



AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇO DE UM HOTEL PELO MÉTODO SERVPERF

QUALITY EVALUATION OF A HOTEL SERVICE BY THE SERVPERF METHOD

Recebido em 16.04.2015, Aprovado em 27.04.2015

Avaliado pelo sistema *double blind review*

<http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v9i1.577>

Joás Tomaz de Aquino

joastomaz@outlook.com

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE - Pernambuco – PE - Brasil

Taciana de Barros Jerônimo

taciana.barros@gmail.com

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE - Pernambuco – PE - Brasil

Fagner José Coutinho de Melo

fagner_especial@yahoo.com.br

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE - Pernambuco – PE - Brasil

Resumo

Os hotéis buscam oferecer qualidade em seus serviços como uma maneira de se diferenciarem uns dos outros competitivamente. Mas, a diferenciação só pode ser verificada através da avaliação do serviço prestado. Uma ferramenta para esta avaliação é o método SERVPERF, que retrata as variações de qualidade em relação às cinco dimensões: confiabilidade, tangibilidade, sensibilidade, segurança e empatia. Desta forma, este trabalho tem como objetivo analisar a percepção dos consumidores quanto aos serviços oferecidos por um hotel. Para a coleta dos dados foi aplicado o questionário SERVPERF com 45 hóspedes do hotel estudo de caso. Entre os resultados foi observada a necessidade da realização de treinamento para o melhor atendimento e para melhorar o empenho dos funcionários em atender os clientes com agilidade e presteza. A maior contribuição deste artigo é oferecer aos gestores hoteleiros um guia metodológico para avaliação do serviço hoteleiro.

Palavras-Chave: Qualidade. Serviços. Hotel. SERVPERF.

Abstract

Hotels try to offer quality on their services as a way to differentiate themselves from others competitively. This differentiation can be verified by evaluating the service. An evaluation can be used as a tool for the of the hotels' service. One way to measure is the SERVPERF method, which portrays quality on five dimensions: reliability, tangibility, sensitivity, security and empathy. This study aims to analyze the perception of consumers on the services delivered by a hotel. To collect the data we used the questionnaire SERVPERF 45 hotel case of study. Among the results was observed the necessity of training for the best care and to enhance the commitment of employees to serve customers with speed and agility. The major contribution of this article is to offer hoteliers a methodological guide for assessment of hotel service.

Keywords: Quality. Services. Hotel. SERVPERF.

Introdução

As empresas sempre buscam oferecer um diferencial competitivo em seus serviços, pois o cliente é visto como o foco de todo o esforço de uma organização. O próprio mercado consumidor está mais exigente quanto à escolha de um serviço. Desta maneira, o diferencial da empresa prestadora de serviços tem que estar dentro do seu foco e das suas estratégias de buscar superar as expectativas dos seus clientes. É preciso conhecer antecipadamente as necessidades e desejos deles clientes, para as empresas poderem se adaptar e corresponder às expectativas de forma a agregar qualidade e valor no serviço prestado. Por isto é necessário avaliar a qualidade de serviços prestados. Mas, a avaliação é uma tarefa muito difícil quando comparada com a avaliação da qualidade de produtos, pois envolve elementos intangíveis que estão no imaginário e na percepção dos clientes. Nos produtos podem-se observar e mensurar de forma lógica as características físicas, utilizando instrumentos próprios para medição ou mensuração específica para cada característica do produto. Em serviços, a avaliação possui conotação mais complexa, pois muitas de suas características envolvem aspectos psicológicos do cliente.

Contudo, segundo Paladini (2012), a avaliação da qualidade é muito importante para qualquer tipo de empresa, pois é ela quem determina se os resultados da implantação das ações de produção da qualidade conferem viabilidade, capacidade ao planejamento da gestão da empresa prestadora de serviço, por isso, independente dos desafios encontrados, as empresas devem utilizar a avaliação como elemento balizador de suas ações estratégicas.

Paladini (2012) afirma ainda da necessidade da continuidade e da forma sistêmica que a avaliação da qualidade deve ser tratada, como um fator estratégico, pois está atrelada à aceitação de seus serviços pelos clientes a longo prazo. Um dos principais métodos a ser utilizado para a avaliação de serviços é o método da escala SERVPERF.

O modelo SERVPERF é mais prático em retratar a qualidade da prestação de serviço percebida pelos consumidores, por isto é amplamente utilizado. O método também é estatisticamente confiável, pois a qualidade é avaliada em um único momento após a prestação do serviço, ou seja, a nota da avaliação é a própria percepção de desempenho impetrada pelos consumidores (CRONIN e TAYLOR 1992, 1994; BOLTON e DREW, 1991). Ou seja, ele mensura apenas a percepção do cliente sobre a sua experiência obtida durante a prestação de serviço (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

Esta percepção ocorre dentro das cinco dimensões da qualidade do serviço, são elas: confiabilidade, tangibilidade, sensibilidade, segurança e empatia (PARASURAMAN *et al.* 1985). A confiabilidade representa se a empresa cumpre o que foi dito no prazo determinado. A tangibilidade está ligada às instalações físicas e equipamentos. A sensibilidade representa o quanto os funcionários demonstram disposição em fazer um bom atendimento. A segurança diz respeito à competência que o funcionário tem para executar um determinado serviço e a empatia demonstra se a empresa fornece atenção cuidadosa ao cliente.

O SERVPERF leva em consideração as premissas da qualidade total, pelo qual a gestão da qualidade é vista não apenas através dos resultados obtidos, mas de uma forma ampla envolvendo todos os funcionários e todo o processo produtivo para o atendimento do cliente (PALADINI, 2012). Este método permite que as empresas obtenham um *feedback* sobre a qualidade percebida pelos serviços que a empresa oferece aos seus clientes (GRÖNROOS, 1984).

O método SERVPERF foi utilizado neste estudo para analisar a qualidade da prestação de serviços de um hotel. Pois, quando ele é bem utilizado produz subsídios importantes para indicar oportunidades de melhoria e identificar os pontos fortes e fracos do hotel, objeto de

estudo deste artigo. Por razões de confidencialidade, ele terá seu nome preservado neste trabalho. O setor hoteleiro é importante no Brasil, ele consegue gerar 31.729 empregos diretos dentro dos 5.036 estabelecimentos existentes, sendo 250.284 unidades habitacionais (suítes, aptos, quartos, chalés) com capacidade total de 373.673 leitos no ano de 2011 (IBGE, 2012).

Diante deste cenário, o presente trabalho tem como objetivo analisar a qualidade da prestação de serviços de um hotel, trazendo uma breve explanação acerca da avaliação de serviços do setor hoteleiro; em seguida serão apresentada a metodologia utilizada e os resultados da coleta de dados, após estas seções tem-se a discussão dos dados e as considerações finais.

