98</b>	<b>0,50</b>	<b>1,20</b>	<b>0,93</b>	<b>1,33</b>	<b>1,25</b>	<b>1,13</b>

**Quadro VII**  
**Resultado da análise pelo Método de Borda**

<i>Cr</i>	<i>Soma dos Julgamentos</i>										<i>Pontuação (Método de Borda)</i>									
	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>10</sub>
<i>Cr</i> <sub>1</sub>	3,0	2,2	6,6	4,2	3,8	3,4	6,4	4,2	5,8	5,4	4	3	10	6	5	5	9	7	9	8
<i>Cr</i> <sub>2</sub>	41,8	57,2	20,2	39,6	31,8	39,8	19,8	36,8	50,0	52,0	7	10	2	5	3	6	1	4	8	9
<i>Cr</i> <sub>3</sub>	21,6	34,0	14,2	27,0	27,4	36,2	8,8	41,6	18,0	33,0	4	8	2	5	6	9	1	10	3	7
<i>Cr</i> <sub>4</sub>	23,6	18,6	22,0	23,2	9,8	18,0	9,4	31,2	17,4	29,4	8	5	6	7	3	4	2	10	4	9
<i>Cr</i> <sub>5</sub>	7,8	12,8	9,8	7,2	3,4	9,0	6,8	10,0	9,4	8,2	4	10	8	3	1	6	2	9	7	5
<i>Soma dos Pontos</i>											27	36	28	26	18	30	15	40	31	38
<i>Ranking</i>											7. <sup>a</sup>	3. <sup>a</sup>	6. <sup>a</sup>	8. <sup>a</sup>	9. <sup>a</sup>	5. <sup>a</sup>	10. <sup>a</sup>	1. <sup>a</sup>	4. <sup>a</sup>	2. <sup>a</sup>
<i>Avaliadores</i>											<i>Ordenação Final</i>									
											1. <sup>a</sup>	2. <sup>a</sup>	3. <sup>a</sup>	4. <sup>a</sup>	5. <sup>a</sup>	6. <sup>a</sup>	7. <sup>a</sup>	8. <sup>a</sup>	9. <sup>a</sup>	10. <sup>a</sup>
<b>Todos os avaliadores (<i>X</i><sub>T</sub>)</b>											<b><i>e</i><sub>8</sub></b>	<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>
<b><i>X</i><sub>1</sub></b>											<b><i>e</i><sub>8</sub></b>	<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>
<b><i>X</i><sub>2</sub></b>											<b><i>e</i><sub>8</sub></b>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>
<b><i>X</i><sub>3</sub></b>											<b><i>e</i><sub>10</sub></b>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>
<b><i>X</i><sub>4</sub></b>											<b><i>e</i><sub>10</sub></b>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>
<b><i>X</i><sub>5</sub></b>											<b><i>e</i><sub>10</sub></b>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>
<b><i>X</i><sub>6</sub></b>											<b><i>e</i><sub>10</sub></b>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>
<b><i>X</i><sub>7</sub></b>											<b><i>e</i><sub>10</sub></b>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>
<b><i>X</i><sub>8</sub></b>											<b><i>e</i><sub>10</sub></b>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>

Pousada à luz de cada critério (média não ponderada), a partir da qual também se obteve uma ordenação final. Nesta análise, a Pousada *e*<sub>10</sub> também foi predominantemente considerada a melhor (salvo segundo a percepção dos avaliadores *X*<sub>2</sub> e *X*<sub>6</sub>). É relevante observar a variação entre essas duas ordenações finais que, em geral, são influenciadas pela consideração/não consideração dos pesos dos critérios. O Quadro IX apresenta os resultados.

• **Análise dos resultados para fins gerenciais**

Nesta seção, apresenta-se uma síntese dos resultados obtidos após o emprego dos métodos elementares de AMD (Borda, Média Ponderada e Média Não Ponderada). É im-

portante ressaltar que este estudo teve caráter exploratório, no qual o emprego da abordagem proposta foi investigado. Sendo assim, os referidos métodos foram empregados a partir da avaliação do conjunto de Pousadas na base da percepção de um grupo de avaliadores, considerando as informações contidas na *homepage* de cada Pousada.

