



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

AURÉLIO JORGE SANTOS MORENO

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM UM EMPREENDIMENTO DO SETOR
HOTELEIRO NO MUNICÍPIO DE PARAMIRIM-BA: Aplicação da ferramenta
SERVQUAL**

Juazeiro-BA
2016

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

AURÉLIO JORGE SANTOS MORENO

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM UM EMPREENDIMENTO DO SETOR
HOTELEIRO NO MUNICÍPIO DE PARAMIRIM-BA: Aplicação da ferramenta
SERVQUAL**

Trabalho apresentado à Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, como requisito para obtenção de nota na disciplina de Trabalho Final de Curso.

Orientador: Professor Dr. José Luiz Moreira de Carvalho.

Juazeiro-BA
2016

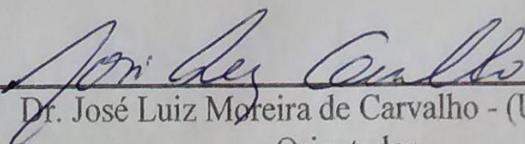
	Moreno, Aurélio Jorge Santos.
S237a	Avaliação da qualidade em um empreendimento do setor hoteleiro no município de Paramirim-BA: aplicação da ferramenta SERVQUAL/ Aurélio Jorge Santos Moreno.-- Juazeiro-BA, 2016.
	XIV; 79f.: il. 29 cm.
	Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro-BA, 2016.
	Orientador: Prof. Dr. José Luiz Moreira de Carvalho.
	1. Controle de qualidade. 2. Hoteleira. 3. SERVQUAL. I. Título. II. Souza Carvalho, José Luiz Moreira. III. Universidade Federal do Vale do São Francisco.
	CDD 658.562

FOLHA DE APROVAÇÃO

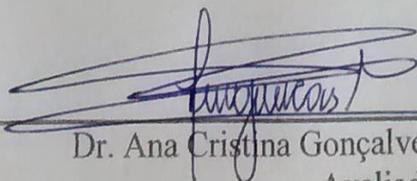
AURÉLIO JORGE SANTOS MORENO

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM UM EMPREENDIMENTO DO SETOR HOTELEIRO NO MUNICÍPIO DE PARAMIRIM-BA: Aplicação da ferramenta SERVQUAL

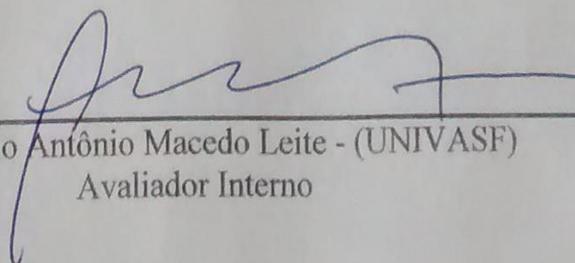
Trabalho Final do Curso – apresentado como requisito parcial para obtenção de nota na disciplina Trabalho Final de Curso, da Universidade Federal do Vale do São Francisco.



Dr. José Luiz Moreira de Carvalho - (UNIVASF)
Orientador



Dr. Ana Cristina Gonçalves Castro Silva - (UNIVASF)
Avaliador Interno



Dr. Ângelo Antônio Macedo Leite - (UNIVASF)
Avaliador Interno

Aprovado pelo Colegiado de Engenharia de Produção 01/09/16

AGRADECIMENTOS

Um dos sentimento mais nobres de um homem é a gratidão. Não se faz nada, nem se constrói nada sozinho. Sou grato a todos que me ajudaram, torceram, fizeram parte de minha vida.

Minha família que sempre me demonstrou carinho, companheirismo, amor e união. Vó Bebê! Agradeço muito por suas orações e suas bênçãos que me dão proteção. Vó Dite! Meu xodó, matriarca forte, mulher guerreira, sempre nos manterá unidos. Vô Nezinho! A felicidade é algo que aprendi com o senhor. Vô Chico! Convivi tão pouco, mas me deu um título do qual me orgulho muito, “Neto de Chico Ferreira”, a honestidade nos faz eternos.

Caio, Cássio, Chico, Fabio, Samir e Lorena. Obrigado pelos melhores momentos da minha vida. Obrigado pela união, amizade, amor, conselhos, “puxões de orelha”. Obrigado por entender o significado de uma amizade ETERNA e INSUBSTITUÍVEL. Nós somos o Ministério Floyd e permaneceremos sempre assim. Obrigado a todos os meus amigos. Sou agraciado por conviver com pessoas maravilhosas.

Obrigado a todos os meus mestres. Pessoas que tem o meu eterno respeito e gratidão. Me fizeram ter um olhar crítico e tentar ajudar a fazer desse mundo algo melhor. Um obrigado especial ao meu orientador Professor Dr. José Luiz pela confiança e ajuda no desenvolvimento desse e de outros trabalhos.

Meu Pai obrigado por me ensinar o que é amar um filho, por todo cuidado e dedicação. Minha Mãe! Pra senhora não vou conseguir descrever em palavras o quanto você é minha heroína, o quanto eu te amo. Você é a detentora de todos os títulos. Agradeço muito a Deus por ser seu Filho.

Enfim, gostaria de agradecer a todas as pessoas que fizeram e fazem parte da minha vida. As vezes o destino nos coloca em caminhos diferentes e distantes. Mas quero que saiba que o SEU AMOR continuará guardado em um lugar intocável no meu coração!

*“Algo só é impossível até que alguém
duvide e acabe provando o contrário”*
(Albert Einstein)

MORENO, A. J. S. Avaliação da Qualidade em um Empreendimento do Setor Hoteleiro no Município de Paramirim-BA: Aplicação da ferramenta SERVQUAL. Trabalho Final de Curso. Juazeiro-BA. Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2016.

RESUMO

Com o acirramento da competitividade a qualidade na prestação de serviço tem tido papel cada vez mais fundamental nas organizações. Esse setor tem um papel econômico importante sobretudo nas nações industrializadas. Atingir a satisfação do consumidor deve ser foco de toda empresa prestadora de serviço. O objetivo desse trabalho foi avaliar a qualidade dos serviços prestador por um empreendimento do setor hoteleiro, localizado no município de Paramirim-BA, cidade pertencente a Chapada Diamantina Meridional, que possui um elevado potencial turístico ainda pouco explorado. Para tanto, foi utilizada a ferramenta SERVQUAL para avaliar as expectativas e percepções dos clientes. Os dados foram analisados com base na estatística descritiva por intermédio de cálculos de medidas de tendência central e dispersão. A análise dos GAPs obedeceu o critério dos quartis. Os itens foram classificados como, prioridade crítica, prioridade alta, prioridade moderada e prioridade baixa. A dimensão que apresentou GAP mais negativo foi a tangibilidade, também, detentora do maior número de quesitos avaliados. Os itens considerados críticos foram tratados no plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H, que teve como objetivo mapear a solução dos problemas. Os itens por ordem de criticidade foram respectivamente: Climatização dos quartos; Instalações e equipamentos modernos no empreendimento; O aspecto visual do empreendimento; Espaço destinado ao estacionamento; Vestimenta e aparência dos funcionários.

Palavras-chaves: Qualidade em serviço. Setor hoteleiro. SERVQUAL.

MORENO, A. J. S. **Evaluación de la calidad en un emprendimiento del sector hotelero en la ciudad de Paramirim-BA:** Aplicación de la herramienta SERVQUAL. Trabalho Final de Curso. Juazeiro-BA. Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2016.

RESÚMEN

Con el aumento de la competitividad, la calidad en la prestación de servicios ha tenido función cada vez más fundamental en las organizaciones. Ese sector tiene un papel económico importante, sobretodo, en las naciones industrializadas. Lograr la satisfacción del consumidor debe ser foco de toda empresa de servicio. El objetivo de ese trabajo fue evaluar la calidad de los servicios ofrecidos por un emprendimiento hotelero ubicado en el municipio de Paramirim-BA, ciudad perteneciente a la Chapada Diamantina Meridional, que tiene un gran potencial turístico todavía poco explotado. Para tanto, fue utilizada la herramienta SERVQUAL para evaluar las expectativas y percepciones de los clientes. Los datos fueron analizados a través de la estadística descriptiva con cálculos de medidas de tendencia central y de dispersión. El análisis de los GAPs siguió el criterio de los cuartiles clasificándolos como prioridad crítica, prioridad alta, prioridad moderada, prioridad baja. La dimensión que presentó GAP más negativo fue la tangibilidad, la cual tuvo la mayor cantidad de cuestiones evaluadas. Los problemas considerados críticos fueron tratados en un plan de acción, utilizando la herramienta 5W2H, que tuvo como objetivo mapear las soluciones de los problemas. Los elementos en orden de criticidad fueron respectivamente: Sala de Control Climático; Instalaciones y equipos modernos en la empresa; El aspecto visual de la empresa; Espacio para el estacionamiento; Prendas de vestir y la apariencia de los empleados

Palabras-llaves: Calidad en servicio. Sector hotelero. SERVQUAL.

LISTA DE SIGLAS

ABEPRO - Associação Brasileira de Engenharia de Produção

DIEESE - Departamnto Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

EAV - Engenharia/Análise de valor

FOHB - Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMBio - Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

OMT - Organização Mundial do Turismo

PIB - Produto Interno Bruto

PPOs - Procedimentos Padrão de Operações

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Medidas estatísticas para as expectativas dos clientes	58
Tabela 2: Medidas estatísticas para a percepção dos clientes	60
Tabela 3: Identificação dos GAPs.....	61
Tabela 4: Classificação das prioridades dos GAPs.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Trabalhos realizados no setor hoteleiro utilizando ferramenta SERVQUAL.....	19
Quadro 2: Exemplo de pacote de serviços para um hotel econômico	28
Quadro 3: Eras da qualidade e suas características	33
Quadro 4: Conceitos de Qualidade	35
Quadro 5: Definição do conceito de qualidade sobre várias abordagens	36
Quadro 6: Cálculo de amostragem	53
Quadro 7: Classificação numérica para textual das expectativas	54
Quadro 8: Classificação numérica para textual das percepções	54
Quadro 9: Fórmulas para determinação do GAP médio de cada dimensão da qualidade em serviços.....	55
Quadro 10: Fórmulas para determinação do GAP médio de cada dimensão da qualidade em serviços:.....	55
Quadro 11: Fórmulas para o cálculo das medias de dispersão da amostra	56
Quadro 12: Classificação do coeficiente de variação	56
Quadro 13: Plano de ação dos GAPs críticos	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Variação anual entre PIB e Serviços.....	15
Figura 2: Localização do município de Paramirim-BA	20
Figura 3: Alguns pontos turísticos do município de Paramirim-BA	21
Figura 4: Triângulo de serviços	27
Figura 5: Relação entre produto/serviço	35
Figura 6: Modelo de GAPs na qualidade de serviços	42
Figura 7: Fatores que influenciam a formulação de expectativas nos clientes	46
Figura 8: A expectativa e as percepções do cliente sobre a qualidade do serviço	47
Figura 9: Relação entre os tipos de pesquisa	51
Figura 10: Classificação do Trabalho	51
Figura 11: Histórico Mensal de Hospedes (2014 e 2015)	52
Figura 12: Porcentagem de homens e mulheres entrevistados	57

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 Tema e Problemática.....	16
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 Justificativa.....	18
1.4 Estrutura do trabalho	21
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Conceitos e características sobre serviços.....	23
2.1.1 Intangibilidade.....	24
2.1.2 Heterogeneidade.....	24
2.1.3 Percibilidade.....	24
2.1.4 Simultaneidade.....	25
2.1.5 Participação do cliente no processo dos serviços.....	25
2.2 Contexto organizacional de empresas de serviços	26
2.3 O pacote de serviços	27
2.4 O Setor Hoteleiro.....	29
2.5 Gestão da qualidade.....	33
2.5.1 Definições e conceitos.....	33
2.5.2 Visão geral da avaliação da qualidade	37
2.6 Qualidade em serviços	38
2.6.1 Dimensões da qualidade em serviços.....	39
2.6.2 Falhas na qualidade em serviços	42
2.7 SERVQUAL	44
2.7.1 A expectativa do cliente	46
2.7.2 A percepção do cliente	47
3. METODOLOGIA.....	49
3.1 Natureza da pesquisa	49
3.1.1 Quanto aos objetivos.....	49
3.1.2 Quanto aos procedimentos	49
3.1.3 Quanto a abordagem.....	50
3.2 Procedimento de coleta de dados.....	51
3.2.1 Sujeito de estudo.....	52
3.2.2 Amostragem	52
3.2.3 Aplicação do questionário	53

3.2.4 Estatística Descritiva	54
4. RESULTADOS	57
4.1 Análise estatística dos dados	57
4.1.1 Perfil dos clientes	57
4.1.2 Expectativa dos clientes	58
4.1.3 Percepção dos clientes	59
4.2 Análise dos GAPs	61
4.2.1 Classificação da prioridade dos GAPs	62
4.3 Elaboração do plano de ação	63
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICES	75

1. INTRODUÇÃO

Grande parte do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro tem sua maior relevância no setor terciário. O crescimento do PIB está diretamente ligado ao crescimento desse setor. O setor de serviços, que engloba o comércio, de 2003 a 2013, passou de 64,7% para 69,4% do valor acionado do PIB. A Figura 1 representa a variação anual de crescimento do setor de serviços e o PIB brasileiro (BRASIL, 2014).

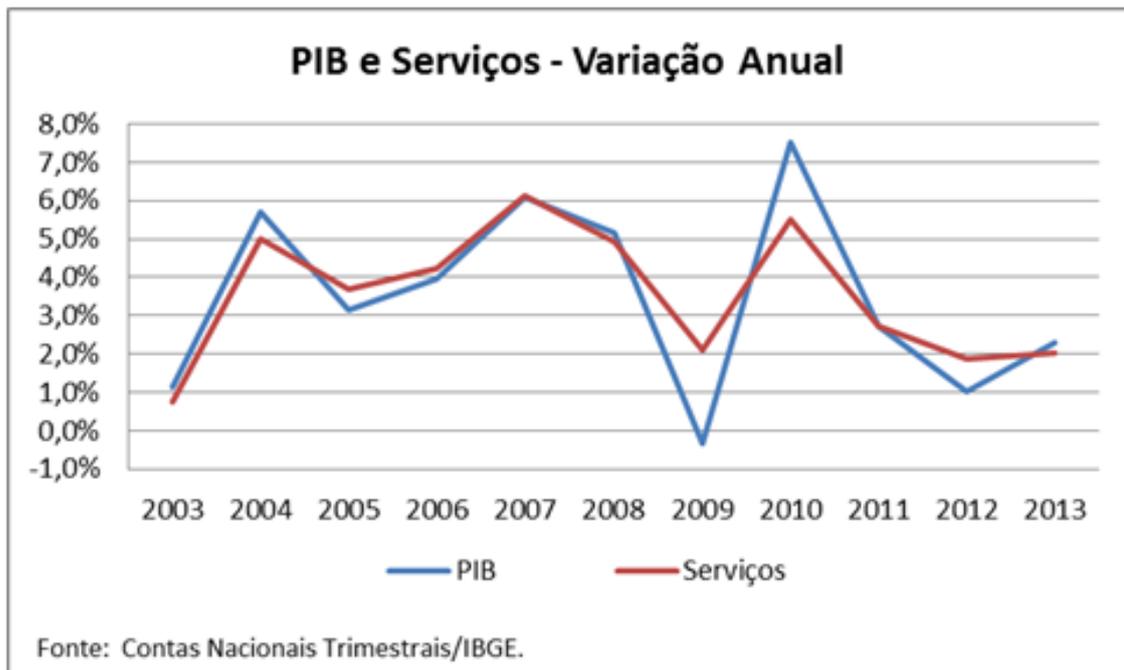


Figura 1: Variação anual entre PIB e Serviços.
Fonte: (BRASIL, 2014).