Referencial teórico

Gestão da qualidade

Qualidade é uma construção indescritível e indistinta. Muitas vezes confundida com adjetivos imprecisos como "bondade, ou de luxo, ou brilho, ou o peso" (CROSBY, 1979), qualidade e seus requisitos não são facilmente articulados pelos consumidores (TAKEUCHI & QUELCH 1983). Explicações dos problemas de qualidade também se apresentam para os pesquisadores, que muitas vezes ignoram a definição e utilizam conceitos unidimensionais de medidas para defini-los.

Enquanto que o termo e os determinantes da qualidade possam ser indefinidos, a sua importância para as empresas e os consumidores é certa. Pesquisas têm demonstrado os benefícios estratégicos de qualidade, contribuindo para participação de mercado e retorno sobre o investimento, bem como na redução dos custos de produção e melhorando a produtividade.

Tradicionalmente, as Organizações dispõem de indicadores de desempenho financeiros e, muitas vezes, de produtividade. Desta forma, o processo competitivo exige que as Empresas busquem novas maneiras de produzir e de avaliar as saídas dos seus sistemas produtivos. Isso tem sido apontado como questão de sobrevivência.

Segundo Machado & Rotondaro (2003), a adoção do termo gestão pela qualidade serve para designar o conjunto de técnicas de gerenciamento da qualidade em um sentido mais amplo que extrapola o entendimento da indústria e se estende ao setor de serviços. Adotou-se essa designação pela especialização cada vez mais notória do conhecimento e difusão da necessidade de assimilação de qualidade por todos os tipos de organização.

Paladini (2012) enfatiza que a popularização do termo qualidade tornou-a muitas vezes inadequada quanto ao seu efeito e uso dentro das organizações. Dentre os diversos aspectos ressaltados pelo autor, vale destacar que: "o conceito de qualidade envolve múltiplos elementos, com diferentes níveis de importância. Centrar atenção exagerada em alguns deles ou deixar de considerar outros pode fragilizar estrategicamente a empresa" (PALADINI, 2012, p. 25).

Juran & Gryna (1991), colocam a adequabilidade ao uso como um marco na definição emblemática da qualidade. Porém, esse conceito pode ser um pouco mais destrinchado pelas dimensões que essa adequação é percebida pelos clientes (alvo de toda organização que queira alcançar inovação e rentabilidade através do seu objeto de produção). A qualidade pode ser percebida através das seguintes dimensões listadas abaixo:

Desempenho: características de operação primária do produto ou serviço;

Recursos: fatores secundários associados ao desempenho;

Confiabilidade: probabilidade do produto ou serviço não falhar dentro do tempo de vida esperado;

Conformidade: grau de adesão do produto ou serviço às normas ou especificações pré-estabelecidas;

Durabilidade: medida de vida do produto com um enfoque técnico e econômico. No caso de serviços pode ser exemplificado através do tempo que é possível recuperar um dado de uma movimentação bancária.

Serviços Associados: presteza, cortesia, competência, facilidade de reparo e manutenção das características originais, assim como facilidade de suportes técnicos e obtenção de informações complementares;

Estética: aspecto subjetivo ligado a julgamento pessoal de cada indivíduo, tais como aparência, gosto, cor, cheiro, impressão geral e identificação com a cultura organizacional.

Qualidade Percebida: é talvez a mais subjetiva de todas as avaliações e foco de aprimoramento das Organizações. Baseia-se, muitas vezes, pela falta de informações ou conhecimento técnico do produto pelo usuário. A partir deste ponto passa a ser inferida aspectos intangíveis e tangíveis do produto/serviço, mas muitas vezes nada tem a ver com suas características técnicas.

Disponibilidade: facilidade na obtenção do produto ou serviço. O cliente não pretende despende um esforço muito grande por algo que ele esteja pagando, isto é, a relação esforço X benefício tem baixa elasticidade.

Necessidade: induz o comprador a relevar algumas características que normalmente ele não abriria mão;

Características Atrativas: relacionado a tudo que cria encantamento no consumidor ou cliente;

Consistência: indica que uma vez atendido em alguma oportunidade anterior, o consumidor espera as mesmas características;

Segurança: fator mais lembrado quando há uma falha, podendo se tornar um ponto importantíssimo para o consumidor em uma futura aquisição;

Nível de Preço: é uma dimensão discutível, pois muitos não concordam que preço tenha algo a ver com a qualidade, por ser um aspecto do produto ou serviço que é julgado a parte. Isto é parcialmente verdadeiro, pois o processo decisório na compra de um produto ou serviço passa por três estágios: definição de estimativa de preço a ser gasto, comparação entre os produtos concorrentes naquela faixa e a definição do valor a ser pago. O nível de preço também define expectativas do usuário de um produto ou serviço qualquer.

Desta forma, Paladini (2012) diz que a satisfação do consumidor e o sucesso da empresa serão os itens fundamentais na avaliação da qualidade. Já o grau de fidelidade do consumidor e a possibilidade de transformar clientes em consumidores são os indicativos primordiais de eficácia da gestão da qualidade.

O mesmo autor enfatiza o conceito de qualidade total como a coordenação de todos os setores ou áreas envolvidas na prestação do serviço no esforço de adequar o produto ao uso. Ou seja, a gestão da qualidade tem início com contribuições isoladas que, engajadas num movimento organizado e direcionado, atingem seu ponto de excelência através da busca pela melhoria contínua (grau de constante ajuste do serviço à demanda com o fim de atender as necessidades do cliente).

Segundo Juran (1990), o elemento básico de uma gestão de qualidade total é o planejamento e que este ocorre no nível estratégico da organização. A difusão da cultura da qualidade dentro dessas organizações depende diretamente do grau de envolvimento das pessoas que ocupam os

altos escalões da empresa. Desta forma, o gerenciamento da qualidade direciona todas as ações do processo produtivo para o pleno atendimento do cliente e cria uma ação estratégica que envolve o desdobramento dos objetivos da companhia para incluir qualidade como uma cultura a ser adotada, tendo como ponto de partida o nível mais elevado da organização.

Gestão em serviços

Em todos os países desenvolvidos, a indústria de serviços ocupa posição de destaque na economia. O principal indicador para comprovar essa afirmação é a alocação de mão-de-obra especializada na geração de riqueza, refletida pelo Produto Interno Bruto (PIB) (CORRÊA & CAON, 2009). De acordo com a NBR ISO 9000/2008 (ABNT, 2008), serviços são os resultados de pelo menos uma atividade desempenhada, necessariamente, pela interface entre o fornecedor e o cliente e é, geralmente, intangível. Sua prestação pode envolver uma atividade realizada em um produto tangível, uma atividade realizada em um produto intangível ou entrega de um produto intangível e a criação de um ambiente agradável para o cliente.

Do ponto de vista de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 43), “um serviço consiste num pacote de benefícios implícitos e explícitos, desempenhados dentro de instalações de suporte e utilizando-se de bens facilitadores”. Os benefícios implícitos são aqueles que o consumidor aprecia vagamente e que constituem as características extrínsecas do serviço, enquanto que os benefícios explícitos estão relacionados com as características essenciais do serviço. As instalações de suporte representam o espaço físico onde é produzido o serviço e os bens facilitadores constituem os itens ou bens físicos envolvidos na sua prestação (TINOCO & RIBEIRO, 2007).