Entretanto, algumas considerações podem ser destacadas:

- Apesar do estudo ter contemplado a percepção de uma quantidade reduzida de avaliadores, estes poderiam ser clientes potenciais residentes em qualquer lugar do Mundo ou representantes de grandes empresas em busca de um estabelecimento de hospedagem para um grupo de seus funcionários. Neste sentido, cada avaliação e cada conta-



Quadro VIII  
Resultado da análise segundo o Método da Média Ponderada

<i>Cr</i>	$\overline{GI}$	<i>Pousadas (Alternativas)</i>									
		<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>10</sub>
<i>Cr</i> <sub>1</sub>	0,31	0,51	0,32	1,00	0,62	0,57	0,57	0,86	0,65	0,86	0,81
<i>Cr</i> <sub>2</sub>	0,28	0,73	1,00	0,35	0,69	0,56	0,70	0,33	0,63	0,88	0,91
<i>Cr</i> <sub>3</sub>	0,13	0,50	0,84	0,34	0,64	0,65	0,86	0,21	1,00	0,44	0,80
<i>Cr</i> <sub>4</sub>	0,15	0,74	0,59	0,69	0,73	0,32	0,57	0,31	1,00	0,57	0,95
<i>Cr</i> <sub>5</sub>	0,14	0,63	1,00	0,78	0,58	0,30	0,72	0,55	0,79	0,75	0,67
<b>Média Ponderada</b>		0,63	0,72	0,66	0,66	0,51	0,67	0,51	0,77	0,76	0,85
<b>Avaliadores</b>		<i>Ordenação Final</i>									
		1. <sup>a</sup>	2. <sup>a</sup>	3. <sup>a</sup>	4. <sup>a</sup>	5. <sup>a</sup>	6. <sup>a</sup>	7. <sup>a</sup>	8. <sup>a</sup>	9. <sup>a</sup>	10. <sup>a</sup>
<b>Todos os avaliadores (X<sub>T</sub>)</b>		<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub> <i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub> <i>e</i> <sub>7</sub>	---	---
<b>X<sub>1</sub></b>		<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>
<b>X<sub>2</sub></b>		<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>
<b>X<sub>3</sub></b>		<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>
<b>X<sub>4</sub></b>		<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>
<b>X<sub>5</sub></b>		<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>
<b>X<sub>6</sub></b>		<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>
<b>X<sub>7</sub></b>		<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>
<b>X<sub>8</sub></b>		<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>

to são únicos e devem ser valorizados pelos administradores dos estabelecimentos;

- Os métodos empregados apresentam lógica simples, de fácil entendimento para os gestores das organizações e implementação computacional que não requer conhecimentos aprofundados, sendo possíveis de serem aplicados até mesmo para uma quantidade maior de dados (eventualmente, em pesquisas conduzidas com uma quantidade maior de avaliadores);
- Não há relatos científicos que comprovem claramente quais são os critérios mais (menos) importantes para os clientes na escolha dos estabelecimentos de hospedagem, quais são os critérios extremamente restritivos (critérios que, caso o estabelecimento não os disponibilize, significa a não aceitação pelo cliente), dentre outros aspectos. Em algumas ocasiões, o avaliador «fixa» a avaliação de alternativas consideradas satisfatórias em alguns poucos critérios e toma a sua decisão em termos do critério que considera mais importante (por exemplo, dentre as diversas Pousadas, o avaliador pode selecionar algumas que

apresentam acomodações «satisfatórias» e escolher aquela que possui menor valor de diária). Dificuldades para obtenção de informações precisas acerca destes aspectos podem estar relacionadas a diversos fatores, tais como: a grande diversidade de tipos de estabelecimentos de hospedagem que dificulta a atividade de avaliação até mesmo por especialistas em Hotelaria e o fato de que as percepções dos clientes podem variar em função de suas características e atributos (nível sócio-econômico, faixa etária, hábitos e interesses, padrões culturais, etc.);