Segundo dados publicados pelo Ministério do Trabalho e Emprego, o setor de serviços teve maior crescimento, na análise setorial dos dados consolidados de Relação Anual de Informações Sociais (RAIS 2014). O aumento do emprego formal foi verificado em todas as áreas da economia, com destaque para Serviços, que criou 587.482 novos empregos (BRASIL, 2015a).

O setor de serviços é líder em todas as nações industrializadas, geram empregos que englobam a maior parte das economias nacionais e são fundamentais para a atividade econômica em qualquer sociedade. Na conjuntura atual de uma economia complexa, os serviços comerciais e os de infraestrutura funcionam como intermediários e como canais de distribuição para o cliente final. Grande parte da indústria contemporânea se tornou também prestadora de serviço, na medida que, essa atividade agrega valor nos produtos gerados pelas empresas. Assim se reconhece que os serviços não são atividades periféricas e sim parte integrante da sociedade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

Dada a natureza dessa atividade e sua importância na economia em escala global. Torna-se imprescindível ferramentas que venham aperfeiçoar o serviço prestado. Abordar a qualidade nesse setor se torna então crucial para o seu sucesso.

As organizações tem buscado cada vez mais o caminho da qualidade. Essa área tem sido tema frequente de importantes congressos, seminários e dentro das próprias empresas. Em um meio em que a competição e exigências são cada vez maiores. É importante que as organizações se preocupem cada vez mais com a satisfação do cliente e melhoria de seus processos, produtos e serviços. Fornecer qualidade se tornou então uma arma estratégica. Como qualidade é um conceito amplo é importante delinear sobre as abordagem desse conceito (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

Segundo Garvin (2002), a abordagem sobre a qualidade pode ser transcendental, baseada no produto, baseada na produção, baseada no valor ou baseada no usuário. A qualidade baseada no usuário aplica-se bem quando se objetiva mensurar a qualidade em prestações de serviço, pois tem no usuário o principal avaliador.

Quando se discute qualidade traz consigo a noção de avaliação. Um processo no qual se determina o valor de algo. No caso de um serviço, como esse deveria ser feito; como o usuário qualifica esse serviço; se ele atendeu as expectativas do cliente. Ou seja, a avaliação é necessário para a determinação da qualidade.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), a avaliação da qualidade em serviços surge ao longo da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Através dessa comparação pode-se definir a qualidade em serviços.

1. 1 Tema e Problemática

É um desafio medir qualidade dos serviços, devido ao fato da satisfação dos clientes ser algo pautado em fatores intangíveis, diferente de um produto que possui características físicas, facilmente mensuráveis (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

Segundo Paladini (2006), a prestação de serviço envolve a produção de serviços propriamente dito e a estruturação de métodos. Não há como separar, com nitidez, o processo produtivo da prestação de serviço, os dois estão entrelaçados. No âmbito dessas empresas a gestão da qualidade tem seu fundamento pautado na interação com o usuário.

A qualidade é um elemento diferencial nas prestadoras de serviço, principalmente nas unidades hoteleiras. Dessa forma é importante analisar as expectativas e necessidades dos clientes que desfrutam do serviço. Como forma de identificar falhas na qualidade e nortear a tomada de ações corretivas (MASKE et al., 2012).

Para o auxílio no desenvolvimento desse estudo é utilizado o conceito proposto por Parasuramam, Zeithaml e Berry (1985) *apud* Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010). Através da escala de múltiplos itens para avaliação da qualidade percebida em serviços (SERVQUAL), que busca medir a qualidade dos serviços pela ótica do cliente em uma relação de serviço percebido e serviço prestado.

Essa ferramenta pode ser usada para mensurar qualidade em empreendimentos do setor hoteleiro. Já que hotéis e pousadas são prestadoras de serviço. A qualidade nesse setor representa grande diferencial para as empresas em um mercado cada vez mais competitivo.

Dessa forma uma unidade hoteleira por intermédio desse estudo poderá delinear uma avaliação sobre as expectativas e necessidades de seus clientes. Além de nortear as ações corretivas que poderão ser feitas como forma de solucionar possíveis problemas existentes e de certa forma impulsionar o turismo na região da Chapada Diamantina, sobretudo, no município de Paramirim-BA, que ainda é pouco explorado perto de seu potencial. Já que o setor hoteleiro é impulsionado pelo setor turístico.

A problemática desta pesquisa é identificada pela pergunta: Como determinar o nível de qualidade nos serviços prestados por um empreendimento hoteleiro no município de Paramirim-BA?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

- Avaliar o nível de qualidade, aplicando a ferramenta SERVQUAL, nos serviços prestados por um empreendimento do setor hoteleiro no município de Paramirim-BA.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Mensurar as expectativas e percepções dos clientes;
- Identificar os GAPs de acordo as dimensões da qualidade em serviços;
- Determinar e analisar os GAPs no serviço da empresa e classificá-los por prioridade;
- Identificar os itens mais críticos com possibilidades de melhorias;
- Elaborar planos de ações para os itens mais críticos.

1.3 Justificativa

A engenharia da qualidade é uma das áreas abordadas pela Engenharia de Produção. Aplica-se também ao setor de serviço. Por mais que este tenha caráter subjetivo, existem ferramentas voltadas para sua avaliação. Além disso existem diversos estudos sobre esse tema (ABEPRO, 2008).

Pela perspectiva curricular esse estudo é justificado pela relevância da qualidade na prestação de serviços. Daí, a necessidade de gerar conhecimento sobre o tema tratado. A exigência cada vez maior dos clientes nesse setor, trouxe uma intensa busca pelo aprimoramento da qualidade nesse campo. Como serviços possuem natureza subjetiva, algumas ferramentas devem ser aplicadas de forma a mensurar as variáveis relevantes a determinado público.

Uma das áreas englobadas pelo setor de serviço é o setor hoteleiro. Um hotel ou pousada é um estabelecimento de caráter público, que oferece além de acomodação, alimentos, bebidas e lazer. A hotelaria está ligada ao desempenho de outros setores e da economia. Tem como principais características a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade, perecibilidade e padronização (DIEESE, 2013).

O setor hoteleiro sente os efeitos do desenvolvimento turístico do lugar onde se encontra. O turismo é uma das atividades que mais se desenvolvem, tanto geograficamente como economicamente, devido fato, da crescente demanda de pessoas que procuram ocupar seu tempo livre com viagens. Porém nem todas as cidades possuem atrativos físicos, naturais ou culturais que estimulem o deslocamento dos turistas até este local. Algumas cidades que não possuem atrativos culturais e naturais, podem se destacar em outros setores como, por exemplo, o setor industrial e de comércio. Desenvolvendo assim, o turismo de negócio. A hotelaria tem procurado cada vez mais a satisfação desse público, através de instrumentos que busquem a melhora na qualidade dos serviços prestados (PAWELKIEWICZ; BANDEIRA, 2012).

Em trabalho publicado por Anjos e Abreu (2009), é exposto inúmeros trabalhos publicados, onde, se utiliza a ferramenta SERVQUAL e suas adaptações, na avaliação de serviços prestados por empreendimentos hoteleiros. O Quadro 1 traz alguns desses trabalhos.

Autores	Ferramenta	Setor	Dimensões
Fernández e Bedia (2001)	Adaptação de SERVQUAL	Hotéis	Confiabilidade; características dos funcionários; elementos tangíveis e oferta complementar.
Fernández e Bedia (2004)	Adaptação de SERVQUAL	Hotéis na Espanha	Confiabilidade; elementos tangíveis; características dos funcionários e oferta complementar
Antony; Antony e Ghosh (2004)	Adaptação de SERVQUAL	Hotel Cadena, Reino Unido	Receptividade e empatia.
Luk e Layton (2004)	Adaptação de SERVQUAL	Hotéis (serviço de quarto)	Empatia; capacidade de resposta; garantia; aspectos tangíveis; resultados; confiabilidade e necessidades.
Kang; Nobuyuki e Donovan (2004)	Adaptação de SERVQUAL	Hotéis e ryokan – tradicionais pousadas do Japão	Acessibilidade; aspectos físicos; garantia; capacidade de resposta; atendimento; criatividade e benefícios complementares.
Veiga e Farias (2005)	Adaptação de SERVQUAL	Pousada no litoral nordestino	Aspectos tangíveis; confiabilidade; prontidão / prestação; garantia e empatia.
Salazar; Costa e Rita (2005)	SERVQUAL	Cadeias de hotéis em Portugal	Capacidade de resposta; segurança; confiança; empatia e elementos tangíveis.
Akbaba (2006)	SERVQUAL	Hotéis de negócio na Turquia	Elementos tangíveis; adequação do serviço de fornecimento; compreensão e solidariedade; segurança e comodidade.
Gil; Hudson; Quintana (2006)	Adaptação de SERVQUAL	Hotéis na Espanha (recepção e restaurante)	Elementos tangíveis; qualidade do atendimento na recepção e empatia, profissionalismo e garantia no atendimento do restaurante.
Mey; Akbar e Fie (2008)	Adaptação de SERVQUAL	Hotéis na Malásia	Segurança; capacidade de resposta; garantia; empatia e aspectos tangíveis.
Akkiraju (2009)	SERVQUAL	Hotéis na Índia	Elementos tangíveis; capacidade de resposta; garantia; segurança e empatia.
Yilmaz (2010)	Adaptação de SERVQUAL	Hotéis na Turquia	Aspectos tangíveis; garantia; empatia; segurança e capacidade de resposta.
Anjos e Abreu (2009)	Adaptação de SERVQUAL	Hotéis em Balneário Camboriú	Aspectos tangíveis; empatia; sensibilidade; eficiência e segurança.

Quadro 1: Trabalhos realizados no setor hoteleiro utilizando ferramenta SERVQUAL.

Fonte: Adaptado de Anjos e Abreu (2009).

Um estudo elaborado pelo Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) em 2015, aponta um investimento de R\$ 12,8 bilhões nos próximos seis anos para o setor Hoteleiro. Assinala ainda que serão gerados cerca de 630 novos empreendimentos até 2020. O crescimento do setor impulsiona outros setores como a construção civil e o turismo nacional. Outro fato relevante apontado pelo estudo, indica que o setor gerará cerca de 100 mil empregos diretos, atualmente esse número gira em torno de 64 mil. Grande parte desse crescimento será alavancado pela categoria de hotéis econômicos, que deve alcançar 40% dos empreendimentos em 2020. A maior parte desses novos empreendimentos se concentrará em cidades de menor

porte, com até 300 mil habitantes. Hoje, a maior parte dos empreendimentos do setor hoteleiro se concentra em cidades com mais de um milhão de habitantes, a previsão é que esse percentual que hoje é de 59% cairá para 47%. Já os empreendimentos em cidades de até 300 mil habitantes saltará de 22% para 30% em 2020 (BRASIL, 2015b).

O Brasil é considerado pelo Fórum Econômico Mundial o país com maior potencial turístico em recursos naturais no mundo. Dados do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) mostram que áreas de conservação de parques nacionais receberam 6,6 milhões de visitantes em 2014, um aumento de 10% em relação a 2013. Números que enfatizam a importância na exploração turística nessas áreas e o poderio econômico que elas proporcionam para as localidades (BRASIL, 2015c).

Com a atual conjuntura econômica, principalmente pautada pela alta do dólar frente ao real, muitos brasileiros tem optado por destinos nacionais quando optam por uma viagem turística. Uma das opções de destino são as cidades localizadas no interior dos estados, que geralmente oferecem opções de lazer mais econômicas frente as capitais.

O município de Paramirim-BA apresenta grande potencial turístico. Localizado na Chapada Diamantina Meridional e com uma vegetação predominante de caatinga, a cidade possui diversos pontos turísticos, muitos deles banhados pelo Rio Paramirim, um dos principais afluentes do Rio São Francisco. Esse potencial é um diferencial que impulsiona o setor hoteleiro para a localidade. A Figura 2 apresenta a localização do município tendo como referência o Parque Nacional da Chapada Diamantina e um trecho do Rio São Francisco (PARAMIRIM, 2016).



Figura 2: Localização do município de Paramirim-BA.

Fonte: Adaptado de Google Maps.

A Bacia do Rio Paramirim nasce no município de Érico Cardoso, na Serra das Almas, chegando a aproximadamente 1600 metros acima do nível do mar. Ao longo de seu curso recebe água de diversas fontes e percorre cerca de 14 municípios. Na parte que fica no território de Paramirim o rio banha diversos pontos turísticos, como a Barragem do Zabumbão e a piscina pública, local preferido dos turistas que visitam o município. A Figura 3 representa alguns dos pontos banhado pelo Rio Paramirim, além da lagoa que se localiza dentro do território urbano e possui uma orla muito usada para prática de exercícios (PARAMIRIM, 2016).



Figura 3: Alguns pontos turísticos do município de Paramirim-BA.
Fonte: Adaptado de Paramirim (2016).

Para o autor esse estudo tem sua importância potencializada pelo fato de ter sido desenvolvido em uma empresa localizada em sua cidade natal. Além de ajudar a expor o potencial turístico do município e região. Serve como incentivo para que outras empresas locais utilizem de ferramentas da qualidade para melhorar a prestação de serviços.

Sendo assim, esse estudo busca fornecer a empresa uma avaliação sobre a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes. Dessa forma a avaliação da qualidade norteará planos de ações para possíveis melhorias no empreendimento. Almejando dessa forma, a satisfação do cliente e tornando essa relação cada vez mais duradoura.

1.4 Estrutura do trabalho

Na primeira parte do estudo está a Introdução (Capítulo 1). Nessa parte é exposto uma breve contexto econômico sobre o setor de serviços como, números de empregos gerados e a importância dessa área para o desenvolvimento da economia. Em seguida é identificado o tema, problemática e objetos. A justificativa é pautada principalmente pela relevância da qualidade no setor hoteleiro e sua importância para economia e desenvolvimento turístico.

O Referencial Teórico (Capítulo 2) traz conceitos e características sobre serviços e como é aplicado a qualidade nesse setor. Além disso, é exposto o conceito da ferramenta SERVQUAL e como o setor Hoteleiro é identificado segundo alguns autores e a legislação brasileira.

Na Metodologia (Capítulo 3) encontra-se a natureza da pesquisa e sujeito do estudo; a forma como foi feita a coleta de dados; a ferramenta usada para avaliar a qualidade e toda parte de estatística descritiva necessária no tratamento dos dados.

Os Resultados (Capítulo 4) apresentam as informações colhidas pelos dados obtidos pela ferramenta SERVQUAL. As informações calculadas por estatística descritiva, os GAPs dos itens e a avaliação do critério de prioridade. Posteriormente é proposto um plano de ação para os itens avaliados e considerados críticos.

Nas Considerações Finais (Capítulo 5) é novamente exposta a importância da qualidade no setor de serviços. Sobretudo nas unidades hoteleiras e como a ferramenta SERVQUAL é útil nesse tipo de análise.

Nas Referências foram usados diversos livros, artigos, teses, monografias, etc. Sobre diversos temas, como: Gestão de Serviços, Gestão da Qualidade, Setor Hoteleiro, SERVQUAL e Estatística Descritiva.

Nos apêndices encontram-se os modelos dos questionários utilizados na pesquisa: o questionário da expectativa e o questionário da percepção.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos e características sobre serviços

Um grande número de pessoas entendem serviço, como sinônimo de servidão. O que leva a imagem de trabalhadores preparando hambúrgueres e atendendo em mesas. Porém o setor de serviço que cresceu muito nos últimos 50 anos, não pode ser entendido como composto apenas de emprego mal remunerado e desinteressante em lojas e departamentos de fast-food. Ao contrário disso o setor de serviços emprega grande parte dos trabalhadores e movimentam a economia de nações (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

Segundo Zeithaml et al. (2014), os serviços são ações, processos e atuações, não tangíveis, mostrando-se associados a produtos, modificando suas formas e definições conforme o segmento de atuação. A definição precisa do conceito de serviços é tarefa difícil devido ao fato de possuir diversas particularidades

Segundo Teboul (1999), o serviço é um ato imaterial com um fornecimento único, objetivando atender uma necessidade. O serviço pode estar associado ao produto, em um pacote fornecido ao cliente.