Troster (1999) apud Machado et al. (2006) afirma que os serviços são atividades que se destinam, seja direta ou indiretamente, a satisfazer as necessidades humanas. Serviços são performances e desempenhos que geram atividades econômicas cujo produto não é palpável. A produção e consumo simultâneos dos serviços fazem dele algo essencialmente intangível e dedicado, principalmente a quem compra. O principal objetivo dos prestadores de serviços é similar aos de outros setores, ou seja, desenvolver e ofertar algo que satisfaça as necessidades dos consumidores e, no mínimo, suas expectativas e, dessa forma, garantir sua sobrevivência econômica.

Corrêa & Caon (2009) apontam três principais diferenças entre produtos e serviços: a) Serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo; b) eles precisam da presença do cliente para serem produzidos, já os produtos não; c) serviços são intangíveis e produtos não. O elevado grau de interação entre o prestador de serviço e o cliente gera um desafio para as empresas de controlarem a qualidade dos seus processos no momento em que eles são operacionalizados, diferentemente dos produtos, onde se pode estabelecer um controle de qualidade tanto para o processo como para o produto acabado.

Ainda sobre a conceituação de serviço, Johnston & Clark (2002) sugerem quatro elementos como fundamentais para a declaração dessa expressão pelas empresas:

Elementos sobre a experiência do serviço: características acerca da interação direta do cliente com o serviço;

Elementos sobre o resultado da prestação do serviço: expectativas de saídas do processo de serviço;

Elementos sobre a operação do serviço: metodologia de prestação do serviço;

Elementos sobre o valor do serviço: aspectos sobre prováveis benefícios obtidos pelo cliente com o serviço.

Além de discutir as definições e as abordagens dadas ao serviço, é de grande importância concentrar-se nas suas características. Kotler (1998) apud Machado et al. (2006) define quatro características importantes:

Intangibilidade: diferentemente dos produtos, os serviços são caracterizados pela impossibilidade de serem provados, sentidos, cheirados e tocados antes de serem comprados;

Inseparabilidade: Simultaneidade entre o consumo e produção;

Variabilidade: Dificuldade extrema de padronizar a metodologia de prestação, pois dependem de quem os executam e de onde são prestados;

Perecibilidade: Impossibilidade dos serviços serem estocados.

Urdan (1993) apud Machado et al. (2006), descreveu as características dos serviços gerando as seguintes características principais:

Intangibilidade;

Impossibilidade de serem revendidos;

Não podem ser efetivamente demonstrados a priori;

Não podem ser estocados;

Produção e consumo simultâneos;

Não podem ser transportados;

Cliente é parte do sistema de produção;

Geralmente, possui alto nível de interação com o cliente;

Valor principal é produzido nas interações entre vendedor e cliente.

Parasuraman *et al.*(1985) afirmam que a maioria dos serviços é intangível porque são performances em vez de objetos, especificações precisas de fabricação sobre a uniformidade da qualidade raramente podem ser definidas. Os autores ainda dizem que a maioria dos serviços não podem ser contabilizados, medidos, inventariados, testados e verificados antes da venda para garantir a qualidade. Eles dizem que os serviços apresentam como característica principal a heterogeneidade, pois seu desempenho varia de prestador para prestador, de consumidor para consumidor e de um período para outro.

Para Booms & Bitner (1981), um comportamento padrão de serviço pelo pessoal de *front Office* (qualidade uniforme) é praticamente impossível de assegurar porque aquilo que a empresa tem intenção de oferecer pode ser totalmente diferente do que o consumidor deseja receber.

Parasuraman *et al.* (1985) também reafirmam o conceito definido por Grönroos (1978) no que se refere à inseparabilidade do consumo da prestação do serviço. Como consequência, qualidade em serviços não pode ser projetada nem rigorosamente padronizada, como ocorre mais facilmente nas empresas de transformação (indústrias), que procuram alinhar a qualidade de conformação com a de projeto. Em trabalhos de serviços intensivos, por exemplo, a qualidade ocorre durante a prestação, geralmente na interação entre o cliente e o preposto da empresa prestadora do serviço, fazendo com que sua avaliação e projeção se torne mais complexa e subjetiva. Outra inferência extraída da afirmação dos autores é que empresas de serviços também podem ter menos controle gerencial sobre qualidade em processos onde a participação dos consumidores é intensa.

Nesses casos, a entrada dos clientes no sistema torna-os interferentes nos processos, mais

sensíveis às percepções negativas e causadores do aumento da criticidade do nível de desempenho de saída do sistema avaliado.

Para Parasuraman *et al.* (1991), os prestadores do serviço são um ingrediente crítico da infraestrutura de um serviço ideal, desta forma, a maioria deles é caracterizada pelo contato intenso com os clientes e a interação com o grupo de empregados acaba se tornando parte fundamental do serviço prestado, uma vez que a produção e consumo são inseparáveis. Os momentos de contato entre prestador e cliente são denominados de “momentos da verdade”.

Albrecht (1992) apud Machado et al. (2006) destaca que os momentos da verdade são o elemento atômico do valor entregue ao cliente. São eventos específicos no tempo pelos quais o cliente entra em contato com algum aspecto da empresa e forma sua impressão do serviço. O consumidor avalia não somente o resultado final da prestação do serviço, mas também a forma que esse resultado foi atingido. Levando em consideração que o cliente avalia todo o sistema de prestação de serviço, um único erro das pessoas presentes nos elementos de transformação deste sistema faz com que o cliente avalie negativamente todo o processo.

Desta forma, a importância crescente dos serviços na economia brasileira e mundial sugere a necessidade de desenvolver conceitos, técnicas e métodos de aplicação de administração dirigidos unicamente para este setor, considerando a diversidade e complexidade de suas operações, de modo a estabelecer políticas de marketing eficientes que satisfaçam as necessidades dos diferentes setores de mercado (TINOCO & RIBEIRO, 2007). Pasupathy (2007) apud Tinoco et al. (2007) ressalta que é crescente a necessidade de investimentos nos atributos operacionais dos serviços, considerando o efeito que possui na percepção do cliente, intenções comportamentais, lealdade, penetração de mercado e, principalmente, nos lucros das empresas.

Avaliação da qualidade em hotéis

De acordo com Chambers e Lewis (1989), o setor hoteleiro é uma “indústria” de serviços em que o consumidor leva em sua memória apenas as lembranças. Os componentes desta memória são: bens, serviços e o ambiente (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2010). Os bens são os fatores tangíveis que a administração tem controle; os serviços envolvem elementos intangíveis, que dependem diretamente do desempenho humano envolvido na operação; e o ambiente concentra elementos que podem ser controlados indiretamente pelo benefício de utilizá-los (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

Deste modo, é importante saber mensurar a real percepção da prestação dos serviços de modo a aprimorar e identificar os pontos deficientes no estabelecimento da receptividade do consumidor, em específico os hotéis.