- *A priori*, não existe um consenso a respeito de qual método de auxílio à decisão é mais adequado ao tratamento do problema em questão. Neste contexto, a abordagem proposta considerou mais adequado o emprego dos métodos elementares de AMD supracitados. Duas conclusões podem ser destacadas:
  - a Pousada *e*<sub>10</sub> foi predominantemente melhor em todos os métodos utilizados, sendo sucedida alternadamente pelas Pousadas *e*<sub>8</sub>, *e*<sub>2</sub> e *e*<sub>6</sub>. Por outro lado, as Pousadas *e*<sub>5</sub> e *e*<sub>7</sub> foram consideradas as menos preferidas, e;



**Quadro IX**  
**Resultado da análise segundo o Método da Média Não-Ponderada**

<i>Cr</i>	<i>Pousadas (Alternativas)</i>									
	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>10</sub>
<i>Cr</i> <sub>1</sub>	0,51	0,32	1,00	0,62	0,57	0,57	0,86	0,65	0,86	0,81
<i>Cr</i> <sub>2</sub>	0,73	1,00	0,35	0,69	0,56	0,70	0,33	0,63	0,88	0,91
<i>Cr</i> <sub>3</sub>	0,50	0,84	0,34	0,64	0,65	0,86	0,21	1,00	0,44	0,80
<i>Cr</i> <sub>4</sub>	0,74	0,59	0,69	0,73	0,32	0,57	0,31	1,00	0,57	0,95
<i>Cr</i> <sub>5</sub>	0,63	1,00	0,78	0,58	0,30	0,72	0,55	0,79	0,75	0,67
<b>Média Não-Ponderada</b>	0,62	0,75	0,63	0,65	0,48	0,68	0,45	0,81	0,70	0,83
<b>Avaliadores</b>	<b>Ordenação Final</b>									
	1. <sup>a</sup>	2. <sup>a</sup>	3. <sup>a</sup>	4. <sup>a</sup>	5. <sup>a</sup>	6. <sup>a</sup>	7. <sup>a</sup>	8. <sup>a</sup>	9. <sup>a</sup>	10. <sup>a</sup>
<b>Todos os avaliadores (X<sub>T</sub>)</b>	<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>
<b>X<sub>1</sub></b>	<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>
<b>X<sub>2</sub></b>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>
<b>X<sub>3</sub></b>	<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>
<b>X<sub>4</sub></b>	<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>
<b>X<sub>5</sub></b>	<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>
<b>X<sub>6</sub></b>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>
<b>X<sub>7</sub></b>	<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>
<b>X<sub>8</sub></b>	<i>e</i> <sub>10</sub>	<i>e</i> <sub>8</sub>	<i>e</i> <sub>6</sub>	<i>e</i> <sub>9</sub>	<i>e</i> <sub>2</sub>	<i>e</i> <sub>1</sub>	<i>e</i> <sub>4</sub>	<i>e</i> <sub>3</sub>	<i>e</i> <sub>5</sub>	<i>e</i> <sub>7</sub>

- o Método da Média Ponderada deve ser considerado quando o cliente deseja e considera-se capaz de definir a importância relativa entre os critérios. Quando isto não for possível, o Método de Borda ou a Média Não Ponderada podem ser utilizados;
- Os resultados foram apresentados a pessoas que residem em Rio das Ostras ou que já se hospedaram em algumas das Pousadas analisadas. Todas discordaram com a posição ocupada por algumas Pousadas que, nos seus pontos de vista, seriam superiores a outras Pousadas melhor ordenadas. Ao acessar novamente as *homepages* das Pousadas, houve um consenso em relação à adequação dos resultados obtidos e também a respeito de um fato que justificou a discordância inicialmente detectada: algumas Pousadas não foram bem avaliadas porque apresentavam *homepages* que não disponibilizavam informações compatíveis com a realidade. Essa conclusão realça a importância de utilizar a abordagem proposta em estudos que visem captar a percepção

dos hóspedes (clientes finais) acerca dos estabelecimentos por meio de avaliações *in loco* e também face às informações disponíveis nas *homepages*. Os resultados desses estudos podem revelar se os serviços e a infra-estrutura oferecidos pelos estabelecimentos de hospedagem estão sendo comunicados adequadamente através das *homepages*. Porém, vale ressaltar que apenas 18% das Pousadas apresentavam condições de acesso favoráveis à realização da pesquisa;