Segundo Lovelock e Wright (2002), serviços são uma ação ou desempenho oferecido de uma parte à outra. Mesmo que relacionado a um produto físico o desempenho é algo intangível e não resulta em propriedade de nenhum bem.

Em serviços é importante distinguir insumos e recursos. Para serviços, os insumos são os próprios consumidores, e os recursos são os bens facilitadores, o capital e a mão de obra dos funcionários. Os clientes devem ser participantes do processo do serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

Segundo Johnston e Clark (2002), para que se entenda o conceito de serviços, deve-se levar em consideração como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e financeiros. Ou seja, o conceito de serviço é a proposição do negócio.

O conceito de serviço necessita ser algo mais concreto possível. Deve ser compreendido por todos. É a maneira de expressar a noção de que a empresa tem a intenção de solucionar os problemas dos clientes (GRONROOS, 1993).

Algumas características diferenciadoras das operações de serviço são mais detalhadas nos trabalhos de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) e Zeithaml et al. (2014), apresentadas a seguir;

2.1.1 Intangibilidade

A natureza intangível dos serviços torna-se um problema para o cliente, na medida que, quando se escolhe um produto, o consumidor pode senti-lo, vê-lo, testa-lo antes de executar a compra. Já em serviço, o cliente precisa confiar na empresa (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

É considerada por Zeithaml et al. (2014), a principal características dos serviços. Decorre do fato de os serviços serem processos, ações e não objetos. Ou seja, não podem ser tocados, nem experimentados com um bem tangível.

Serviços, são ideias e conceitos; produtos são objetos. Inovações em serviços não são patenteáveis. As empresas portanto devem expandir suas novas ideias fazendo valer a vantagem com base no pioneirismo da mudança, como forma de superar a concorrência (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

2.1.2 Heterogeneidade

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), a combinação da natureza intangível dos serviços e do cliente como um participante no sistema de prestação de serviços resulta na variação desses serviços. A interação entre o cliente e o funcionário nos serviços cria a possibilidade de uma experiência de trabalho humano mais satisfatória. Em serviços, a atividade de trabalho geralmente é voltada para pessoas, e não para objetos.

A participação do cliente no sistema de produção de serviço implica em heterogeneidade, já que cada cliente pode possuir diferentes necessidades, expectativas e até capacidade de participar da produção (ZEITHAML et al., 2014).

O cliente espera ser tratado de forma justa e ter o mesmo serviço que os outros recebem. O desenvolvimento de padrões e de treinamento dos empregados em procedimentos apropriados é a chave para assegurar a ocorrência no serviço fornecido. É impraticável monitorar a produção de cada empregado, por isso os clientes desempenham um papel no controle da qualidade emitindo suas opiniões (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

2.1.3 Perecibilidade

Um serviço não pode ser estocado. Se não for usado, está perdido para sempre. A utilização total da capacidade de serviços torna-se um desafio gerencial na medida em que as demandas dos clientes sofrem variações consideráveis, não existindo a opção de criar estoques para absolver essas flutuações. Diante da demanda variável e da perecibilidade dos serviços,

tem-se três opções básicas que os gerentes podem tomar (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010):

- **Suavizar a demanda:** Pode ser feita pelo uso de reservas ou agendamento de entrevistas e consultas, usando incentivos nos preços e desestimulando a demanda em períodos de pico;
- **Ajustar a capacidade dos serviços:** Pode ser feita mediante o uso de funcionários extras em horário de pico, programando turnos de trabalho seguindo a demanda e incrementando o autoatendimento no serviço;
- **Permitir que os clientes esperem:** Medida tomada com cautela para que não ocorra insatisfação do cliente e conseqüentemente sua perda para concorrência.

Zeithaml et al. (2014) relacionam perecibilidade dos serviços com a impossibilidade de grava-los, armazena-los, revendê-los ou devolvê-los. Sendo assim, a previsão de demanda e o planejamento para uso máximo da capacidade são fatores importantes e desafiadores na gestão de serviços.

2.1.4 Simultaneidade

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), os serviços são criados e consumidos simultaneamente. Sendo assim, não podem ser estocados. Isso é uma característica fundamental para a administração de serviços. A impossibilidade de estocar serviços inibe o uso da estratégia da manufatura tradicional, que confia nos estoques como um amortecedor para absorver flutuações na demanda.

Nos serviços a produção e o consumo são simultâneos, eliminando assim muitas oportunidades de intervenção no controle da qualidade. Um produto pode ser inspecionado antes da entrega, mas os serviços precisam confiar em outros indicadores para assegurar a qualidade da entrega (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

Zeithaml et al. (2014) destacam que a simultaneidade também significa, que muitas vezes, haverá interação entre os clientes durante o processo de produção do serviço e por isso poderá afetar as experiências individuais, mutuamente.

2.1.5 Participação do cliente no processo dos serviços

Um aspecto fundamental da prestação de serviço é a compreensão de que o cliente pode ser uma parte ativa do processo. O conhecimento, a experiência, a motivação e mesmo a honestidade do cliente tem interferência direta no desempenho do sistema de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

Por outro lado, tirar o cliente do processo, está se tornando prática comum. Um exemplo disso é o setor bancário, no qual o cliente tem tido cada vez mais opções para efetuar transações de forma online, em vez de ir até a agência (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

2.2 Contexto organizacional de empresas de serviços

Segundo Oliveira (2004), a organização de uma empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recurso, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos. Os benefícios de uma estrutura adequada são:

- Identificação das tarefas necessárias;
- Organização das funções e responsabilidades;
- Informações, recursos e feedback aos empregados;
- Medidas de desempenho compatíveis com os objetivos;
- Condições motivadoras.

A estrutura organizacional é o arcabouço que serve de base para o funcionamento adequado, coordenado, equilibrado e integrado de uma organização, devido fato, de apresentar as diversas inter-relações existentes entre os diferentes elementos que a confrontam (WOOD Jr., 1995).

Existe dois contextos organizacionais para agrupar a administração de operações de serviços segundo aponta Richard et al. (2006):

- **Empresas de serviço:** Organizações cujo principal negócio requer interação com o cliente para produzir serviço. Ainda dentro dessa categoria, pode-se fazer outra distinção: serviços prestados nas instalações em que o cliente deve deslocar-se até a instalação de serviços e serviços prestados em campo, em que a produção o consumo do serviço ocorrem no ambiente do cliente.
- **Serviços internos:** São os serviços necessários para apoiar as atividades de uma organização maior. Engloba funções como processamento de dados, contabilidade, engenharia e manutenção. Seus clientes são os diversos setores que compõem a organização e demandam serviços.

A maneira de se enxergar o serviço hoje equivale a forma como se enxerga qualidade: o cliente deve ser o principal foco de todas as decisões e ações de uma empresa de serviços, essa ideia é capitada de forma sintetizada no triângulo de serviços apresentado na Figura 4.

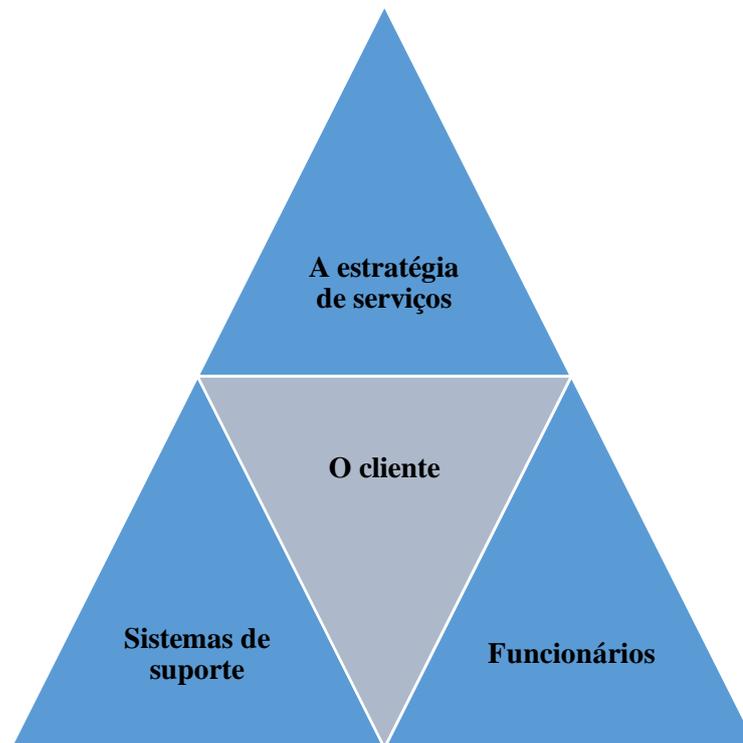


Figura 4: Triângulo de serviços.
Fonte: Adaptado de Chase et al. (2006, p. 165).

No triângulo de serviços, o cliente é o centro de tudo, em relação à estratégia de serviços, os sistemas de suporte e os funcionários que o atendem. Nessa visão, a organização existe para atender o cliente e os sistemas, e funcionários existem para facilitar o atendimento do serviço. O papel das operações no triângulo é fundamental. As operações são responsáveis pelos sistemas de serviços (procedimentos, equipamentos e instalações) e são responsáveis pelo gerenciamento do trabalho dos funcionários ligados aos serviços (CHASE et al., 2006).

2.3 O pacote de serviços

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), o pacote de serviços pode ser definido como um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente. Por ser de natureza intangível, os gestores tem dificuldades em delinear o pacote de serviços de suas empresas.

O pacote de serviços de uma organização pode ser avaliado de acordo com características notadas pelo cliente, que formam a base para a percepção do serviço. Os gerentes de serviços devem oferecer ao cliente uma experiência condizente com o pacote de serviços desejado (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010). O Quadro 2 esboça um exemplo desse pacote para um hotel econômico concorrendo por liderança global.

INSTALAÇÕES DE APOIO
<p>Características</p> <p>Recursos físicos que devem estar disponíveis antes de se oferecer um serviço.</p>
<p>Exemplo para um hotel econômico</p> <p>Construída com materiais que não necessitem de manutenção; Terreno regado por um sistema automatizado subterrâneo de irrigação; Ar-condicionado e o sistema de aquecimento descentralizados, uma unidade por aposento, restringindo qualquer falha a apenas um cômodo.</p>
BENS FACILITADORES
<p>Características</p> <p>Material adquirido ou consumido pelo cliente durante a produção do serviço.</p>
<p>Exemplo para um hotel econômico</p> <p>Mobílias das salas duráveis e de fácil limpeza; Utilização de copos de plástico descartáveis;</p>
INFORMAÇÕES
<p>Características</p> <p>Dados de operações ou informações que são fornecidos pelo consumidor para dar condições para a prestação de um serviço eficiente e customizado.</p>
<p>Exemplo para um hotel econômico</p> <p>Uso online de computador para mapear o processo de cobrança, reservas e registro de hóspedes; Manutenção de registro de hóspedes, medida que acelera o check-in e antecipa as necessidades de cada hóspede.</p>
SERVIÇOS EXPLÍCITOS
<p>Características</p> <p>Benefícios que são prontamente percebidos pelo cliente e que consistem nas características essenciais ou intrínsecas dos serviços.</p>
<p>Exemplo para um hotel econômico</p> <p>Treinamento das camareiras para limpar e arrumar os quartos de forma padronizada; Quartos com mesma aparência.</p>
SERVIÇOS IMPLÍCITOS
<p>Características</p> <p>Benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente ou características extrínsecas dos serviços.</p>
<p>Exemplo para um hotel econômico</p> <p>Pessoas com aparência agradável e com facilidade de comunicação para o cargo de recepcionistas; Treinamento dos procedimentos padrão de operações (PPOs), para tratamento uniforme dos hóspedes.</p>

Quadro 2: Exemplo de pacote de serviços para um hotel econômico.
 Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010).

As organizações produzem compostos de bens e serviços que resultam em um pacote que é oferecido ao seu cliente. A identificação desse pacote em empresas de serviço, se torna difícil pelas características intangíveis das mesmas. Segundo Gianesi e Corrêa (1994), o pacote de serviços está constituído de todos os elementos que fazem parte do serviço.

As instalações de apoio são evidências físicas do serviço e tem grande influência na percepção de qualidade pelo cliente; Os bens facilitadores são elementos físicos que compõem uma evidência explícita do serviço, são utilizados ou consumidos pelo cliente durante a prestação do serviço; Os serviços explícitos são obtidos pela prestação dos mesmos e são claramente percebidos pelos clientes; Os serviços implícitos são os benefícios psicológicos que o cliente obtém com a prestação do serviço (MALDONADO et al., 2009).

2.4 O Setor Hoteleiro

Segundo FOHB (2015), as grandes transformações ocorridas nos últimos anos, relativas ao setor turístico estão diretamente ligadas a globalização da economia, aos avanços tecnológicos, as condições de oferta e demanda e ao problemas relativos ao meio ambiente. Todas essas mudanças potencializaram novas ameaças e oportunidades para todos os setores produtíveis, incluindo o setor hoteleiro. Devido isso a empresa hoteleira precisa estar sempre em busca da competitividade, atualmente vista como sinônimo de sobrevivência.

A atividade turística ocupa, atualmente, um papel de fundamental importância na economia mundial, contribuindo relevantemente para a geração de empregos e, conseqüente aumento do fluxo da circulação de riquezas, ocasionando uma elevação da renda per capita e geração de divisas (CALDAS, 2005).

O turismo cresce em importância não apenas econômica, mas também social. Theobald (2001) afirma que o turismo é um dos principais segmentos do setor de serviços, sendo o que mais cresce na economia mundial nas últimas décadas. O autor complementa dizendo que viagens e turismo se constituem o principal segmento econômico mundial, sob qualquer que seja o critério adotado, desde investimentos de capital, passando por empregos e mesmo em arrecadação.

Segundo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE (2007), o setor de turismo é composto de um conjunto de atividades que, em seu agregado, tem grande representação econômica e vem registrando um crescimento consistente ao longo das últimas décadas. O incremento da renda é o principal fator propulsor das atividades turísticas, o que promove forte correlação entre o dinamismo econômico e a expansão do setor. A Organização Mundial do Turismo (OMT) estabeleceu a “classificação internacional uniforme das atividades turísticas”, que engloba (PAKMAN, 2014):

- Hotéis e similares;
- Segundas residências em propriedade;
- Restaurantes e similares;

- Serviços de transporte ferroviário de passageiros;
- Serviços de transporte marítimo de passageiros;
- Serviços de transporte aéreo de passageiros;
- Serviços anexos ao transporte de passageiros;
- Aluguel de bens e equipamentos de transporte de passageiros;
- Agências de viagens e similares;
- Serviços culturais; e
- Serviços desportivos e outros serviços de lazer.

Segundo a OMT, tais atividades características do turismo são responsáveis pela geração de 6% a 8% do total de empregos no mundo. Ainda de acordo com a OMT, o mercado de viagens internacionais representa 30% das exportações mundiais de serviços e equivale a 6% do valor total dessas exportações. Essas magnitudes lhe conferem o quarto lugar no ranking das atividades geradoras de receitas cambiais, atrás apenas das indústrias de combustíveis, de produtos químicos e automobilística (IBGE, 2007).

A hotelaria está inteiramente ligada à demanda turística. O segmento hoteleiro é composto de hotéis, pousadas e hospedarias que prestam serviços, basicamente, a turistas. Embora a maior parte dos investimentos e dos negócios seja efetuada no ramo dos hotéis, as pousadas e as hospedarias são responsáveis por uma significativa parcela da oferta mundial de alojamento (IBGE, 2007).

Castelli (2000) define uma empresa hoteleira como sendo uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada. Ele apresenta, ainda, que empresa hoteleira é a pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais, o exercício de atividade hoteleira. A empresa hoteleira constitui-se hoje como um setor essencial à infraestrutura da atividade turística, tornando-se um dos sustentáculos principais para a fixação e o desenvolvimento desse mercado.