Segundo Castelli (2000), hotel pode ser definido como uma edificação que oferece habitações ou apartamentos mobiliados que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela de passagem ou em permanência em uma região, mas que não o constitui como domicílio. De acordo com normas da EMBRATUR, os hotéis podem ser classificados em 5 estrelas, 4 estrelas, 3 estrelas, 2 estrelas ou 1 estrela conforme o padrão e as características de suas instalações. Essa classificação serve para assegurar ao cliente a qualidade dos serviços, grau de conforto e a oportunidade de escolha antecipada do tipo e categoria de serviço que deseja consumir.

A qualidade baseada nesta classificação perpassa em os bens como imóveis, veículos, móveis e utensílios, até o seu corpo operativo, conhecido como capital intelectual. Ou seja, o valor de uma empresa prestadora de serviço hoteleiro é intangível. Ele está na capacidade do hotel em proporcionar ambientes e momentos que cultivem o hedonismo ou a prática de atividades que satisfaçam os clientes e deixe em sua mente momentos de encanto que serão sempre recordados pelos consumidores. Para isso o hotel necessita ter uma preparação que ocorre

antes do contato direto com o cliente. Uma falha pode resultar no ponto de ruptura em possíveis serviços futuros, estimulado para contratar ou indicar os serviços do hotel posteriormente quando surgir à necessidade.

Para Normann (1993), o próprio cliente participa e é parte do sistema de produção dos serviços deste setor, atuando em forma de cooperação junto aos funcionários e demais colaboradores. Por este motivo, quando um consumidor decide ir a um hotel, está buscando satisfazer a relação entre preço e benefício percebido ou valor obtido (OLIVER, 1980). Um hotel deve oferecer, então, para seus hóspedes ambientes agradáveis, saudáveis e funcionais, sem deixar de lado a qualidade no serviço prestado por parte de todos os seus funcionários. Para Silva *et al.* (2009), a teia da qualidade é bastante delicada, pois, na medida em que um elemento falha, todo o sistema será impactado e terá sua estrutura operacional comprometida.

Os principais fatores que podem contribuir para a ausência da qualidade, segundo Las Casas (1999) são:

Foco errado na busca pela produtividade: corte de custos para o alcance da eficiência de produtividade. Esta diminuição no investimento para a qualidade pode reduzir a capacidade da empresa em customização ou personalização e na qualidade de atendimento;

Cliente pouco comprometido ou exigente: eles se tornam menos exigentes, pois estão constantemente recorrendo a serviços de qualidade inferior. Outros deles não possuem o hábito de reclamar. Fatos que podem reduzir o grau de exigência em conformidade com as especificações e requisições dos elementos que constituem os serviços para a empresa atingir níveis superiores de qualidade;

Acomodação do prestador de serviços: a baixa concorrência, a postura acomodada ou não proativa do gestor, não o força a melhorar a qualidade do serviço prestado.

A própria avaliação de serviços é um processo difícil, já que cada cliente detém um nível de qualidade, especificações e necessidades diferentes. Bem como, há alteração na forma de como o serviço é prestado, eles dependem de pessoas para realizá-los, sendo que estas mudam de acordo com as circunstâncias internas e externas a elas.

O cliente consegue comparar um serviço quando ele foi prestado anteriormente, ou seja, tem conhecimento de como poderá ou espera ser prestado o próximo serviço, se foi superada todas as expectativas esperada ele se sentiria confiável com a empresa prestadora de serviço, sempre recorrendo a ela para a obtenção de suas necessidades (LOVELOCK e WRIGHT, 2001). Todo este esforço é elaborado para que haja maior participação do cliente. Segundo Peppers & Rogers (2000, 2001), esta visão de avaliação da qualidade para alinhar o serviço de acordo com as exigências do cliente, é considerado uma medida estratégica que consegue trazer sucesso mais relevante e sustentável quando se comparado ao aumento da participação da empresa no mercado. Pois, a melhoria da posição competitiva pela participação do mercado pode ser vista de forma manipulativa através de diminuição do preço pela diminuição da qualidade do serviço, pela má gestão dos clientes, e ao longo do tempo, terá impacto negativo como se fosse uma mera aquisição de clientes. Por isto, o relacionamento mais aprofundado e pautado em confiança entre os clientes e a empresa possui maior poder e influência na gestão a longo prazo deste relacionamento. À medida que as organizações se aprimoram e investem esforços na tentativa de conquistar a fidelidade, novas relações com parceiros e clientes são desenvolvidas, transformando o relacionamento no principal bem da empresa.

Neste sentido, surge o marketing de relacionamento ou a gerência de relacionamento com o cliente, para o autor Swift (2001, p.12), ele é definido como “uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações

significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles”. Esta gerência busca estabelecer relacionamentos de confiança mútua e satisfatórios de maneira a ganhar e reter sua preferência, de longo prazo, entre as partes envolvidas que podem ser: clientes, fornecedores e/ou distribuidores, indústria, dentre outros (KOTLER, 2000, 2001). Estes relacionamentos podem estabelecer sólidas ligações econômicas, técnicas, políticas e sociais entre as partes, tendo como consequência a construção de um patrimônio corporativo mais aperfeiçoado e seguro para todas as partes envolvidas (LEVITT, 1990).

Outra forma de gerenciar o relacionamento, é pelas exceções, são as respostas que uma empresa oferece às experiências de consumo ruins e frustrantes, que podem afastar definitivamente o cliente. Em decorrência dessas experiências, o prestador de serviços atento, poderá vislumbrar nas falhas de qualidade do serviço hoteleiro, uma oportunidade de desenvolvimento e de melhoria. Por isto, é importante avaliar onde, como e quais são estas falhas na visão dos consumidores, que está atrelado à íntima relação entre as suas expectativas e sua percepção quanto ao serviço prestado. Como exemplo, elas podem ser: falta de flexibilidade no atendimento e fornecimento de produtos solicitados; atendentes que apenas repassam o problema do cliente para outros funcionários, sem se envolver ou tentar resolver com seus próprios recursos a queixa ou o problema do cliente.

Para implementar o marketing de relacionamento é importante que todos os colaboradores estejam engajados, identificados com a visão e objetivos da empresa, como arroga Paladini (2012) para poder prestar o serviço de maneira satisfatória sob o foco no cliente. Pois, cada vez mais as empresas estão aprendendo a personalizar seus serviços através do atendimento com exclusividade, oferecimento de produtos únicos, infraestrutura com mais conforto, disponibilização de informações sobre o serviço em tempo mais curto. Tudo para que os clientes sejam tratados como se fossem únicos de acordo com os seus hábitos de consumo, necessidades e especificações individuais.