- No que tange aos itens que podem representar uma vantagem competitiva para as Pousadas, no Quadro X (**ver p. 35**) destacam-se aqueles em que a maioria destas obteve baixa pontuação e que podem ser implementados, sem investimento significativo. Naturalmente, as melhorias não precisam ser executadas simultaneamente. Os quadros que apresentam a pontuação das Pousadas e os resultados dos métodos podem auxiliar o gestor de uma Pousada a identificar os itens principais a serem aperfeiçoados em relação aos seus concorrentes mais próximos;

**Quadro X**  
**Itens que podem representar vantagem competitiva para as Pousadas**

<i><b>Critério</b></i>	<b>Oportunidade de vantagem competitiva</b>
<i><b>Cr<sub>1</sub></b></i>	Observar os valores fornecidos pelos concorrentes, o período (alta ou baixa estação) e também atenção no fornecimento do valor correto aos clientes.
<i><b>Cr<sub>2</sub></b></i>	<i>Internet</i> (pode ser disponibilizada pelo sistema <i>wireless</i> no saguão da Pousada e/ou dois computadores, em local reservado, para pequenas consultas. <i>Internet</i> nos quartos - <i>wireless</i> ou ponto de rede - requer maior investimento). <i>Cofre</i> , pois apenas uma Pousada oferece este item.
<i><b>Cr<sub>3</sub></b></i>	Todas as Pousadas possuem apenas dois pavimentos, não sendo necessário o uso de <i>Elevador</i> (desde que garantida a questão de acessibilidade de deficientes ao pavimento superior). Poucas Pousadas possuem <i>Sauna</i> e <i>Academia</i> . Sob este último item, uma bicicleta ergométrica, uma esteira elétrica, um aparelho de exercício multifuncional e alguns pesos avulsos poderiam ser suficientes para atender à prática dos principais grupamentos musculares.
<i><b>Cr<sub>4</sub></b></i>	Com exceção ao <i>e-mail para contato e orientação da localização das Pousadas</i> , todos os demais itens de Atendimento requerem melhorias significativas. É importante ressaltar que <i>Fotos da Pousada</i> afetam diretamente a percepção dos avaliadores sobre vários itens.
<i><b>Cr<sub>5</sub></b></i>	Serviços de lavanderia e de alimentação (exceto café da manhã) não são disponibilizados por nenhuma Pousada. Sob este segundo aspecto, uma pequena variedade de pratos poderia ser disponibilizada aos hóspedes, <i>sob encomenda</i> . À noite, pequenos lanches poderiam ser disponibilizados até um horário pré-fixado.

- Não se deseja que o emprego da abordagem proposta e dos métodos de AMD se traduza simplesmente em um processo de «mastigação de números», resumindo-se na simples escolha entre uma ou outra Pousada à luz de um conjunto de critérios (como em um processo eleitoral). Ao contrário, a proposta é que, a partir do uso de escala de julgamento de valor, o avaliador (possível hóspede ou pessoa contratada especificamente para este fim, caso a pesquisa seja encomendada por um dos estabelecimentos de hospedagem) possa estabelecer uma medida de desempenho das Pousadas, segundo a sua percepção. Concluídos os julgamentos de valor, estes foram sintetizados no Quadro VI para serem empregados nos métodos de AMD. Ressalta-se também que, de acordo com a quantidade e com as características dos dados coletados, outras técnicas de análise podem ser utilizadas, como por exemplo os métodos estatísticos multivariados. A partir dos resultados das análises, as Pousadas interessadas e organizadoras da pesquisa poderão ter informações relevantes em relação ao seu desempenho e também dos concorrentes;
- Finalmente, acrescenta-se que a proposta é direcionada

ao uso de avaliadores/decisores **não convencionais**, pois estes muito provavelmente não são especialistas do ramo de *Hotelaria* e também não são experts em *Análise Decisória*. A proposta não é definitiva – certamente é necessária a interação com especialistas em *Hotelaria* e aperfeiçoamentos metodológicos – mas, por meio do estudo exploratório realizado, foi possível detectar fragilidades e potencialidades dos estabelecimentos avaliados. Além disso, a problemática abordada é real, envolve um setor da Economia em plena expansão e altamente competitivo, indo muito além do simples treinamento e uso de *softwares* que implementam métodos de apoio à decisão, do desenvolvimento de *homepages* e das abordagens tradicionais de pesquisa de mercado.