Segundo Medlik e Ingram (2002), a definição de hotel envolve alguns elementos, como:

- A localização que posiciona o hotel geograficamente em uma região, demonstrando aspectos como sua acessibilidade, conveniência e atratividade da vizinhança;
- As instalações que incluem quartos, restaurantes, bares, salas funcionais, salas de reunião e instalações de recreação;

- O serviço que envolve a existência e a dimensão de determinados serviços do hotel fornecidos por meio de suas instalações;
- O estilo e a qualidade destes itens, em termos de formalidade e informalidade, grau de atenção pessoal, velocidade e eficiência.

Os tipos de meios de hospedagem e suas características, são definidos segundo a Legislação Brasileira da seguinte forma (BRASIL, 2016):

- HOTEL: estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária;
- RESORT: hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento;
- HOTEL FAZENDA: localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo;
- CAMA E CAFÉ: hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento resida;
- HOTEL HISTÓRICO: instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida;
- POUSADA: empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs;
- FLAT/APART-HOTEL: constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.

Sancho (2001) apresenta que os serviços de hospedagem e alimentação no turismo são questões básicas, visto que estas são necessidades de todo ser humano e, naturalmente, se aplicam ao turista especialmente quando se entende por turista aquele que passa pelo menos uma noite no destino visitado.

De acordo a OMT, as estratégias de sucesso utilizadas pelas empresas ligadas ao turismo são elaboradas após conhecer as características estruturais do setor. E para isso é importante conhecer as cinco forças competitivas de Porter. A estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável no setor, por isso o processo de elaboração requer pesquisa e a análise das cinco forças competitivas. A seguir apresentam-se as cinco forças relacionadas ao setor hoteleiro, segundo a OMT (SANTANA; MORETTO; GOHR, 2002).

- **Ameaça de entrada:** a expansão da oferta no setor hoteleiro nas décadas passadas reflete a ausência de barreiras de entrada, principalmente devido aos produtos pouco diferenciados.
- **Ameaça de produtos substitutos:** o desenvolvimento de novas formas de turismo (como em casa ou na área de residência habitual, turismo ecológico, hotéis fazenda etc.) representa uma ameaça para a expansão de determinados destinos turísticos.
- **Poder de negociação dos compradores:** a demanda hoteleira se caracteriza por ser muito instável. No entanto, a oferta se caracteriza por um alto grau de rigidez devido, principalmente, aos elevados custos fixos e à necessidade de alcançar ocupação máxima em períodos de tempo muito curtos (devido à sazonalidade). Assim, os compradores conseguem, em períodos de baixa estação, negociar preços. Os intermediários neste caso são importantes, pois representam praticamente a única possibilidade de se realizar grandes volumes de vendas.
- **Poder de negociação dos fornecedores:** o custo das entradas necessário para o desenvolvimento do setor hoteleiro depende da relação que se estabelece entre a empresa e seus fornecedores. Nas empresas hoteleiras, os recursos humanos são de extrema importância e, atualmente, estão cada vez mais escassos e caros, assim como os recursos financeiros.
- **Rivalidade entre os concorrentes existentes:** a concorrência nesse setor é muito intensa, principalmente devido ao rápido crescimento da oferta em relação à demanda, a mínima diferença entre os produtos oferecidos, etc. Conclui-se, portanto, que o objetivo estratégico das empresas ligadas ao setor hoteleiro é encontrar uma posição no setor de modo que elas possam melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor.

Observa-se que o objetivo estratégico de uma empresa do setor hoteleiro é se posicionar no mercado de forma que garanta segurança para as possíveis forças ou influências do mercado.

2.5 Gestão da qualidade

2.5.1 Definições e conceitos

A gestão da qualidade hoje é vista com um fator estratégico para melhoria da competitividade e produtividade. A necessidade em se obter qualidade em produtos ou serviços decorre na maiorias das vezes no aumento de concorrentes de diversas naturezas. Porém esse pensamento tem se tornado ultrapassado. O conceito de qualidade, hoje, é visto como um setor estratégico nas empresas e tem ganhado cada vez mais notoriedade (GOMES, 2004).

Garvin (2002) classifica a evolução da qualidade em quatro eras, que são: Inspeção, Controle Estatístico da Qualidade, Garantia da Qualidade e Gestão da Qualidade. O Quadro 3 traz características dessas quatro eras.

Inspeção	Características Básicas
	Interesse Principal: Verificação.
	Visão da Qualidade: Um problema a ser resolvido.
	Ênfase: Uniformidade do produto.
	Métodos: Instrumentos de medição
	Papel dos profissionais da qualidade: Inspeção, classificação, contagem e reparo. Quem é o responsável pela qualidade: O departamento de inspeção.
Controle Estatístico do Processo	Características Básicas
	Interesse Principal: Controle.
	Visão da Qualidade: Um problema a ser resolvido.
	Ênfase: Uniformidade do produto com menos inspeção.
	Métodos: Ferramentas e técnicas Estatísticas
	Papel dos profissionais da qualidade: Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos. Quem é o responsável pela qualidade: Os departamentos de fabricação e engenharia (o controle de qualidade).
Garantia da Qualidade	Características Básicas
	Interesse Principal: Coordenação.
	Visão da Qualidade: Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proativamente.
	Ênfase: Toda cadeia de fabricação desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade.
	Métodos: Programas e sistemas.
	Papel dos profissionais da qualidade: Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas. Quem é o responsável pela qualidade: Todos os departamentos com a alta administração se envolvendo superficialmente no planejamento e na execução das diretrizes da qualidade.
Gestão Total da Qualidade	Características Básicas
	Interesse Principal: Impacto estratégico.
	Visão da Qualidade: Uma oportunidade de diferenciação da concorrência.
	Ênfase: As necessidade de mercado e do cliente.
	Métodos: Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização.
	Papel dos profissionais da qualidade: Estabelecimento de metas, educação e treinamento, consultoria a outros departamentos e desenvolvimento de programas. Quem é o responsável pela qualidade: Todos na empresa, com a alta administração exercendo forte liderança.

Quadro 3: Eras da qualidade e suas características.

Fonte: Garvin (1992) *apud* Adaptado de CARVALHO; PALADINI, (2006, p. 7).

As definições de qualidade seja em serviços ou em produtos sempre convergem para a busca incessante da satisfação do cliente como é mostrado a seguir:

- Qualidade é a adequação ao uso, satisfazendo a qualidade do cliente (JURAN, 1979 *apud* TONTINI, 1996).
- Qualidade é o atendimento das especificações definidas para satisfazer ao usuário (CROSBY, 1992, *apud* TONTINI, 1996).
- Qualidade deve ser definida em termos de vantagem ao consumidor (MIZUNO, 1988, *apud* TONTINI, 1996).

No entanto existem compreensões menos superficiais e que começam a delinear formas de se chegar à satisfação do consumidor baseando-se no gerenciamento e execução de atividades intrínsecas ao processo da necessidade:

- Qualidade é o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são o verdadeiro uso e o preço de venda do produto (FEIGENBAUM, 1961, *apud* TONTINI, 1996).
- Qualidade é atender ou exceder as expectativas do cliente (DEMING, 1982, *apud* TONTINI, 1996).

Baseando-se nos meios:

- Qualidade é o desenvolvimento, projeto, produção e assistência de um produto ou serviço que seja o mais econômico e o mais útil possível, proporcionando satisfação ao usuário (ISHIKAWA, 1986, *apud* TONTINI, 1996).
- Qualidade é a totalidade das características próprias ou o desempenho que são objeto de estimação para determinar se um produto ou serviço satisfaz seu propósito de uso ou não (NORMAS JAPONESAS, 1993, *apud* TONTINI, 1996).

Segundo Tontini (1996), um usuário, cliente ou consumidor tende a apagar mais por um produto/serviço de qualidade do que por um produto com qualidade inferior.

Se de um lado a qualidade é hoje uma das palavras-chaves mais difundidas junto à sociedade e também nas empresas, por outro, existe uma certa confusão no uso dessa palavra. A confusão existe devido ao subjetivismo associado à qualidade e também ao uso genérico com que se emprega esta palavra para representar coisas bastantes distintas. Assim para muitos, qualidade está associada a atributos intrínsecos de um bem, como desempenho e durabilidade.

Já para outros, qualidade está associada à satisfação dos clientes quanto à adequação ao uso. Ou seja, qualidade é o grau com que o produto atende satisfatoriamente às necessidades do usuário, durante o uso. A Figura 5 representa a relação entre o usuário e o produto ou serviço (TOLEDO; CARPINETTI, 2016).



Figura 5: Relação entre produto / serviço.
Fonte: Baseado de Toledo e Carpinetti (2016).

Para Garvin (2002), a definição da qualidade segue cinco abordagens e seus respectivos conceitos, o Quadro 4 demonstra esses conceitos:

Abordagem	Conceito da Qualidade
Transcendental	A qualidade é definida como absoluta, ou seja, o melhor possível, em termos de especificação do serviço ou produto.
Manufatura	Produtos ou serviços que não apresentam erros e que correspondam precisamente as especificações do projeto.
Usuário	Produto ou serviços que estejam adequados ao seu propósito.
Produto	Conjunto mensurável e preciso de características, que são requeridas para satisfazer o consumidor.
Valor	É um estágio além da definição de manufatura, elevando a abordagem a termos de custo e preço.

Quadro 4: Conceitos de Qualidade.
Fonte: Adaptado de Garvin (2002) *apud* Carvalho e Paladini (2006, p. 9).

Garvin (1987) *apud* Carvalho e Paladini (2006), classifica cinco abordagens distintas da qualidade: transcendental; baseada no produto; baseada no usuário; baseada na produção;

baseada no valor. O Quadro 5 sintetiza a definição de qualidade, sob a visão de cada uma dessas abordagens.

Abordagem	Definição	Frase
Transcendental	Qualidade é sinônimo de excelência inata. É absoluta e universalmente reconhecível. Dificuldade: pouca orientação prática.	“A qualidade não é nem pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas... Ainda que qualidade não possa ser definida, sabe-se que ela que ela existe.” (PIRSIG, 1974).
Baseada no produto	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto. Dificuldade: nem sempre existe uma correspondência nítida entre os atributos do produto e a qualidade.	“Diferenças na qualidade equivalem a diferenças na quantidade de alguns elementos ou atributos desejados.” (ABBOTT, 1955).
Baseada no usuário	Qualidade é um variável subjetiva. Produtos de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor. Dificuldade: agregar preferência e distinguir atributos que maximizam a satisfação.	“A qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos...” (EDWARDS, 1968). “Qualidade é satisfação das necessidades do consumidor... Qualidade é adequação ao uso.” (JURAN, 1974).
Baseada na produção	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade do planejamento com o executado. Esta abordagem dá ênfase a ferramentas estatísticas. Ponto Fraco: foco na eficiência, não na eficácia.	“Qualidade é a conformidade às necessidades” “...prevenir não-conformidades é mais barato que corrigir ou refazer trabalho.” (CROSBY, 1979).
Baseada no valor	Abordagem de difícil aplicação, pois mistura dois conceitos distintos: excelência e valor destacando os trade-off qualidade x preço. Esta abordagem dá ênfase à Engenharia/Análise de valor-EAV.	“Qualidade é o grau de excelência” a um preço aceitável.” (BROH, 1974).

Quadro 5: Definição do conceito de qualidade sobre várias abordagens.

Fonte: Garvin (1987) *apud* Carvalho; Paladini, (2006, p. 8).

2.5.2 Visão geral da avaliação da qualidade

Segundo Rolt (1998), a avaliação da qualidade depende de um conjunto de indicadores de desempenho, além de recursos para coletar e propagar os indicadores na empresa e processos de gestão definidos onde os indicadores estão ajustados.

O processo de avaliação da qualidade em uma visão geral segue alguns critérios, segundo Carvalho e Paladini, (2006):

- A avaliação da qualidade abrange vários elementos e exige uma visão ampla do processo. Assim, estratégias pontuais de avaliação devem ser incluídas em análises de maior alcance;
- A avaliação deve ser contínua, permanente. Progressivamente deve envolver maior quantidade e maior profundidade em seus elementos de análise;
- A avaliação do processo possui utilidade em si mesmo e serve como aprendizagem e como motivação para avaliações mais complexas.

Segundo Carvalho e Paladini (2006), algumas posturas devem ser adotadas para que a avaliação da qualidade atinja suas metas:

- O sucesso das estratégias de avaliação da qualidade está diretamente relacionado com a praticidade de operação dos mecanismos empregados para tanto;
- Como mecanismo crítico da Gestão da Qualidade, é fundamental que o processo de avaliação lance mão de procedimentos que sejam essencialmente eficientes;
- A inspeção é uma forma excelente para começar a avaliação da qualidade;
- A avaliação da qualidade costuma ser realizadas em atividades fins. Com frequência, a verdadeira meta aqui é medir como se comportam as atividades meios, cujo reflexo direto são as atividades em que a avaliação centrou;
- Toda avaliação da qualidade enfatiza a maneira como a empresa relaciona-se com seus consumidores clientes. Qualquer outra avaliação é uma fase intermediária para chegar a esta.

De acordo Carvalho e Paladini (2006), a forma de garantia para que o processo de avaliação de qualidade não venha a ter prejuízos em seu direcionamento e utilidade é fundamental evitar ações como:

- Estratégias de avaliação da qualidade sem rigor teórico tem poucas chances de funcionar;

- Não se devem utilizar processos de avaliação que sejam complexos, a pontos de exigir, longos treinamentos;
- Informações pouco representativas prejudicam a visão que se tenha do processo;
- Não parece adequado criar mecanismos unilaterais de avaliação;
- Os mecanismos de avaliação da qualidade não podem ser subjetivos, mas devem ser essencialmente mensuráveis;
- Não é recomendado a adoção de mecanismos de avaliação centrados nas atividades em si mesmas. Deve-se levar em conta seus efeitos e como essas atividades possuem impacto sobre a ação da empresa no ambiente externo.

Observa-se assim que a avaliação da qualidade depende de diversos fatores, como os citados nos tópicos acima. A forma como são seguidos os critérios, posturas e evitar algumas ações, proporcionam subsídios para que se possa avaliar a qualidade de forma mais eficaz.

As características da avaliação da qualidade fornecem justificativas práticas para desenvolvê-la. Produzir qualidade é uma atividade que envolve grande número de variáveis, isso requer uma análise permanente do processo. A avaliação da qualidade é uma ação dinâmica, sempre há elementos novos. Tanto no ambiente interno, como, no externo (CARVALHO; PALADINI, 2006).

2.6 Qualidade em serviços

Segundo Deming (1990), a qualidade não pode ser vista como algo que as empresas devem ter como custo adicional referentes aos seus produtos e serviços. Deve ser tratada pelas organizações como objeto de desejo de seus clientes, aquilo que eles necessitam efetivamente. Qualidade é a adequação ao uso e a conformidade das especificações carecidas pelo cliente.

O entendimento do que é qualidade em serviços para o cliente pode ajudar a empresa a introduzir modificações e buscar melhorias de qualidade em seus produtos e serviços (ROCHA, 1999).

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço. O contato com o cliente é um momento de definição, ou seja, uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente. Essa avaliação pode ser feita pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Se o serviço excede a expectativa, ele é considerado de qualidade excepcional. Quando não se atende as

expectativas, ele é visto como aceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória.

Segundo Carvalho e Paladini (2006), para se obter satisfação e retenção dos clientes, uma empresa de serviços deve se assegurar de reter e satisfazer aos seus funcionários, ou seja, os colaboradores de uma empresa devem ser tratados como um ativo-chave do processo de produção de serviços.

A expectativa e percepção do cliente interferem diretamente na análise da qualidade do serviço. Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002), “qualidade é a prestação de um serviço que supere as expectativas do cliente”. Ou seja, o fator essencial é superar a expectativa dos clientes quanto à qualidade de serviço.

A qualidade na prestação de serviços é um fator preponderante e deve estar em constante avaliação, de modo que o prestador deve sempre estar precavido, atento se o seu cliente está satisfeito com atendimento prestado, comparado ao que o cliente esperava antes de receber o serviço e a avaliação final do mesmo. O julgamento do cliente é de grande importância para avaliar a qualidade (COELHO, 2004).