Metodologia

Este trabalho pode ser classificado como pesquisa aplicada, pois aplica os conhecimentos em um hotel – estudo de caso. Quanto à classificação, de acordo com o objeto, este trabalho é exploratório e descritivo, pois o fenômeno da qualidade foi investigado através da aplicação de questionários (Apêndice 1), sobre as opiniões dos hóspedes do empreendimento. A pesquisa é formatada como estudo de caso (YIN, 2010), descrevendo uma determinada situação vivenciada pelo estabelecimento do setor hoteleiro estudado.

O hotel em estudo possui 206 apartamentos, sendo 123 na categoria Standard; 48 na categoria Executiva; 28 na categoria Luxo (suíte) e sete apartamentos projetados para atender exclusivamente pessoas com necessidades especiais. Possui estrutura completa para eventos, com oito diferentes espaços equipados, escritórios particulares e andares reservados para executivos. Os apartamentos possuem ar-condicionado, telefone, TV a cabo, internet sem fio, frigobar, cofre, cama Box, dentre outros. Ainda oferece ao hóspede uma piscina e uma área de lazer para as crianças.

Para a avaliação do serviço do hotel, foi utilizada a elaboração e aplicação de um questionário com base no modelo SERVPERF, de acordo com a Equação 1 proposta por Cronin e Taylor (1992). Inicialmente foi feita uma sondagem inicial do hotel e do gestor, como o nível de influência da gestão de pessoas nos outros setores, quantidade de funcionários, idade do gestor, tempo de serviço, sexo, naturalidade, enfim para analisar se a empresa realmente estava disposta a aceitar a pesquisa, e obter o diagnóstico (negativo e positivo) de sua prestação do serviço. Como o hotel se mostrou solicita e bastante havida por informações para melhoria do

seu serviço, optou-se por ela para a aplicação do questionário.

O questionário é composto de 22 questões que avaliam as cinco dimensões, este foi aplicado com os hóspedes acima de 18 anos, no momento do *check-out*, após o cliente ter usufruído dos serviços do hotel.

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k P_{ij} \quad (1)$$

Onde:

SQ_i = qualidade de serviço percebida do indivíduo.

k = número de atributos / itens.

P = percepção do indivíduo 'i' com relação ao desempenho de uma empresa de serviços no atributo.

Através desse somatório será realizado um balanço dos pontos positivos e negativos vivenciados pelos clientes. Neste sentido, cada hóspede colocou uma nota dentro da escala Likert, que varia de 1 até 5 pontos referente ao grau de satisfação do serviço prestado, onde: 1- Totalmente insatisfeito; 2- Ligeiramente satisfeito; 3- Um pouco satisfeito; 4- Muito satisfeito e 5- Extremamente satisfeito. Em seguida, foi elaborada a média destas escalas entre os nove grupos de questionários utilizados nesta pesquisa. As maiores médias representam as dimensões mais bem avaliadas, ou seja, serviço detém as melhores percepções de qualidade.

Foram aplicados quarenta e cinco questionários, no qual foi analisado o serviço prestado e em seguida será propostas as sugestões de melhoria. Já que funcionalmente, o SERVPERF proporciona uma visão ampla sobre cada uma das cinco dimensões da qualidade do serviço prestado (CRONIN e TAYLOR, 1994; REYNOSO e MOORES, 1995).

A análise destes questionários será feita utilizando a estatística descritiva, pelo método do quartil. O quartil (Q) é uma análise exploratória de dados, na qual isola as estruturas e padrões mais relevantes e estáveis organizados pelo conjunto de dados do estudo. Ou seja, esta análise realça as características mais expressivas da amostra por meio de uma representação gráfica. Ela é formada pela divisão de o conjunto ordenado de dados em quatro partes iguais, e assim cada parte representa 1/4 da amostra ou população, desta forma: (i) primeiro quartil (Q1/4) – é o valor aos 25% da amostra ordenada; (ii) segundo quartil (Q2/4) - é o valor até ao qual se encontra 50% da amostra ordenada; e, o (iii) terceiro quartil (Q3/4) – é o valor aos 75% da amostra ordenada, ou seja, é o valor a partir do qual se encontram 25% dos valores mais elevados.

A importância desta representação é porque realça informação importante sobre os dados, nomeadamente sobre o centro da amostra, e a variabilidade dos dados (BARBETTA *et al.*, 2010).

Resultados da pesquisa

O perfil da amostra dos quarenta e quatro hóspedes, composta por 67% homens e 33% mulheres, com faixa etária média de 42 anos.

Com elevado nível de instrução, 89% das pessoas são pós-graduadas. Quanto às profissões da amostra é composta por: advogado, professor, médico, engenheiro, procurador, técnico eletrônico e farmacêutico. A maioria dos indivíduos é casada e possui uma média de 2,7 filhos por casal.

Outro ponto ressalta que quarenta hóspedes já utilizaram o serviço de outro hotel, o que os tornam suscetíveis a realizarem comparações entre experiências passadas com o serviço que está sendo ofertado pelo hotel em questão. Pode-se observar a percepção dos clientes com relação a algumas perguntas do questionário, com relação à questão 1: o hotel deve possuir equipamentos modernos: móveis, elevador, televisão, *internet*, frigobar, ar-condicionado, foi constatado que os quartos são bastantes diferentes entre si no que tange aos equipamentos e a adequação dele em recepcionar os clientes, alguns detêm amplo espaço, em outros o espaço é menor o que dificulta a mobilidade. Na questão 15 que analisa o atendimento personalizado aos clientes, muitas vezes este atendimento é personalizado, mas, é lento, causa da não satisfação pelos hospedes. Na questão 21 que analisa a comunicação (*internet*, telefone), mostra que esta deve ser de fácil compreensão e utilização pelos clientes.

Foi verificado, entretanto, que a informação muitas vezes não é repassada de forma clara, as dúvidas seriam diminuídas logo na entrada do cliente com a disponibilização de um informativo em cada quarto do hotel. Após a análise de todos os pontos citados foram elencados os pontos relevantes com relação à média de cada dimensão da prestação de serviço do hotel. Desta forma, o artigo propôs uma análise mais aprofundada de acordo com cada dimensão da percepção da qualidade do hotel, a seguir:

Dimensão Tangível: equipamentos e condições do espaço físico

Condição encontrada: A média desta dimensão na visão dos consumidores foi de 3,8. Apesar da obsolescência de alguns equipamentos, as instalações físicas são satisfatórias tanto dos quartos quanto de outras áreas do hotel. Com relação às roupas de cama e banho dos quartos não há marcas de queimado na roupa de cama e nem nas toalhas, ambos são tratados com exigência.

Sugestão de Melhoria: Troca de alguns equipamentos antigos por utensílios mais modernos ou mesmo a realização de manutenção preventiva nos equipamentos, já que a rotatividade de cada quarto não é alta, disponibilizando tempo para testar e adequar os equipamentos no momento em que o quarto está vago.

Dimensão Confiabilidade: atendimento

Condição encontrada: A média desta dimensão na visão dos consumidores foi de 3,6. No hotel foi constatado que os funcionários são atentos, porém são lentos quando solicitados, causando insatisfação e possuindo uma das médias mais baixas entre as dimensões analisadas. Castelli (2000) identifica que manter e melhorar a qualidade no fornecimento dos serviços tornou-se um desafio permanente e uma arma estratégica para as empresas do setor de hospitalidade.