### Considerações finais

Nos últimos anos, a atividade turística tem apresentado uma expressiva expansão, favorecendo vários setores organizacionais, tais como agências de viagens, empresas de transporte aéreo/rodoviário, bares, restaurantes e, em especial, estabelecimentos de hospedagem.

Sob este último aspecto, nota-se o crescimento de um

hábito cada vez mais comum praticado pelos possíveis hóspedes: a escolha de estabelecimentos de hospedagem a partir das informações disponibilizadas na *homepage* dos estabelecimentos. Este aspecto coloca a existência de *homepages* bem estruturadas e com riqueza de informações como um importante diferencial competitivo a favor de estabelecimentos que as possuem. Se por um lado os estabelecimentos são favorecidos pelo aumento do número de reservas efetivadas (através da *homepage* ou não), por outro, os possíveis hóspedes terão mais e melhores informações para concretizar a reserva, evitando possíveis decepções durante a hospedagem.

### **Nota-se a existência de uma lacuna no âmbito da avaliação e classificação de estabelecimentos de hospedagem e também na Gestão de Hotelaria.**

Entretanto, vale ressaltar que este assunto não é considerado pelos sistemas oficiais de avaliação de estabelecimentos de hospedagem pesquisados. Em especial, nota-se a existência de uma lacuna no âmbito da avaliação e classificação de estabelecimentos de hospedagem e também na Gestão de Hotelaria.

Com o intuito de contribuir para o preenchimento desta lacuna, este artigo propôs uma abordagem fundamentada no emprego de métodos elementares de auxílio à tomada de decisão para avaliar e ordenar estabelecimentos de hospedagem segundo a percepção de possíveis clientes, a partir das informações contidas na *homepage* dos estabelecimentos.

Através de um estudo exploratório, buscou-se investigar o emprego da abordagem proposta na avaliação e ordenação de Pousadas situadas no município de Rio das Ostras, Brasil. Na análise dos resultados foram apresentadas as ordenações das Pousadas e também algumas considerações quanto ao uso dos métodos.

Entretanto, verificou-se que no município pesquisado poucas Pousadas possuíam *homepages*, e, dentre estas, algumas não foram bem avaliadas porque simplesmente não apresentavam informações compatíveis com a realidade. Nestas condições, tais Pousadas tornam-se menos competitivas em relação às demais. Constatou-se também que algumas Pousadas foram atribuídas a posições inferiores na ordenação das Pousadas

porque as suas respectivas *homepages* forneciam informações aquém do que estas realmente apresentam, evidenciando a possibilidade de perda de oportunidade de hospedagem.

Essa constatação realça a necessidade de verificar se os serviços e a infra-estrutura oferecidos pelos estabelecimentos de hospedagem estão sendo adequadamente comunicados através das *homepages*. Para tanto, a abordagem proposta pode ser utilizada para comparar as percepções dos hóspedes captadas por meio de avaliações realizadas *in loco* com as percepções captadas a partir da avaliação das informações disponibilizadas nas *homepages*.

É importante ressaltar que a abordagem proposta não objetiva substituir ou ser integrada aos sistemas oficiais de classificação dos estabelecimentos de hospedagem, mas sim constituir um instrumento de avaliação complementar a esses sistemas. Além disso, em um cenário cada vez mais competitivo, tal abordagem visa trazer à tona para o meio empresarial e acadêmico-científico a apresentação de uma forma de avaliação de estabelecimentos de hospedagem de uso crescente e cada vez mais necessária, mas que ainda não está devidamente formalizada e considerada pelos estabelecimentos de hospedagem e organismos de avaliação. ■

### **Agradecimentos**

Os autores agradecem o apoio financeiro concedido pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) oriundo do projeto de pesquisa «Auxílio multicritério à decisão e análise multivariada de dados aplicados a problemas decisórios corporativos».