2.6.1 Dimensões da qualidade em serviços

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) e Bateson (2001), são identificadas por pesquisadores de marketing em estudos de várias categorias de serviços, cinco principais dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade dos serviços: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e aspectos tangíveis, citadas em ordem decrescente de importância para os clientes.

- **Confiabilidade:** A capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão. O desempenho de um serviço confiável é uma expectativa do cliente e significa um serviço cumprido no prazo, da mesma maneira e sem erros. A confiabilidade também vale para atividades de retaguarda, das quais se espera exatidão na elaboração de contas e na manutenção de registros (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010). Bateson (2001) afirma que “nada pode ser mais frustrante para os clientes do que os prestadores de serviço inconfiáveis”. Além disso diz que a confiabilidade é a dimensão mais importante para o consumidor de serviços.
- **Responsividade:** A disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente. Deixar o cliente esperando, principalmente por razões não aparentes, cria desnecessariamente uma percepção negativa da qualidade. Se

ocorrer uma falha em um serviço, a capacidade para recuperá-la rapidamente e com profissionalismo pode gerar muitas percepções positivas da qualidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010). Bateson (2001) diz que esta dimensão é responsável por mensurar a receptividade para com os clientes por parte dos funcionários.

- **Segurança:** Está relacionada ao conhecimento e à cortesia dos funcionários, bem como à sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade. A dimensão de segurança inclui as seguintes características: competência para realizar o serviço, cortesia e respeito ao cliente, comunicação efetiva com o cliente e a ideia de que o funcionário está realmente interessado no melhor para o cliente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010). Segundo Bateson (2001), esta dimensão abrange a competência, cortesia, relaciona-se ao conhecimento, habilidade da empresa em prestar o serviço. A cortesia espelha como os funcionários agem com seus clientes e seus pertences passando a ideia de segurança para os clientes.
- **Empatia:** Demonstrar interesse e atenção personalizada aos clientes. A empatia inclui as seguintes características: a acessibilidade, sensibilidade e esforço para atender as necessidades dos clientes. Representa a aptidão do indivíduo em questão em vivenciar as emoções de outro. Empenhos exclusivos para o cliente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010). Bateson (2001), também sugere que a empresa que possui esta dimensão “nunca perde de vista o que é ser um cliente da sua empresa”.
- **Aspectos tangíveis:** Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação. A condição do ambiente é uma evidência tangível do cuidado e da atenção aos detalhes exibidos pelo fornecedor do serviço. Essa dimensão de avaliação também pode estender-se à conduta de outros clientes que estejam utilizando o serviço. Representa essencialmente os aspectos de tudo o que abrange a prestação de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010). Bateson (2001) relaciona como itens tangíveis de uma empresa objetos que são utilizados em seu interior, desde decoração até a apresentação e aparência de seu quadro de funcionários;

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1986, 1990) *apud* Chase et al. (2001) identificam dez dimensões “genéricas” que contribuem para o nível de qualidade do serviço que uma empresa fornece a seus clientes.

- **Tangibilidade:** São as evidências físicas do serviço.
- **Confiabilidade:** Relaciona-se a consistência do desempenho e à dependência do serviço.
- **Receptividade:** Refere-se a disposição e/ou prontidão dos funcionários para prestar um serviço.
- **Competência:** Está relacionada às habilidades e ao conhecimento dos trabalhadores para realizar o serviço apropriadamente.
- **Cortesia:** Refere-se à polidez, ao respeito, à consideração e ao comportamento amigável do pessoal que está em contato com os clientes.
- **Credibilidade:** A credibilidade refere-se às características de confiança, possibilidade de acreditar e honestidade no trabalho que presta serviço.
- **Segurança:** Refere-se à isenção de qualquer perigo, risco ou problema. Esta é uma dimensão particularmente importante da qualidade do serviço profissional.
- **Acesso:** O acesso refere-se à acessibilidade e à facilidade de contato.
- **Comunicação:** Dimensão de qualidade muito importante em alguns serviços, como por exemplo serviços hospitalares.
- **Compreensão a respeito do cliente:** Refere-se ao esforço feito pelo trabalhador que realiza o serviço para entender as necessidades específicas de cada cliente.

Segundo Fitzsimons e Fitzsimmons (2010), os clientes utilizam estas dimensões para fazer julgamentos em relação à qualidade dos serviços oferecidos, através da comparação entre o serviço efetivamente prestado e o serviço percebido, sendo que a diferença entre ambos constitui uma medida de qualidade, sendo a satisfação negativa ou positiva.

Estas dimensões são os pilares para a construção do método de avaliação da qualidade SERVQUAL. Inicialmente Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) *apud* Fitzsimons e Fitzsimmons (2010) propuseram dez dimensões da qualidade em serviço: tangibilidade, responsabilidade, confiabilidade, acessibilidade, compreensão do cliente, comunicação, competência, segurança, cortesia e credibilidade. Atualmente, as cinco dimensões que compõem a ferramenta SERVQUAL são: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e aspectos tangíveis, como foi mostrado no presente tópico.

2.6.2 Falhas na qualidade em serviços

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), a avaliação da qualidade entre o serviço esperado e o percebido é um processo rotineiro de retorno de informação do cliente, praticado pelas principais companhias de serviços. Na Figura 6 a diferença entre as expectativas e as percepções dos clientes é definida como GAP 5. A satisfação do cliente depende da minimização do quadro de falhas que estão associadas ao serviço.

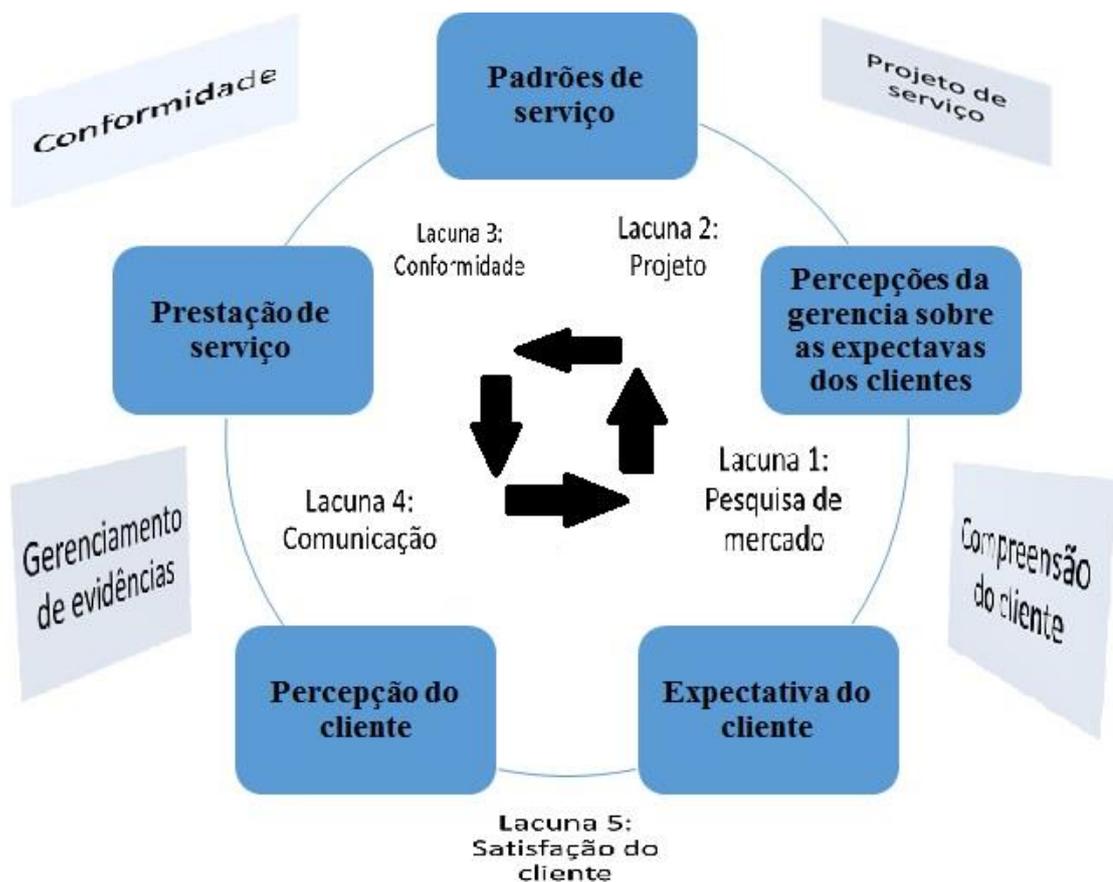


Figura 6: Modelo GAPs na qualidade de serviços.
Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 142).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) e Corrêa e Caon (2001) descrevem as cinco lacunas ou GAPs da seguinte forma:

- **GAP 1:** Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), a falha de pesquisa de mercado é a discrepância entre as expectativas do cliente e as percepções do setor administrativo. Os clientes formulam suas expectativas com base em uma série de fontes: experiências anteriores com a empresa, anúncios, necessidades pessoais e comunicação em geral. Estratégias para minimizar essas falhas

incluem a melhoria na pesquisa de mercado, adoção de uma melhor comunicação entre a administração e seus empregados da linha de frente, bem como a redução do número de níveis administrativos. Segundo Corrêa e Caon (2001) existem ainda problemas de capacidade dos gerentes em identificar apropriadamente as expectativas reais do cliente.

- GAP 2: A falha no projeto de serviço resulta da incapacidade da administração de formular níveis de qualidade do serviço que correspondem às expectativas do cliente e da inability de traduzi-las em especificações exequíveis. A lacuna 2 pode resultar de uma falha de comprometimento da administração com a qualidade do serviço ou de uma percepção de uma impossibilidade de atender às expectativas do cliente. Como solução, o estabelecimento de metas e a padronização da prestação do serviço (CORRÊA; CAON, 2001; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).
- GAP 3: A lacuna 3 pode ter origem por distintas razões, como a discrepância na equipe de trabalho, a seleção inadequada de funcionários, o treinamento inadequado e o desenho improprio de tarefas. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) corroboram ao afirmar que a falha na conformidade ocorre porque o serviço efetivamente prestado não atende as especificações estabelecidas pela administração, devido as lacunas na equipe de trabalho, seleção e treinamento inadequado dos colaboradores e a função inapropriada das tarefas. Para Côrrea e Caon (2001), uma maneira para prevenir falhas desse tipo é a criação de condições para que os funcionários possam atingir o “estado de controle”.
- GAP 4: As expectativas dos clientes a respeito de um serviço são formadas por anúncios na mídia e outras comunicações realizadas pela empresa. A lacuna 4 é a discrepância entre o serviço prestado e as comunicações externas, na forma de promessas exageradas e da falta de informação fornecida aos funcionários da linha de frente. As empresas sofrem com um dilema que se trata da formação das expectativas nos clientes. As falhas geralmente ocorrem quando os clientes chegam ao sistema com expectativa maior do que aquela que o sistema oferece (CORRÊA; CAON, 2001; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).
- GAP 5: Entende-se como a diferença entre expectativas e percepções dos clientes, surge como resultado das demais falhas. A satisfação do cliente depende da minimização das quatro falhas anteriores associadas a prestação do serviço. Para

os autores o GAP 5 é o mais importante. A meta final da melhoria da qualidade é reduzir ou anular esse GAP.

O GAP 5 será o ponto de partida que irá nortear o objetivo do presente estudo, nele que a ferramenta SERVQUAL atuará, como forma de obter as falhas entre expectativa e percepção dos clientes dentre os itens avaliados.

Com a obtenção e classificação dos GAPs críticos. O plano de ação irá nortear as soluções propostas para melhoria desses itens. Polacinski (2016) descreve o 5W2H como uma ferramenta utilizada como plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisam ser desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades.

O 5W2H origina-se das seis palavras em inglês: What; When; Who; Why; Where; How; How Much. Traduzindo para o português tem-se: O que; Quando; Quem; Por quê; Onde; Como; Quanto custa.

2.7 SERVQUAL

Diferentemente de um produto com características físicas facilmente mensuráveis, os serviços são determinados por muitos fatores intangíveis, o que torna a mensuração da qualidade um desafio. A qualidade em serviços possuem muitas características psicológicas e se estende na grande maioria das vezes além do contato imediato entre o serviço e cliente. A SERVQUAL é uma ferramenta valiosa para pesquisar a satisfação do cliente com base no modelo de falhas em serviços. Além de captar as múltiplas dimensões da qualidade em serviços. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

A ferramenta SERVQUAL, desenvolvida por Parasuraman, Zeithami e Berry (1985), consiste num método adequado para mensurar o nível qualitativo dos serviços prestados. O processo se dá por meio da diferença de pontuações obtidas através de um questionário, abrangendo cinco dimensões da qualidade em serviços: tangibilidade, responsabilidade, confiabilidade, empatia e garantia (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

A ferramenta SERVQUAL é composta de três partes, a primeira contém um conjunto de questões para investigar as expectativas dos clientes; a segunda inclui questões para avaliar as percepções do serviço prestado e a última etapa é composta por uma única e abrangente pergunta sobre o desempenho global da empresa (CARDOSO; SALAZAR, 2004 *apud* GAMA, 2012).

O questionário possui 22 questões em cada etapa para medir as cinco dimensões da qualidade de serviços. Estas questões são aferidas em uma escala Likert de 5 ou 7 pontos

(“discordo totalmente” a “concordo totalmente”). Arquetado originalmente em duas divisões (a primeira para as expectativas do cliente e outra para as percepções), a avaliação da qualidade dos serviços é dada pela diferença entre o desempenho do serviço prestado e a expectativa do cliente em relação ao serviço recebido.

A ferramenta SERVQUAL proporcionará uma pontuação que poderá ser positiva, negativa ou neutra, de acordo com a média obtida pelas respostas dos entrevistados para cada questão. Segundo Lovelock e Wrigt (2002), quando a qualidade real cai abaixo do nível de serviço adequado esperado pelos clientes, ocorre um GAP – ou lacuna na qualidade – entre o desempenho do fornecedor de serviços e as expectativas do cliente.

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) *apud* Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), o modelo dos 5 GAPs (Lacunas) foi desenvolvido com o intuito de auxiliar os gestores a compreenderem as fontes dos problemas da qualidade dos serviços e como melhorá-los. De maneira breve, os GAPs buscam mensurar a discrepância entre:

- As expectativas dos clientes e as percepções dos gerentes sobre estas expectativas (GAP 1);
- As percepções dos gerentes em relação às expectativas dos clientes e as especificações da qualidade do serviço (GAP 2);
- As especificações da qualidade do serviço e a qualidade do serviço prestado (GAP 3);
- O serviço realmente prestado e o que é comunicado ao cliente a respeito deste (GAP 4), e;
- Expectativas dos clientes em relação ao serviço e a percepção destes em relação ao desempenho do serviço prestado (GAP 5).

Ao se analisar o modelo dos 5 GAPs, percebe-se que os mesmos podem ser mensurados separadamente. Desta forma, a mensuração do GAP 5 constitui-se na essência da utilização do modelo SERVQUAL.

A ferramenta SERVQUAL foi testada inicialmente e legitimada para empresas americanas de serviços pertencentes a quatro setores: banco, cartões de crédito, reparação e manutenção de pequenos aparelhos elétricos e serviços de telecomunicação de longa distância. Hoje, a ferramenta é aplicada em estudos envolvendo os mais variados tipos de organizações do setor de serviços (GAMA, 2012).

2.7.1 A expectativa do cliente

As expectativas dos clientes são crenças sobre a execução do serviço norteadas como padrões ou pontos de referência com o objetivo de julgar o desempenho. Como os clientes comparam suas percepções do desempenho com esses pontos de referência ao avaliar a qualidade do serviço (ZEITHAML; BITNER, 2012).

A necessidade pessoal é a primeira etapa da ação de decisão de compra do cliente. As necessidades e desejos almejados pelos clientes influenciam fortemente as expectativas, pois o cliente espera no mínimo a satisfação de suas necessidades. Vários fatores influenciam na expectativa dos clientes, como abordado por Corrêa e Caon (2001), mostrado na Figura 7.