Melhoria: Uma atitude simples de ser tomada que poderia melhorar esse aspecto é o treinamento dos funcionários, promovendo uma melhoria continua e aumentando a participação dos gerentes no processo de aprendizagem. Outro ponto importante é a atenção a clientes prioritários como idosos e pessoas com necessidades especiais.

Dimensão Presteza: empenho dos funcionários em atender os clientes

Condição encontrada: Embora avaliado com média 4,1, há evidência da necessidade de melhor preparação dos funcionários no atendimento aos clientes, sobretudo na minimização de dúvidas. Segundo Arnett *et al.* (2002), a regra mais importante na prestação do serviço é desenvolver um bom relacionamento com os clientes. Corroborando com esta linha de pensamento, Ruschmann (1992) afirma que o componente humano é fundamental para o sucesso dos empreendimentos turísticos e apenas um funcionário satisfeito poderá atender com cordialidade e eficiência.

Melhoria: O hotel precisa programar atividades que aumentem o espírito de equipe. Pois, o empenho dos funcionários é analisado no momento em que eles estão desenvolvendo a prestação de serviço para o seu cliente. Os clientes, por sua vez têm o poder de envolver e acompanhar os clientes de forma correta que gere confiabilidade da ação dos funcionários. Os funcionários são, normalmente, mão de obra local, com pouca instrução ou nível cultural, trazendo assim a necessidade de fazer com que este se sinta peça fundamental para o alcance dos objetivos e metas, tanto da organização como pessoais. Este processo envolve dois elementos: o que a empresa oferta ao seu mercado alvo; e o que o cliente capta ou percebe das ações da empresa. A resposta a estes elementos é a responsividade, faz com que a sua atuação da empresa seja dinâmica, em um processo de constante adaptação entre o seu mercado e a sua oferta.

Dimensão Segurança: eficiência do atendente seguindo os padrões necessários de tratamento ao cliente

Condição encontrada: A média desta dimensão na visão dos consumidores foi de 3,8. Neste item, existem poucos pontos a ser melhorados. Isso mostra que a personalização do atendimento individual foi bastante valorizada, conforme foi apresentado na dimensão anterior.

Melhoria: Atividades que aumentem o espírito da equipe, criando uma motivação a mais na hora de atender, a principal ação é encontrar o que o cliente realmente quer e deseja como serviço. Neste sentido, é oportuno realizar treinamentos específicos de como os indivíduos que trabalham como garçom e camareira devem se portar perante aos clientes. O hotel deve também fazer esta capacitação de pessoas, realizada com base no conhecimento de necessidades futuras do capital humano da empresa, para sua sustentabilidade a longo prazo e melhor utilização dos recursos internos e externos. Desta forma, a empresa terá como identificar quais são as características e aspectos do serviço são considerados: relevante, importante, de grande valor, essencial e indispensável para os seus clientes. A relevância é definida através da visão do consumidor, ou seja, ela diz respeito à importância e ao valor que o cliente percebe.

Dimensão Empatia: rotina de atendimento do consumidor

Condição encontrada: A média de 3,8 encontrada nesta dimensão mostra que parte do serviço possui alguma pendência e está gerando a não satisfação aos consumidores. Uma crítica é a falta de número suficiente de funcionários para o atendimento satisfatório dos clientes em épocas de grande movimentação. Outra crítica está relacionada à habilidade para a negociação de problemas de atendimento levantados pelos clientes.

Melhoria: Neste caso, a gerência poderia fazer entrevistas com os funcionários e utilizar os questionários de satisfação dos clientes para criar um banco de dados sobre a ocorrência dos problemas relatados pelos mesmos. Força de identificação ou o diagnóstico da prestação do serviço pelo grau de satisfação do consumo, e neste sentido, fará com que a empresa estabeleça uma vantagem competitiva.

Uma medida que pode ser utilizada para a solução de alguns problemas é a alocação de um maior número de funcionários no atendimento dos clientes nos horários em que a demanda é maior. É importante que as soluções para problemas de ocorrência mais frequente sejam padronizadas e que realize treinamento aos funcionários para lidar com essas situações. Para isso é preciso que a empresa faça dois movimentos: primeiro que a empresa saiba se reconhecer através dos seus pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças e segundo que os consumidores consigam analisar e identificar o que cada empresa tem de algo especial, diferente e único da prestação do serviço, por exemplo: a empatia dos funcionários.

Grau de importância das características

Com o objetivo de identificar quais são as dimensões críticas que impactam na qualidade dos serviços oferecidos e que devem ser observadas com mais atenção pela gerência do hotel, foi utilizada a análise dos quartis com o objetivo de identificar quais são as prioridades mais críticas do desempenho do serviço do hotel estudo de caso, como está exposto na Tabela 1.

Esta análise foi proposta por Freitas (2006), no qual deve ser considerados como prioritários e de maior impacto crítico os itens cujo valor for menor que o primeiro quartil, nesta pesquisa foram analisadas que as questões 1, 6, 8, 15 e 21, elas fazem parte deste quartil e por isto devem ser aprimorados ou adequados aos consumidores, são estes que podem tornar a empresa “não competitiva” no mercado hoteleiro. Já os itens de prioridade alta na Tabela 1, são aqueles cujo valor tem a prioridade moderada, e por isto não precisam ser gerenciados ou desenvolvidos de forma urgente, mas que precisam ser revistos para melhor satisfazer o consumidor. Os demais itens dos quartis 3 e 4 tem prioridade média e alta, são os elementos da empresa que não precisam ser modificados, já contribuem para um nível de satisfação ao consumidor.

	Prioridade Crítica					Prioridade Alta								Prioridade Média			Prioridade Baixa							
Item	1	6	8	15	21	4	5	7	9	16	18	19	17	20	22	2	3	12	10	11	13	14		
Média	3,30	3,40	3,40	3,40	3,40	3,70	3,80	3,80	3,60	3,80	3,80	3,80	3,90	3,90	3,90	4,00	4,00	4,00	4,10	4,10	4,20	4,10		
Quartil	3,63					3,80								3,90			4,20							

Tabela 1. Análise das prioridades de desempenho do serviço do hotel.

Fonte: Os autores (2015).

Os itens foram separados como prioritários, pelo quartil, para ponderar e direcionar os esforços nos itens de prioridade crítica e alta, já que nem sempre é possível melhorar todas as partes da empresa, visto que os recursos são escassos. Destaca-se a importância de não confundir expectativas com excesso de qualidade, os desejos dos clientes é atender as carências nos detalhes. Entretanto, exceder em qualidade é uma forma de desperdício, pois o cliente não perceberá os benefícios de uso desta qualidade.