### **Referências bibliográficas**

- ABIH (2007), Disponível em: <http://www.abih.com.br> acessado em 09/11/07.
- AKBABA, A. (2006), «Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel in Turkey». *International Journal of Hospitality Management*, vol. 25, n.º 2, pp. 170-192.
- ALBACETE-SÁEZ, C. A.; FUENTES-FUENTES, M. M. e LLORÉNS-MONTES, F. J. (2007), «Service quality measurement in rural accommodation». *Annals of Tourism Research*, vol. 34, n.º 1, pp. 45-65.
- BENÍTEZ, J. M.; MARTÍN, J. C. e ROMÁN, C. (2007), «Using fuzzy number for measuring quality of service in the hotel industry». *Tourism Management*, n.º 28, pp. 544-555.
- BRIGGS, S.; SUTHERLAND, J. e DRUMMOND, S. (2007), «Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector». *Tourism Management*, n.º 28, pp. 1006-1019.
- CRONIN, J. J. e TAYLOR, S. A. (1992), «Measuring service quality

ty: a reexamination and extension». *Journal of Marketing*, vol. 56(3), July, pp. 55-68.

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, Deliberação Normativa n.º 429, abril de 2002. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br> acessado em: 20/08/08.

ERDOGAN, N. e BARIS, E. (2007), «Case study: Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey». *Tourism Management*, n.º 28, pp. 604-614.

FERNANDÉZ, M. C. L. e BEDIA, A. M. S. (2004), «Is the hotel classification system a good indicator of hotel quality? An application in Spain». *Tourism Management*, n.º 25, pp. 771-775.

FREITAS, A. L. P.; MORAIS, A. S. C. e BRITO, M. M. (2008), «Emprego de métodos de AMD na avaliação e ordenação de estabelecimentos de hospedagem via Internet». In XL Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional, 12, *Anais...*, SOBRAPO, João Pessoa, Brasil.

FREITAS, A. L. P. (2007), «Uma abordagem multicritério para a classificação de hotéis». *RAUSP. Revista de Administração da USP*, vol. 42, n.º 3, Jul.-Set., pp. 338-348.

GOMES, L. F. A. M.; ARAYA, M. C. G. e CARIGNANO, C. (2004), **Tomada de Decisões em Cenários Complexos: Introdução aos Métodos Discretos do Apoio Multicritério à Decisão**. Pioneira Thomson Learning, São Paulo.

HOTREC – Hotel, Restaurants & Cafés in Europe (2009), «Hotel classification in Europe». Disponível em: <http://www.hotelstars.org>. Acessado em: 10/08/09.

MALHOTRA, N. K. (2006), **Pesquisa de Marketing: Uma**

**Orientação Aplicada**. 4.ª ed., Bookman, São Paulo.

MOUSSEAU, V.; SLOWINSKI, R. e ZIELNIEWIKZ, P. (2000), «A user-oriented implementation of the ELECTRE TRI method for integrating preference elicitation support». *Computers and Operations Research*, pp. 757-777.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. e ZEITHAML, V. A. (1988), «SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality». *Journal of Retailing*, vol. 64, pp. 12-37, Spring.

SRI INTERNATIONAL (2000), «Modernizing Lebanon's tourism classification system». pp. 1-76. Disponível em: <<http://www.usaidlebanon.org.lb/files/to2.pdf>>. Acesso em: 08/02/09.

VINCKE, P. (1989), **L'Aide Multicritère à la Decision**. Editions de l'Université de Bruxelles – Ed. Ellipses, Bélgica.

WANDERLEY, H. (2004), «A percepção dos hóspedes quanto aos atributos oferecidos pelos hotéis voltados para o Turismo de negócios na cidade de São Paulo». Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

WANG, Y.; VELA, M. R. e TYLER, K. (2008), «Cultural perspectives: Chinese perceptions of UK hotel service quality». *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research*, vol. 2, n.º 4.

WILKINS, H.; MERRILEES, B. e HERINGTON, C. (2007), «Towards an understanding of total service quality in hotels». *International Journal of Hospitality Management*, n.º 26, pp. 840-853.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (1989), **Interregional Harmonization of Hotel Classification Criteria on the Bases of the Classification Standards Adopted by the Regional Commissions**. Madrid, Espanha, WTO, pp. 1-70.

**NOEL M. TICHY** **WARREN G. BENNIS**

**DECIDIR**

**CONHEÇA O PROCESSO DE DECISÃO DOS LÍDERES DE SUCESSO**

[www.actualeditora.com](http://www.actualeditora.com)

**ACTUAL**