Figura 7: Fatores que influenciam a formação de expectativas nos clientes.
Fonte: Baseado em Correa e Caon (2001).

A importância das informações veiculadas “boca a boca” na definição das expectativas é extensa. Essas informações traduzem aos clientes a imagem do serviço e influenciam tanto o serviço previsto quanto o serviço desejado. A comunicação “boca a boca” tem importância especial como fonte de informações, devido fato, de ser recebida de forma neutra. Esse tipo de informação é de grande importância em um serviço de difícil avaliação, tanto, antes da compra ou na execução direta (ZEITHAML; BITNER, 2012).

O nível de satisfação do cliente com as experiências anteriores com o prestador influencia o grau de expectativa que o cliente formula ao procurar novamente o serviço (CORRÊA; CAON, 2001).

A comunicação externa engloba todo tipo de comunicação, tanto da própria organização como de órgãos externos, e são fatores de influência passíveis de maior controle dos gestores.

De forma semelhante à comunicação “boca a boca” e as experiências anteriores, a comunicação externa influencia, principalmente, a formulação de expectativas durante o estágio que antecede a compra (CORRÊA; CAON, 2001).

Preços mais elevados tendem a aumentar as expectativas do cliente em relação ao serviço. Diversos setores tem aumentando o preço de seus serviços como uma forma de transmitir sentimento de exclusividade e qualidade superior para seus clientes, através do preço pouco acessível (CORRÊA; CAON, 2001).

2.7.2 A percepção do cliente

O termo satisfação e qualidade muitas vezes, são empregados como se tivessem o mesmo sentido. Porém os pesquisadores tentam ser mais precisos quanto ao significado e aplicação desses dois termos. O consenso diz que esses dois conceitos são fundamentalmente diferentes quanto aos seus agentes causais e aos desfechos resultantes. Embora estas duas noções tenham pontos em comum, a satisfação costuma ser entendida como um conceito mais amplo, ao passo que a qualidade do serviço se volta especificamente para as dimensões do serviço. Com base nessa perspectiva, a qualidade do serviço percebido é um componente da satisfação do cliente. A relação entre esses dois conceitos é ilustrada pela Figura 8 (ZEITHAML; BITNER, 2012).

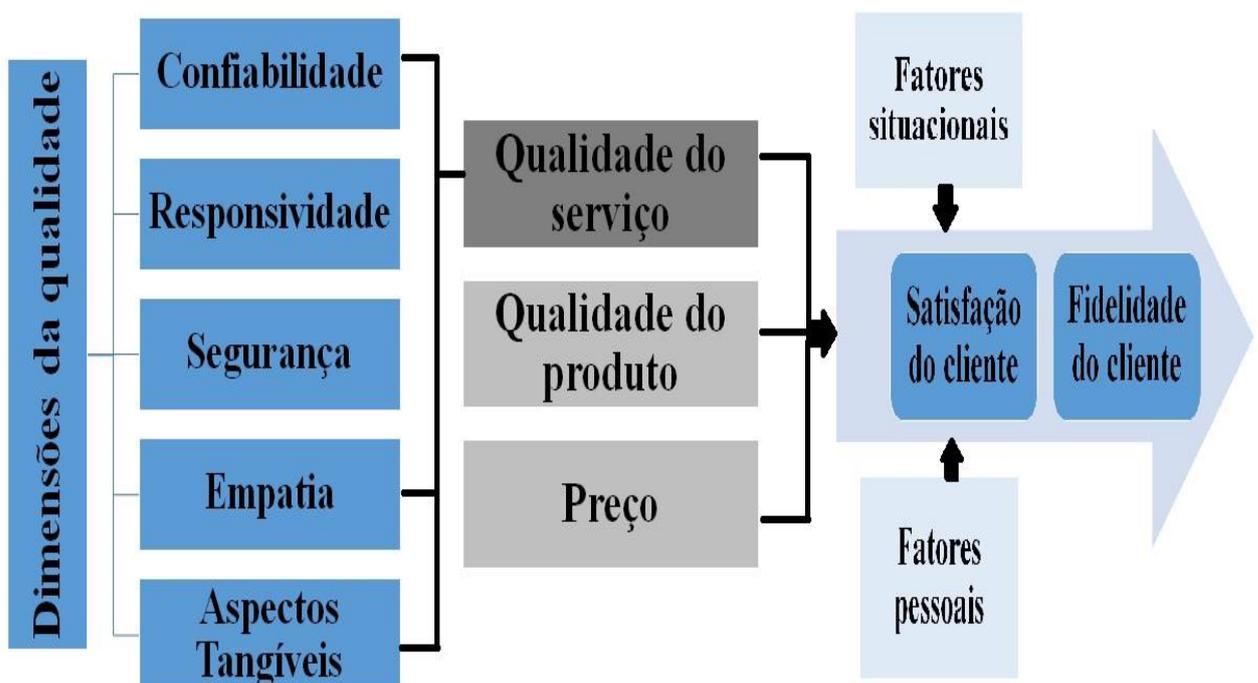


Figura 8: A expectativa e as percepções do cliente sobre a qualidade do serviço.
Fonte: Adaptado de Zeithaml et al., (2012, p. 78).

A qualidade do serviço é uma avaliação coordenada, graças a percepção do cliente sobre a confiabilidade, segurança, a responsabilidade, a empatia e os aspectos tangíveis. Entretanto a satisfação é mais inclusiva e influenciada pelas percepções da qualidade do serviço, pela qualidade do produto e pelo preço, além de fatores situacionais e pessoais (ZEITHAML; BITNER, 2012).

O comportamento do consumidor está em constantes mudanças, graças as inovações tecnológicas e a própria característica do setor de serviços. Isso tem gerado um desafio para as organizações pela busca da qualidade satisfatória (GOMES, 2004).

A ferramenta utilizada no presente trabalho tem como objetivo mensurar a satisfação do cliente para o serviço prestado, a partir da determinação do GAP (lacuna / falha) de serviço, que é calculado pela diferença entre percepção e expectativa do cliente em relação ao serviço.

O conceito de serviço adotado para esse estudo será o exposto por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010). Que leva em consideração as características de intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade, simultaneidade e participação do cliente do processo produtivo.

3. METODOLOGIA

3.1 Natureza da pesquisa

Segundo Gil (2002), uma pesquisa é um procedimento racional e sistemático com o objetivo de proporcionar respostas aos problemas existentes. Richardson (1999) diz que a metodologia constitui a conjuntura dos caminhos a serem seguidos, dos instrumentos usados para se fazer ciência, ou ainda, o modo como se conduz uma pesquisa, a caracterização, o sujeito de pesquisa, os instrumentos, além da análise e coleta de dados.

3.1.1 Quantos ao objetivos

Segundo Gil (2002), as pesquisas são classificadas em relação aos seus objetivos gerais, como: exploratória, descritivas e explicativas. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-los mais explícito ou a construir hipóteses. A pesquisa descritiva busca descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. A pesquisa explicativa preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de fenômenos.

A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno, ou ainda, o estabelecimento de relação entre essas variáveis. Usualmente feita com técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e a observação sistemática (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Amparado pelo objetivo geral da pesquisa, esta pode ser classificada como descritiva, devido fato de objetivar descrever o nível de qualidade na prestação de serviço por um empreendimento hoteleiro.

3.1.2 Quanto aos procedimentos

Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa é classificada em relação aos procedimentos técnicos como bibliografia, documental, experimental, ex-post-facto, levantamento, estudo de campo e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é feita a partir de levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico. A pesquisa experimental consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as normas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto. A pesquisa ex-post-facto tem como objetivo investigar possíveis relações de causa e efeito entre um determinado fato identificado pelo pesquisador e um fenômeno que ocorre posteriormente. O levantamento

é um tipo de pesquisa utilizado em estudos exploratórios e descritivos. O estudo de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa. O estudo de caso se caracteriza pelo estudo de uma entidade bem definida como, uma instituição, uma pessoa, ou uma unidade social.

Gil (2002) afirma que o estudo de caso está voltado para a aplicação direta e imediata de conhecimento em uma realidade circunstancial, revelando o desenvolvimento de teorias.

Segundo Prodanov e Freitas, (2013), uma pesquisa que envolve a interrogação direta de indivíduos, através de algum tipo de questionário, pode ser classificada como de levantamento.

O presente estudo pode ser classificada como de levantamento pois foram aplicados questionários de forma direta aos clientes que utilizaram o serviço. Como se trata do estudo de um objeto, que no presente trabalho é um empreendimento do setor hoteleiro, onde se busca avaliar em um contexto contemporâneo a qualidade do serviço oferecido, pode-se classificar como um estudo de caso.

3.1.3 Quanto a abordagem

Existem também a classificação quanto a forma de abordagem do problema sendo a pesquisa ou qualitativa ou quantitativa. Quando se faz uso de técnicas descritivas, para análise de dados, a pesquisa é classificada como quantitativa segundo Prodanov e Freitas (2013).

Foram usadas técnicas de estatística descritiva na análise dos dados coletados durante o estudo, isso, configura a pesquisa como quantitativa. Como o presente trabalho tem como objetivo central mensurar o nível de qualidade em um empreendimento hoteleiro, além da análise numérica dos GAPS, configura-se também como uma pesquisa qualitativa. Existe uma interligação entre essas duas abordagens.

Do ponto de vista empírico é necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa. Vale ressaltar que a classificação não deve ser feita de forma rígida, visto que, em função de suas características a pesquisa pode não se enquadrar em um único modelo (GIL, 2002).

Os tipos de pesquisa são relacionados segundo Prodanov e Freitas (2013) e Gil (2002), conforme a Figura 9.



Figura 9: Relações entre os tipos de pesquisa.
Fonte: Adaptado de Prodanov e Freitas (2013) e Gil (2002).

Baseando-se nos conceitos de Gil (2002) e Prodanov (2013), a pesquisa do presente trabalho é classificada conforme esboça a Figura 10.

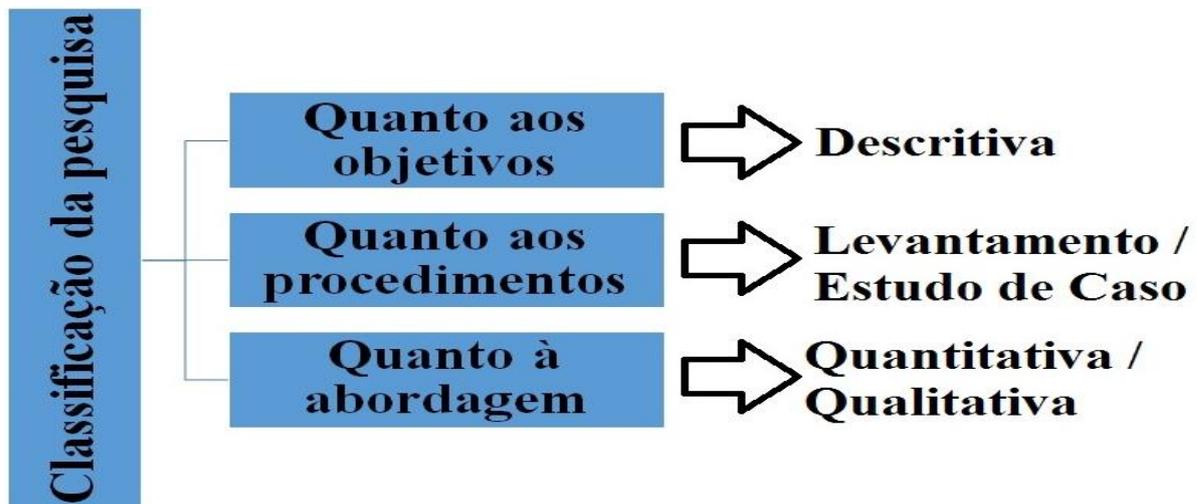


Figura 10: Classificação do Trabalho
Fonte: O autor da pesquisa.

3.2 Procedimento de coleta de dados

O procedimento de coleta para o presente estudo é caracterizado como levantamento de dados e informações. É identificado pelos sub tópicos a seguir, coletados através do histórico da empresa e por meio de questionários aplicados de forma direta aos clientes do empreendimento. Um questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquisição de um grupo, representativo da população em estudo (AMARO; PÓVOA; MACEDO, 2016).

3.2.1 Sujeito de estudo

Segundo Richardson (1999), a população é o conjunto de elementos que possuem determinadas características em comum, um exemplo de população são os habitantes de uma mesma cidade. População segundo Roesch (2005), se trata de determinado grupo de pessoas ou empresas que interessam entrevistar para o propósito específico de um estudo.

A população desse estudo são os hóspedes que utilizam os serviços do empreendimento hoteleiro. Como é inviável analisar todos os hóspedes. Foi definida uma amostra baseada na média mensal dos clientes. Foi levantada através do histórico de registro da empresa dos anos de 2014 e 2015. Essa média mensal representa uma população de aproximadamente 178 hóspedes. Esse critério foi usado devido fato de não haver grande sazonalidade na ocupação do empreendimento hoteleiro ao longo de todo o ano. Sendo assim, a média mensal representa um bom parâmetro para ser utilizado no valor adotado para população do estudo.

A Figura 11 representa as médias mensais do número de clientes que utilizaram o serviço da empresa nos anos de 2014 e 2015.

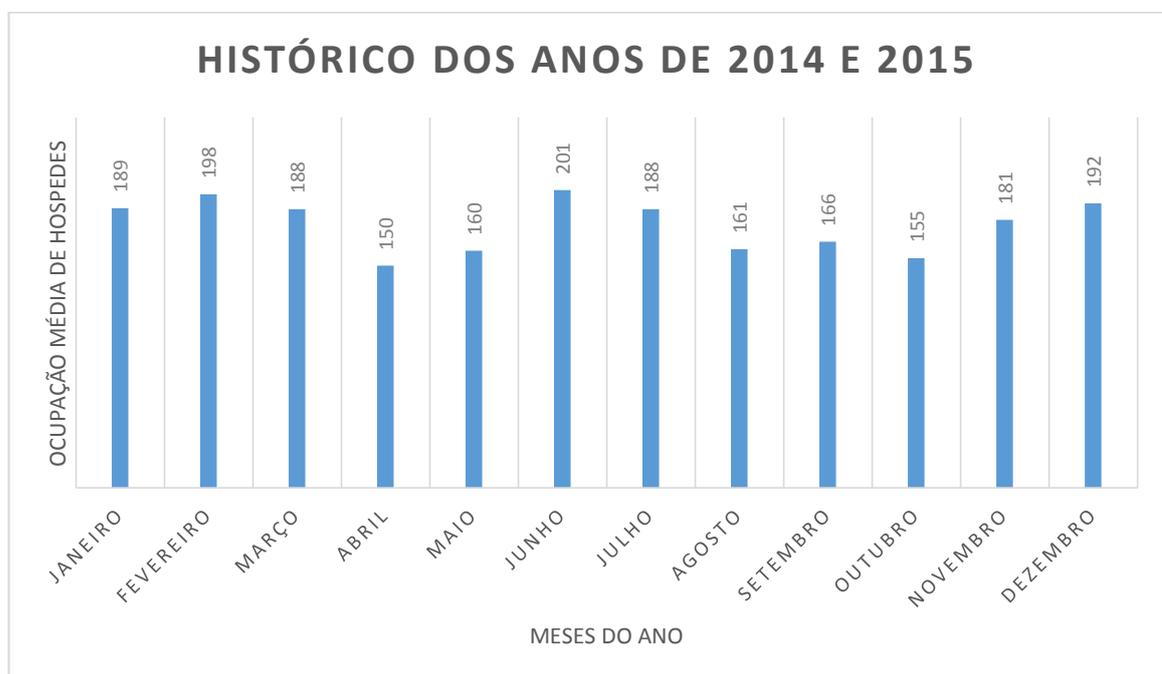


Figura 11: Histórico Mensal de Hóspedes (2014 e 2015).
Fonte: Banco de dados do empreendimento hoteleiro estudado.