Foi observado também que as maiores médias foram dos pontos 3 e 5, ressaltando mais uma vez a necessidade e o grau de importância dos hóspedes por uma prestação de serviço com maior qualidade. Nesta questão, as maiores frequências de ocorrência com relação a esta importância estão nos pontos 6 e 1. Na qual, o cliente quer pagar pelo preço que ache adequado com relação à prestação de serviço e pela infraestrutura do hotel, se esta for deteriorada o hóspede irá perceber que o preço da diária cobrada não está de acordo com a satisfação de usufruir do mesmo. E, o ponto menos importante com relação aos demais é o ponto 4: competência técnica e o conhecimento e dos funcionários e a habilidade deles em transmitir segurança e confiança nos serviços prestados.

Neste trabalho a qualidade analisada pode-se ser vista nos itens: 22 - (os funcionários do hotel têm segurança ao negociar problemas de atendimento com os clientes), 21 - (a comunicação é de fácil compreensão e utilização pelos clientes), 15 - (o atendimento aos clientes é personalizado) e 9 - (o hotel concede ao cliente, de forma exata, a data ou horário de quando o serviço será prestado) devem ser os primeiros a serem analisados e implementados algum tipo de melhoria. Para melhorar a forma com que os prestadores de serviço atuam na empresa é preciso investir substancialmente em treinamento e seleção de pessoal, para que como consequência seja verificada a padronização em qualquer momento da empresa, e desta forma conquistando os clientes. O gerente, visto como um líder deve adotar um processo de mudança no modo como os serviços são feitos para que o cliente fique mais satisfeito.

Discussão dos resultados

O setor hoteleiro é dinâmico e marcado pelo processo social e cultural em que o empreendimento está inserido. Este setor é marcado por diversas necessidades e expectativas por parte dos clientes. O nível de exigência dos clientes é crescente, uma vez que o mesmo já tem conhecimento do que se espera de um hotel e a satisfação de uma necessidade faz emergir outras que ainda não foram atendidas.

A primeira etapa do processo de mudança para a obtenção da qualidade da prestação do serviço é o diagnóstico, assim como foi elaborado com a utilização do SERVPERF. O ideal é que se tenha o maior número possível de pontos de vista para que a identificação do problema seja debatida de forma completa e eficiente. Um problema existe quando a realidade não condiz com o que se era esperado na mente e imaginário das expectativas do consumidor. Desta forma, quando há esforços operacionais no intuito de diminuir as discrepâncias de prestação de serviço (entre o que foi realmente prestado e que foi desejado na mente e imaginário do consumidor).

Para criar um relacionamento mais eficaz, fazendo com que o cliente potencial pode se transformar no consumidor atual; o comprador fiel pode se transformar em cliente eventual/esporádico; o cliente eventual pode se transformar num cliente frequente, ou regular; o cliente frequente pode se transformar no cliente defensor.

A análise das prioridades permitiu identificar os itens mais críticos são os que devem ser priorizados em prol da melhoria dos serviços prestados. Por meio da interpretação dos itens no questionário (Apêndice 1) é possível estabelecer ações corretivas e preventivas para que o desempenho dos serviços prestados se torne mais bem percebido pelos clientes.

Depois da identificação do problema, deve-se fazer uma análise e determinar que mudanças possam ser adotadas ou que estilos de liderança precisam ser adotados para resolver um problema. Dentro do serviço hoteleiro, o cliente busca confiabilidade das informações, por isto é necessário a segurança e a confiabilidade do que será informado pelos funcionários do hotel na resolução de problemas comuns e rotineiros; bem como torna a comunicação entre cliente e prestador do serviço mais fácil e ágil. Para resolver o problema de atenção individualizada, sabendo da possibilidade da chegada de um cliente especial, uma medida tomada para diminuir a lacuna percebida pelo cliente é investir na flexibilidade do sistema, para que este esteja hábil a atender as necessidades individuais de cada situação.

O nível de qualidade vai interferir na imagem e na continuidade dos serviços prestados do hotel.

Feito o diagnóstico do problema, passa-se para a fase de implementação da mudança, onde se deve identificar possíveis soluções alternativas e estratégias de implementação, previsão das consequências e por último, escolha de uma estratégia específica.

As características da prestação de serviço são analisadas por cada um dos clientes, é a partir desta visão que a empresa deve atentar para o aspecto de qual qualidade ela está desempenhando ou operacionalizando em sua prestação de serviço.

De maneira geral, é necessário potencializar esforços de melhoria nos pontos mais vulneráveis da empresa, sendo eles: empatia, segurança, tangibilidade e principalmente a confiabilidade dos serviços. De acordo com a análise dos resultados obtidos através do SERVPERF, chegou-se à conclusão de que a empresa, apesar de estar com uma boa imagem diante dos clientes entrevistados, pode incorporar algumas atitudes que valorizem ainda mais atendimento prestado, com capacitações profissionais dos funcionários.

Considerações finais

A qualidade envolvida nos serviços hoteleiros é importante para que um determinado hotel consiga se manter no mercado, de forma lucrativa e recomendável pelos clientes. Sendo assim ele conseguirá destacar-se perante aos seus concorrentes e conquistar clientes novos e fidelizando os antigos. Isso não é uma tarefa fácil, é necessário que o hotel busque estratégias que supram as necessidades dos clientes dentro do pressuposto de que suas expectativas sejam atendidas, ou seja, que o serviço seja prestado de acordo com a ideia ou imaginário do consumidor, do que ele espera do hotel se foi realmente cumprido. Assim, o cliente se sente motivado a voltar adquirir serviços e não procure a concorrência. Para ponderar esta perspectiva é preciso utilizar de ferramentas que analisam a qualidade do serviço prestado pelos hotéis.

Desta maneira, foi utilizada como base metodológica para a realização desta pesquisa, que teve por objetivo analisar a percepção dos consumidores quanto aos serviços oferecidos pelo hotel estudado. A escala SERVPERF se revelou um instrumento bastante simples e que pode ser utilizado para medir o desempenho da qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas hoteleiras.

No exemplo apontado sobre a empresa estudo de caso, foi constatada a importância da qualidade nos serviços prestados, para que a empresa possa destacar-se no mercado com exigência de altos padrões de atendimento e consiga ampliar a quantidade de clientes/hóspedes mesmo em períodos de baixa temporada e conseqüentemente alavancar seu faturamento.

Em resumo, este trabalho alcançou seu objetivo geral, apresentando uma análise da percepção dos consumidores quanto aos serviços oferecidos por um hotel nas cinco dimensões da prestação de serviço, são elas: confiabilidade, tangibilidade, sensibilidade, segurança e empatia. Desta forma, este trabalho tem como objetivo. Para tanto, seguiu o método científico SERVPERF estabelecido para atingir o objetivo deste trabalho.

O atendimento ao cliente se revelou como o fator preponderante para a escolha do serviço hoteleiro. Cada cliente quer ser atendido de forma cordial, com informações seguras e com empatia. O contato entre funcionários e hóspedes quando não realizado com êxito pode estimular o cliente a buscar a concorrência e fazer um mau conceito da imagem da empresa no mercado; bem como pode diminuir importância da dimensão da tangibilidade, mesmo quando os itens e equipamentos do hotel são de qualidade superior, pelo alto grau de insatisfação ou intolerância entre as partes.

Diante disso, o treinamento é essencial para uma prestação de serviço de forma satisfatória, pois ele pode estabelecer uma relação amigável e fiel entre empresa e cliente.

Tais esforços são necessários para que os clientes fiquem mais satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados pela empresa a respeito das expectativas das pessoas que utilizam os serviços hoteleiros. Por isto, é que esta pesquisa contribuirá para o aprofundamento do conhecimento sobre os problemas existentes nos procedimentos e atendimentos realizados pelo hotel, buscando maior planejamento e priorizando ações que objetivem melhorar o desenvolvimento de suas atividades.

Finalmente, cabe o conhecimento profundo dos clientes e suas expectativas para servir de guia no desenvolvimento da prestação do serviço, que efetivamente crie valor e sustentabilidade mercadológica para o hotel estudo de caso. Acredita-se que a maior contribuição deste trabalho, é disponibilizar ferramentas gerenciais para que as empresas do setor de serviços conheçam e interajam melhor com seus clientes.

Diante do exposto tem-se uma sugestão de trabalhos futuros que é analisar as características especiais e raras que diferenciam uma empresa das outras, como os hotéis ofertam serviços semelhantes, pode ser utilizado uma ferramenta que destaque os principais elementos que trazem vantagem competitiva para cada empresa. Esta ferramenta são os fatores críticos de sucesso (FCS). Para Rockart (1979, 2002) são as áreas críticas, em que os resultados favoráveis são obtidos sempre. Um método para o levantamento dos FCS é por meio de entrevistas com o gestor ou com a alta administração da empresa, elas são feitas em duas etapas: a primeira delas é composta por entrevistas individuais com os gestores para identificar os objetivos da empresa e, em seguida, é feito o segundo momento para elicitare os FCS que impactam cada um dos objetivos, ou seja, as inter-relações entre fatores críticos e objetivos relacionados (ROCKART, 1979; 2002).

Desta forma, este trabalho evidenciou a necessidade por fidelização de clientes, que está atrelada com o oferecimento de serviços com qualidade e com a adequação do serviço com a diversidade de clientes existentes. Sendo assim, é oportuno afirmar que a avaliação da qualidade é processo contínuo para a melhoria do relacionamento entre a empresa e sua demanda.

Referências

ARNET, D. B.; LAVERIE, D. A.; McLANE, C. Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Ithaca, Apr. 2002.

BARBETTA, P.; REIS, M.; BORNIA, A. **Estatística para Cursos de Engenharia e Informática**. São Paulo: Atlas, 2010.

BOLTON, R. D.; DREW, J. H. A multistage model of customers' assessment of service quality and value. **Journal of Consumer Research**, v. 17, n. 4, p. 375-84, 1991.

BOOMS, B. H.; BITNER, M. J. **Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms**. Marketing of Services, Chicago, IL: American Marketing Association, 1981.

CASTELLI, G. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

CHAMBERS, R; LEWIS, R. **Marketing leadership in hospitality: Foundations and practices**. Van Nostrand Reinhold: New York, 1989.

]CRONIN, J.; TAYLOR, S A. SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-based and Perceptions- Minus-Expectations Measurement of Service Quality. **Journal of Marketing**, v. 1, n.58, p. 125-31, 1994.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: A reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

CROSBY, P.B. **Quality is free: the art of making quality certain**. New York: New American Library, 1979.

CORRÊA, H. L.; CAON, M.. **Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de Operações e de Satisfação dos Clientes**. São Paulo: Atlas, 2009.

FREITAS, A. L. P.; MANHÃES, N. R. C.; COZENDEY, M. I. Emprego do SERVQUAL na avaliação da qualidade de Serviços de tecnologia da Informação: uma análise experimental. In: XXVI ENEGEP, Fortaleza, 2006. **Anais...Fortaleza**.

- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 6.ed., 2010
- GRÖNROOS, C. A service quality model and its marketing implications, **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.
- IBGE. **Pesquisa de Serviços de Hospedagem**. Disponível em: <http://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Servicos_de_Hospedagem/2011/psh2011.pdf> Acesso em: 17 mai. 2014.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração das operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.
- JURAN, J. M. **Juran na Liderança pela Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- LAS CASAS, A. L. **Qualidade Total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MACHADO JR., JOACIR A.; ROTONDARO, ROBERTO G. **Mensuração da qualidade de serviços: um estudo de caso na indústria de serviços bancários**. 2003. *Gestão & Produção*. Vol 10, n. 2, p. 217-230 – São Carlos, SP.
- MACHADO, M. D.; QUEIROZ, T. R.; MARTINS, M. F.. **Mensuração da qualidade de serviço em empresas de fast food**. *Gest. Prod.*[online]. 2006, vol.13, n.2, pp. 261-270. ISSN 0104-530X. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2006000200008>. Acesso em: 10 jun. 2014.
- NORMANN, R. **Administração de serviços estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVER, R. L. A Cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 4, p. 460-69, 1980.
- PALADINI, P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, A.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 46, n. 4, p. 41-50, 1985.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, A.; BERRY, L. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale (multiple-item scale for measuring service quality). **Journal of Retailing**, v. 67, n. 4, p. 420-31, 1991.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, A.; BERRY, L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-29, 1988.
- REYNOSO, J.; MOORES, B. Towards the measurement of internal service quality. **International Journal of Service**, v. 6, n. 3, p. 64-83, 1995.
- RUSCHMANN, D. **Marketing Turístico: um enfoque promocional**. Coleção Turismo. Campinas. Campinas: Papirus, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2001.

- LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. **CRM Séries: Marketing 1 to 1**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. **O gerente um a um**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SWIFT, R. **CRM: customer relationship management**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- ROCKART, J. Critical Success Factors: A 2002 Retrospective. **Center for Information Systems Research**, Massachusetts Institute of Technology. Vol. 3, mar – apr, p. 1-3, 2002.
- RIBEIRO, José Luis Duarte; Machado, Cássio Oliveira; Tinoco, Maria Auxiliadora Cannarozzo. **Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários**. 2010. Gestão & Produção. Vol 17, n. 4, p. 775-790 – São Carlos (SP).
- ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, Vol. 57, No. 2, p. 81-93, 1979.
- SILVA, L. M.; MEDEIROS, C. A.; COSTA, B. K. Qualidade dos Serviços Turísticos no Setor de Restaurantes: Uma Aplicação do Modelo SERVPERF. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. 6, n. 2, p.115-139, 2009.
- TAKEUCHI, H.; QUELCH, J.A. **Quality is more than making a good product**. Harvard Business Review, New York: Harvard University, v. 61, n. 4, p. 139-145, jul, 1983.
- YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 4.ed. Bookman. Porto Alegre, 2010.