3.2.2 Amostragem

Segundo Barbetta (2004), quando se conhece o tamanho da população, pode-se fazer a seguinte correlação para ter o tamanho da amostra com as seguintes fórmulas apresentadas no Quadro 6. Nessa pesquisa foi admitido um intervalo de confiança desejável de 90% (noventa

por cento) e uma margem de erro mínima de $\pm 10\%$ (mais ou menos dez por cento) para o cálculo utilizou-se as seguintes equações.

$n_0 = \frac{1}{(E_0)^2}$	$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$
<p>N = Tamanho (número de elementos) da população. n = Tamanho (número de elementos) da amostra. n₀ = Uma primeira aproximação pra o tamanho da amostra. E₀ = Corresponde ao erro amostral tolerável pela pesquisa.</p>	

Quadro 6: Cálculo de amostragem.
Fonte: Adaptado de Barbetta (2004).

Como a população foi definida em 178 clientes. Através das equações expostas por Barbetta (2004), a amostra mínima foi calculada em 64,02. Ou seja, o número mínimo de questionários a serem aplicados para que se atinja o intervalo de confiança desejado é de 65 questionários.

3.2.3 Aplicação do questionário

No estudo foi aplicada a ferramenta SERVQUAL em uma amostra definida conforme o histórico dos anos de 2014 e 2015. Essa amostra foi obtida por meio de uma média mensal de usuários do serviço. Os questionários foram aplicados por um período de 30 dias e ocorreram no mês de Junho de 2016. Já que há pouca sazonalidade nas hospedagens, as variações médias de ocupação dos clientes não são tão atenuadas.

A aplicação se deu por abordagem direta aos clientes da empresa em estudo, adaptando o método para maior compreensão dos mesmos em relação aos quesitos avaliados. A técnica consiste na identificação dos usuários do serviço pertencentes a amostra. Explicando a relevância do trabalho e sua finalidade. Gerando maior interação entre o entrevistado e o entrevistador. Após a explicação, os questionários foram entregues para serem respondidos e em caso de dúvidas sobre alguma questão, estas foram esclarecidas pelo entrevistador. Vale ressaltar, que os questionários de expectativas foram preenchidos no momento do *check-in* e os questionários de percepção no momento do *check-out*.

Foi aplicada como instrumento de coleta de dados a ferramenta SEVQUAL, adaptada para o serviço de hospedagem, com o objetivo de mensurar expectativas e percepções dos clientes.

Os questionários foram elaborados tendo como parâmetro o apresentado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010). As escalas dos questionários foram definidas baseando-se nos apontamentos de Corrêa e Caon (2001) e Costa (2011), sobre práticas para o uso de ferramentas de avaliação. Para o estudo foi utilizado uma escala *Likert* de avaliação de cinco posições.

O Quadro 7 apresenta a escala de conversão de classificação numérica para a textual que será utilizada no questionário que aborda as expectativas do cliente (APÊNDICE A).

Classificação Numérica	1	2	3	4	5
Classificação Textual	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Avaliação Neutra	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente

Quadro 7: Classificação numérica para textual das expectativas.

Fonte: Baseado em Corrêa e Caon (2001) e Costa (2011).

O Quadro 8 apresenta a escala de conversão numérica para textual que será utilizada no questionário de percepção do cliente (APÊNDICE B).

Classificação Numérica	1	2	3	4	5
Classificação Textual	Medíocre	Fraco	Satisfatório	Bom	Excelente

Quadro 8: Classificação numérica para textual das percepções.

Fonte: Baseado em Corrêa e Caon (2001) e COSTA (2011).

3.2.4 Estatística Descritiva

Segundo Huot (2002) *apud* Morais (2005), estatística descritiva é o conjunto de técnicas e regras que resumem a informação recolhida sobre uma amostra ou uma população sem distorção ou perda de informação. O uso dessas técnicas estatísticas tem o objetivo de descrever apropriadamente o comportamento dos dados coletados com a aplicação dos questionários.

Foram calculadas medidas de tendência central (média, mediana e moda) e medidas de dispersão (desvio padrão, variância e coeficiente de variação). Para realização dos cálculos foi utilizado um agrupamento de dados distribuídos por frequência. Cada valor x_i possui uma respectiva frequência f_i .

De acordo com Morais (2005), medidas de tendência central são indicadores que permitem que se tenha uma primeira ideia ou um resumo do modo como se distribuem os dados de uma experiência, informando sobre o valor da variável aleatória e permitindo a comparação ente os mesmos.

A média é uma medida que representa a amostra como um todo. Para distribuições de valores (x_i) por frequência (f_i), é possível fazer o cálculo da média ponderada. A mediana é um valor situado no centro da distribuição de frequências. Esta medida é útil para amostras

assimétricas, mas também para o cálculo da moda de Pearson. A moda de Pearson indica a concentração dos elementos da amostra em torno de sua média. As fórmulas para os cálculos da média ponderada, mediana e moda de Pearson encontra-se no Quadro 9 (LEVIN; FOX, 2004).

MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL	
MÉDIA	$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i * f_i}{\sum_{f_i} f_i}$
MEDIANA	$p = \frac{n+1}{2}$ Para n impar $p = \frac{p_1+p_2}{2}$ Para n par, tal que $p_1 = \frac{n}{2} + 1$ e $p_2 = \frac{n}{2}$
MODA	$\omega = (3 * p) - (2 * \bar{x})$

Quadro 9: Fórmulas para o cálculo das medidas de tendência central das amostras
Fonte: Baseado em Levin e Fox (2004).

Para determinação do GAP para cada dimensão explorada pelos questionários foram utilizadas as fórmulas do Quadro 10. Onde a variável x_j representa a ordem de cada enunciado.

DIMENSÃO	FÓRMULA
TANGIBILIDADE	$D_i^T = \frac{(x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7)}{7}$
CONFIABILIDADE	$D_i^C = \frac{(x_8 + x_9 + x_{10} + x_{11})}{4}$
RESPONSIVIDADE	$D_i^R = \frac{(x_{12} + x_{13} + x_{14})}{3}$
SEGURANÇA	$D_i^S = \frac{(x_{15} + x_{16} + x_{17})}{3}$
EMPATIA	$D_i^E = \frac{(x_{18} + x_{19} + x_{20} + x_{21} + x_{22})}{5}$

Quadro 10: Fórmulas para determinação do GAP médio de cada dimensão da qualidade em serviços.
Fonte: Baseado em Levin e Fox (2004).

As amostras podem apresentar afastamento em relação ao seu valor central. Fazendo necessário dispor de medidas para avaliar os valores que compõem a amostra. Dessa forma pode-se indicar o quão bem a média representa tal amostra. Essas medidas estão representadas no Quadro 11.

Segundo Rodrigues (2006), o desvio-padrão absoluto é o afastamento atribuído ao erro amostral que contem no conjunto de dados. A variância determina a variação dos valores entre si em uma amostra. Ou seja, quanto menos a variância, menor será a discrepância entre os valores.

O coeficiente de variação (dado em percentual) é uma medida abstrata e representa a precisão alcançada pelas estimativas dos dados em relação aos valores reais. Ou seja, Quanto maior a dispersão dos elementos na amostra, maior o valor do coeficiente de variação. O Quadro 12 esboça a classificação que será adotada para esse coeficiente. Vale ressaltar que valores acima de 30% não necessariamente significa que as estimativas da amostra não são satisfatórias (RODRIGUES, 2006).

MEDIDAS DE DISPERSÃO	
DESVIO-PADRÃO	$\delta = \sqrt{\left[\frac{(\sum_{i=1}^n x_i^2 * f_i)}{n} - \left(\frac{\sum_{i=1}^n x_i * f_i}{n} \right)^2 \right]}$
VARIÂNCIA	$S = \delta^2$
COEFICIENTE DE VARIAÇÃO	$\vartheta = \frac{\delta}{\bar{x}}$

Quadro 11: Fórmulas para o cálculo das medias de dispersão da amostra.
Fonte: Adaptado de Levin e Fox (2006).

INTERVALO	CLASSIFICAÇÃO
$\vartheta \leq 10\%$	Ótimo
$10\% < \vartheta \leq 20\%$	Bom
$20\% < \vartheta \leq 30\%$	Regular

Quadro 12: Classificação do coeficiente de variação
Fonte: Adaptado de Rodrigues (2006).

Depois das medidas calculadas, foram determinados os GAPs na qualidade da prestação dos serviços no empreendimento hoteleiro. Essa análise foi feita seguindo o critério dos quartis. Os valores são ordenado em ordem crescente e subdivididos em quatro partes proporcionais independentemente das dimensões. Dessa forma é possível qualificar os itens em ordem prioritária. Os primeiros de prioridade crítica, os segundos de prioridade alta, os terceiros de prioridade moderada e os quartos de prioridade baixa (FREITAS et al., 2006).

Os planos de ações foram realizados com o objetivo de propor uma solução para os itens considerados críticos na avaliação dos GAPs. Assim cada GAP considerado crítico apresenta um respectivo plano de ação.

4. RESULTADOS

4.1 Análise estatística dos dados

Por intermédio da estatística descritiva foram analisados os dados obtidos através da aplicação dos questionários de expectativa e percepção dos clientes do empreendimento hoteleiro. Dessa forma foram estabelecidos: o perfil dos clientes, as medidas de tendência central (média, mediana e moda) e de dispersão (desvio-padrão, variância e coeficiente de variação).

4.1.1 Perfil dos clientes

Foram aplicados um total de 100 (cem) questionários. Número superior a amostra mínima estabelecida, que foi de 65 (sessenta e cinco) questionários. Utilizando o cálculo proposto por Barbetta (2004), o erro amostral dessa pesquisa passou agora a ser de $\pm 6,6\%$. A Figura 12 esboça o perfil de clientes que foram analisados na pesquisa.



Figura 12: Porcentagem de homens e mulheres entrevistados.
Fonte: O autor da pesquisa.

Observou-se que da totalidade de clientes entrevistados 66% eram homens e possuíam idade média de aproximadamente 37 (tinta e sete) anos. As mulheres representaram 33% da totalidade de clientes, com idade média de aproximadamente 39 (trinta e nove) anos. A idade média de todos os entrevistados sem distinção de sexo, foi de aproximadamente 38 (trinta e oito) anos.

4.1.2 Expectativa dos clientes

As medidas estatísticas obtidas visam demonstrar como os elementos se comportam em torno da média calculada. As medidas de tendência central podem ser analisadas em conjunto, de forma a representar a distribuição de elementos em torno da média. A mediana representa o valor que divide a amostra ao meio. A moda se relaciona com a média e a mediana como indicativo se os elementos estão concentrados em valores superiores ou inferiores à média. A Tabela 1 apresenta os valores estatísticos calculados para as expectativas dos clientes.

Dimensão	Itens	ANÁLISE ESTATÍSTICA DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES					
		Tendência Central			Dispersão		
		\bar{x}	P	ω	δ	S	$\hat{\sigma}$
Tangibilidade	1	4,2	4	3,6	0,8040303	0,6464646	19%
	2	4,24	4	3,52	0,8055364	0,6488889	19%
	3	4,03	4	3,94	0,7713952	0,5950505	19%
	4	4,32	4	3,36	0,7089614	0,5026263	16%
	5	4,29	5	6,42	0,8323631	0,6928283	19%
	6	4,3	4	3,4	0,7177406	0,5151515	17%
	7	4,24	4	3,52	0,877554	0,770101	21%
Confiabilidade	8	4,82	5	5,36	0,4114522	0,1692929	9%
	9	4,49	5	6,02	0,5411361	0,2928283	12%
	10	4,11	4	3,78	0,7232782	0,5231313	18%
	11	4,05	4	3,9	0,7703469	0,5934343	19%
	12	4,02	4	3,96	0,76515	0,5854545	19%
Responsividade	13	4,46	5	6,08	0,6730002	0,4529293	15%
	14	3,89	4	4,22	0,7640271	0,5837374	20%
	15	4,27	4	3,46	0,6644661	0,4415152	16%
Segurança	16	4,21	4	3,58	0,756053	0,5716162	18%
	17	3,75	4	4,5	0,7571211	0,5732323	20%
	18	3,3	3	2,4	0,9265991	0,8585859	28%
Empatia	19	3,3	3	2,4	0,8226589	0,6767677	25%
	20	3,35	3	2,3	0,936089	0,8762626	28%
	21	4,03	4	3,94	0,7028801	0,4940404	17%
	22	3,7	4	4,6	0,9265991	0,8585859	25%

Tabela 1: Medidas estatísticas para as expectativas dos clientes

Fonte: O autor da pesquisa

Todos os quesitos dos questionários apresentam mediana superior a 3 (três). Em sete quesitos a concentração dos valores foram superiores à média. Os itens 5 (cinco), 8 (oito), 9 (nove), 13 (treze), 14 (quatorze), 17 (dezesete) e 22 (vinte e dois).

A análise de dispersão investigou o afastamento do conjunto de dados, a variação dos valores entre si e a precisão das estimativas. Nenhum dos itens obteve um desvio padrão e/ou variância maior que 1 (um). Ou seja, as amostras apresentaram um baixo grau de variação. O coeficiente de variação de todas as estimativas foram inferiores a 30%, 1 (um) quesito classificado como ótimo, 16 (dezesesseis) classificados como bom e 5 (cinco) como regular.

As maiores expectativas observadas foram os itens: 8 (oito), 9 (nove), 13 (treze), 4 (quatro), 6 (seis) e 5 (cinco). Correspondem respectivamente aos critérios:

- Cumprimento do que a empresa promete oferecer;
- Interesse da empresa em resolver eventuais problemas;
- Boa vontade dos funcionários no atendimento ao cliente;
- Diversificação nas formas de pagamento;
- Necessidade de estacionamento;
- Climatização do ambiente.

4.1.3 Percepção dos clientes

Na análise de percepção observou-se uma maior dispersão dos dados, se comparados com os obtidos pelas expectativas. Uma vez que cada cliente, ao utilizar o serviço, pode sofrer um influência de diversos aspectos, tanto físicos, quanto psicológicos. Dessa forma, avaliando os critérios de diferentes perspectivas.

Na Tabela 2 observa-se uma maior variação nos dados. O item 5 (cinco) obteve um desvio-padrão e variância superiores a 1 (um). O que resultou em coeficiente de variação de 33,2%. Vale ressaltar que mesmo esse coeficiente sendo superior a 30%, não qualifica a amostra como sendo insatisfatória. Foram classificados quanto ao coeficiente de variação, 1 (um) ótimo, 15 (quinze) itens como bom e 5 (cinco) como regular.

Dimensão	Itens	ANÁLISE ESTATÍSTICA DAS PERCPÇÕES DOS CLIENTES					
		Tendência Central			Dispersão		
		\bar{x}	P	ω	δ	S	$\hat{\rho}$
Tangibilidade	1	3,39	3	2,22	0,9308951	0,8665657	27%
	2	3,68	4	4,64	0,9521905	0,9066667	26%
	3	3,73	4	4,54	0,8510837	0,7243434	23%
	4	4,32	4	3,36	0,6175874	0,3814141	14%
	5	3,06	3	2,88	1,0132456	1,0266667	33%
	6	3,91	4	4,18	0,9221735	0,850404	24%
	7	4,11	4	3,78	0,7900262	0,6241414	19%
Confiabilidade	8	4,54	5	5,92	0,6878454	0,4731313	15%
	9	4,32	5	6,36	0,8862587	0,7854545	21%
	10	4,04	4	3,92	0,6951491	0,4832323	17%
	11	3,99	4	4,02	0,6589707	0,4342424	17%
	12	4,22	4	3,56	0,6602724	0,4359596	16%
Responsividade	13	4,52	5	5,96	0,6587408	0,4339394	15%
	14	4,11	4	3,78	0,7091751	0,5029293	17%
	15	4,47	4	3,06	0,5403889	0,2920202	12%
Segurança	16	4,7	5	5,6	0,4605662	0,2121212	10%
	17	4,12	4	3,76	0,6400758	0,409697	16%
	18	3,98	4	4,04	0,6813534	0,4642424	17%
Empatia	19	4,03	4	3,94	0,6269213	0,3930303	16%
	20	3,95	4	4,1	0,625631	0,3914141	16%
	21	3,84	4	4,32	0,7483315	0,56	19%
	22	3,96	4	4,08	0,8030246	0,6448485	20%

Tabela 2: Medidas estatísticas para a percepção dos clientes
Fonte: O autor da pesquisa

As medidas de tendência central apresentam mediana superior a 3 (três). Em mais da metade dos itens a concentração de valores superaram as médias. Os quesitos, 2 (dois), 3 (três), 6 (seis), 8 (oito), 9 (nove), 11 (onze), 13 (treze), 16 (dezesesseis), 18 (dezoito), 20 (vinte), 21 (vinte e um) e 22 (vinte e dois).

Os critérios que foram avaliados de forma mais negativa correspondem aos itens: 5 (cinco), 1 (um), 2 (dois), 3 (três), 21 (vinte e um) e 6 (seis). Correspondem respectivamente aos quesitos:

- Climatização no ambiente;
- Instalações e equipamentos modernos no ambiente;
- Visual agradável do ambiente;
- Aparência e visual dos funcionários;
- Proatividade no atendimento ao cliente;
- Espaço destinado ao estacionamento.

4.2 Análise dos GAPS

Os GAPS foram obtidos da diferença entre percepção do serviço prestado e sua expectativa. Se apresentar valor negativo, indica que o serviço prestado não está sendo “condizente” com a expectativa que se tem sobre ele. Os GAPS representam o resultado da aplicação da ferramenta SERVQUAL. Os GAPS mais negativos são os considerados mais preocupantes. A Tabela 3 traz os GAPS e suas relações com as dimensões exploradas.

Dimensão	Itens	IDENTIFICAÇÃO DOS GAPS		
		Expectativa	Percepção	GAP
		\bar{x}	\bar{x}	
Tangibilidade	1	4,2	3,39	-0,81
	2	4,24	3,68	-0,56
	3	4,03	3,73	-0,3
	4	4,32	4,32	0
	5	4,29	3,06	-1,23
	6	4,3	3,91	-0,39
	7	4,24	4,11	-0,13
Gap da Tangibilidade				-0,49
Confiabilidade	8	4,82	4,54	-0,28
	9	4,49	4,32	-0,17
	10	4,11	4,04	-0,07
	11	4,05	3,99	-0,06
	12	4,02	4,22	0,2
Gap da Confiabilidade				-0,08
Responsividade	13	4,46	4,52	0,06
	14	3,89	4,11	0,22
	15	4,27	4,47	0,2
Gap da Responsividade				0,16
Segurança	16	4,21	4,7	0,49
	17	3,75	4,12	0,37
	18	3,3	3,98	0,68
Gap da Segurança				0,51
Empatia	19	3,3	4,03	0,73
	20	3,35	3,95	0,6
	21	4,03	3,84	-0,19
	22	3,7	3,96	0,26
Gap da Empatia				0,35

Tabela 3: Identificação dos GAPS

Fonte: O autor da pesquisa

Com relação as dimensões que são exploradas pela SERVQUAL apenas 2 (duas) apresentaram avaliação negativa. Ou seja, as percepções dos cliente sobre o serviço, não superaram suas expectativas. Foram as dimensões, tangibilidade e confiabilidade. Ambas apresentaram muitos quesitos cuja percepção não superou as expectativas. Na tangibilidade 5 (cinco) itens apresentaram GAP negativo, de um total de 7 (sete). No quesito confiabilidade 4 (quatro) quesitos apresentam GAP negativo de um total de 5 (cinco). Vale ressaltar que o item 21 (vinte e um) da empatia apresentou GAP negativo, porém a dimensão ainda apresentou resultado satisfatório.

4.2.1 Classificação da prioridade dos GAPs

Para que se possa identificar os GAPs considerados mais críticos, ou seja, aqueles que devem ter a maior prioridade na identificação de falhas que comprometem a prestação do serviço. Foi realizada a Análise de Quartis, sugerida por Freitas (2006). Essa análise foi feita com os valores dos GAPs, pois serão os itens tratados pelo plano de ação mais adiante. A Tabela 4 traz a classificação de prioridade dos GAPs.

Prioridade dos GAPs		
Itens	GAP	
5	-1,23	Crítica
1	-0,81	
2	-0,56	
6	-0,39	
3	-0,3	
8	-0,28	Alta
21	-0,19	
9	-0,17	
7	-0,13	
10	-0,07	
11	-0,06	Moderada
4	0	
13	0,06	
12	0,2	
15	0,2	
14	0,22	Baixa
22	0,26	
17	0,37	
16	0,49	
20	0,6	
18	0,68	
19	0,73	

Tabela 4: Classificação das prioridades dos GAPs
Fonte: O autor da pesquisa.

Os itens cujo GAP médio forem menor do que o valor do primeiro Quartil correspondem a 25% do total de itens, caracterizados como itens de Prioridade Crítica. Os itens seguintes estão agrupados entre o primeiro e segundo Quartil, itens de Prioridade Alta. Os itens entre o segundo e o terceiro Quartil são classificados como Prioridade Moderada. Os itens abaixo do terceiro Quartil são classificados como Prioridade Baixa. Os valores dos Quartis foram calculados em:

- 1° Quartil = - 0,29
- 2° Quartil = - 0,03
- 3° Quartil = 0,3

Os itens classificados como de Prioridade Crítica, foram portanto os quesitos, 5 (cinco), 1 (um), 2 (dois), 6 (seis) e 3 (três), que por ordem de criticidade representam respectivamente os itens:

- Climatização dos quartos;
- Instalações e equipamentos modernos no empreendimento;
- O aspecto visual do empreendimento;
- Espaço destinado ao estacionamento;
- Vestimenta e aparência dos funcionários.

4.3 Elaboração do plano de ação

O plano de ação a seguir busca delinear um mapeamento para a solução dos GAPs críticos estabelecidos na avaliação da qualidade feita pela ferramenta SERVQUAL, exibidos pelo Quadro 13. Vale ressaltar que todos itens considerados críticos fazem parte da dimensão tangibilidade. O primeiro foi a climatização dos quartos; O segundo item foi a modernidade das instalações e equipamentos do empreendimento; O terceiro item foi o aspecto visual do empreendimento; O quarto item o espaço destinado ao estacionamento; e o quinto e último item crítico a vestimenta e aparência dos funcionários.

PLANO DE AÇÃO	
5W2H	
ITEM	Climatização dos quartos
O que?	Instalar condicionadores de ar em todos os quartos da pousada.
Quando?	Dezembro de 2016.
Por que?	Para propiciar um ambiente com climatização mais agradável para os clientes.
Onde?	Nos quartos da pousada que ainda não possuem condicionadores de ar.
Como?	Através da aquisição e instalação de aparelhos condicionadores de ar.
Quem?	Empresa contratante para o serviço
Quanto?	R\$ 6000,00
ITEM	Instalações e equipamentos modernos no empreendimento
O que?	Trocar alguns equipamentos e uma parte da mobília antiga (PC e móveis).
Quando?	Início de Fevereiro de 2017.
Por que?	Para que os hóspedes disponham de um equipamento (PC) para eventuais necessidades de rápido acesso à internet. Além de um ambiente de convivência mais agradável.
Onde?	Na parte de convívio social da pousada
Como?	Aquisição de um PC (moderno); Aquisição de jogo de sofá, poltronas e rack.
Quem?	As empresas onde serão adquiridos os equipamentos e móveis.
Quanto?	R\$ 5459,11
ITEM	O aspecto visual do empreendimento
O que?	Pintar toda a fachada do prédio e instalar uma placa luminosa
Quando?	Início de Dezembro de 2016.
Por que?	Melhorar aspecto visual da pousada
Onde?	Na fachada do prédio
Como?	Pintar e restaurar a fachada do prédio e instalar uma placa luminosa com o nome da pousada, na parte externa do empreendimento.
Quem?	Empresa contratada para o serviço.
Quanto?	Custo estimado inicialmente em R\$ 3400,00
ITEM	Espaço destinado ao estacionamento
O que?	Ampliar o espaço destinado ao estacionamento de veículos dos hóspedes.
Quando?	Setembro de 2016.
Por que?	Aproveitar melhor o espaço destinado para estacionamento. Evitando que veículos fiquem estacionados em vias públicas
Onde?	No estacionamento
Como?	Retirar objetos (sem utilidade) que ocupam espaço no ambiente do estacionamento.
Quem?	Funcionários da equipe de limpeza da pousada.
Quanto?	Sem custos adicionais.
ITEM	Vestimenta e aparência dos funcionários
O que?	Padronizar os uniformes utilizados pelos funcionários.
Quando?	Início de Outubro de 2016.
Por que?	Estimular uma aparência agradável dos funcionários para os clientes
Onde?	Em toda equipe de funcionários
Como?	Adquirir uniformes padronizados
Quem?	Gerência da empresa
Quanto?	R\$ 840,00

Quadro 13: Plano de ação dos GAPs críticos
 Fonte: O autor da pesquisa e a gerência do empreendimento.

O plano de ação buscou delimitar as tarefas para as soluções dos GAPs críticos estabelecidos na pesquisa. Feito em comum conhecimento com a gerência da empresa, visando buscar a causa dos problemas existentes e possíveis ações para suas melhorias.

Os orçamentos das possíveis soluções para os GAPs críticos foram feitos através de pesquisa de preço e orçamentos e por informações dadas pela própria empresa onde se realizou o estudo em questão.

Para solução do primeiro item climatização dos quartos, observou-se que nem todos os quartos da pousada tinham condicionadores de ar (seis quartos), a amenização do calor nesses espaços, eram feitas através de ventiladores. Foi observado que não existia grande diferença de preço entres os tipos de quartos (com condicionadores de ar ou sem condicionadores), sendo assim os clientes sempre optavam pelos quartos que tinham uma melhor climatização. Fazendo o uso dos outros quartos, somente quando os que possuíam condicionadores de ar, já se encontravam ocupados. Dessa forma, propôs-se a aquisição de 6 (seis) novos aparelhos de condicionamento de ar. O preço foi estabelecido através de pesquisa de preço dos aparelhos e instalação dos mesmos. Alçando em torno de R\$ 6000,00 (seis mil reais). A gerência da empresa estipulou o prazo para aquisição dos aparelhos em Dezembro de 2016.

O segundo item por ordem de criticidade foi o de instalações e equipamentos modernos no empreendimento. Conforme observado pela gerência, a parte mais aquém nesse quesito é a área interna de convívio social, composta por um sofá, cadeiras para assento e um computador, para utilização dos clientes. Dessa forma, optou-se por uma reformulação nesse espaço. A compra de um novo jogo de sofá, cinco poltronas de espera, um rack e um novo computador. Custo alçado por volta de R\$ 5459,11 (cinco mil quatrocentos e cinquenta e nove reais e onze centavos). O prazo estipulado pela gerência para reformulação do espaço foi Fevereiro de 2017.

O aspecto visual do empreendimento, terceiro item por ordem de criticidade, teve sua principal causa estipulada pela gerência, como a depreciação da fachada do empreendimento. A pintura, já desgastada por diversos fatores e a falta de uma placa luminosa na frente do estabelecimento. Dessa forma optou-se por reformular essa área, com uma nova pintura do local e aquisição de um placa luminosa. Causando assim, uma nova “primeira impressão” dos clientes. Os custos foram estimados em torno de R\$ 3400,00 (três mil e quatrocentos reais). O prazo para realização da reforma foi Dezembro de 2016.

O quarto item por critério de criticidade foi o espaço destinado ao estacionamento de veículos dos clientes. A solução para esse problema passa por um melhor aproveitamento desse espaço, com a retirada de alguns matérias que ocupam espaços que deveriam ser aproveitados para o estacionamento de mais veículos. Já que a construção de um novo local, é algo inviável para a empresa. Essa tarefa seria executada pelos próprios funcionários da área de limpeza da empresa. Inicialmente sem custos adicionais.

O último item pela criticidade foi a vestimenta e aparência dos funcionários. Como não existe uma padronização de uniformes das pessoas que trabalham na empresa. Optou-se pela aquisição de uniformes padrões para os funcionários, diferenciando apenas os setores de limpeza, cozinha e recepção. Os custos estimados das vestimentas foram alçados em torno de R\$ 840,00 (oitocentos e quarenta reais). O prazo para aquisição foi Outubro de 2016.

Os custos totais com todas as mudanças propostas giram em torno de R\$ 15699,11 (quinze mil seiscientos e noventa e nove reais e onze centavos). Apesar de um valor elevado, essas mudanças proporcionariam a empresa uma elevação no nível de qualidade do serviço oferecido aos clientes. Além de serem investimentos pautados em fatores tangíveis, ou seja, na maior parte do montante gasto, seriam adquiridos bens.

Todo plano de ação foi feito com base nos itens avaliados mais críticos pelos clientes. Norteia dessa forma, a empresa prestadora de serviço, a direcionar seus recursos em itens que interferem de forma negativa na satisfação dos hóspedes e merecem atenção mais imediata em suas soluções.

Um item não classificado como crítico, mas que apresentou um valor de GAP muito próximo do 1º Quartil foi o item 8 (oito), que compreende o quesito de “cumprimento por parte da empresa daquilo que ela promete”, pertencente a dimensão confiabilidade. A gerência do empreendimento ressaltou, que essa falha poderia ser decorrente das falhas de comunicação com os clientes, que se utilizam de reservas. Isso porque um dos meios para se fazer reserva é através do contato por e-mail. Essa conta de e-mail da empresa é pouco consultada pelos funcionários da recepção. Dessa forma, algumas reservas não são confirmadas e os clientes ao chegarem no empreendimento, estão sujeitos a passar algum constrangimento decorrente desse problema. Para solução desse GAP foi proposto que os funcionários consultasse a caixa de e-mail da empresa de forma periódica durante o período de trabalho de cada um que esteja na recepção. O prazo para o começo dessa nova medida foi estabelecido para o início de Setembro de 2016, sem custos adicionais.

É importante ressaltar o posicionamento do empreendimento hoteleiro no mercado local. Não existe um público específico que seja alvo do estabelecimento. Visto que a empresa recebe desde turistas até hóspedes em viagens de negócio. Porém, a empresa busca oferecer maior conforto aos seus clientes do que seus concorrentes. Investindo principalmente em estrutura, já que possui um local de lazer na cobertura do prédio destinado a um maior entretenimento dos seus clientes. Além dos serviços normalmente oferecidos em unidades hoteleiras.

Apesar de oferecer um maior pacote de serviços em relação a concorrência, a empresa tem o cuidado de não praticar uma política de preço abusiva, ou que gere uma maior margem para que seu clientes ou potenciais clientes optem pela concorrência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os serviços são ações, processos e atuações, não tangíveis. Apesar da tangibilidade ser uma das dimensões oferecidas por uma prestadora de serviço. O objetivo de um serviço é atender uma determinada necessidade. Assim, seu conceito passa por uma ação ou desempenho oferecido de uma parte a outra.

A participação dos clientes é ativa em todo processo de produção dos serviços. Consequentemente gerando heterogeneidade nesse processo. Daí a dificuldade que muitas empresas encontram na avaliação da qualidade em serviços.

Portanto, é de extrema importância que as organizações prestadoras de serviços, realizem periodicamente avaliações sobre a satisfação dos seus clientes. Uma das ferramentas utilizadas nesse tipo de avaliação é a SERVQUAL. Que busca dimensionar os graus de expectativa e percepção dos clientes sobre o serviço prestado.

A ferramenta SERVQUAL é composta por dois questionários. O primeiro deles é utilizado para dimensionar as expectativas dos clientes sobre o serviço. O segundo questionário é utilizado para dimensionar a percepção que os clientes obtiveram do serviço prestado. Sendo assim a qualidade do serviço será dimensionada através da diferença entre percepção e expectativa, o que se chama de GAPs (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

O objetivo desse estudo foi avaliar o nível de qualidade dos serviços prestados por um empreendimento hoteleiro, localizado no município de Paramirim-BA. Para realização desse objetivo foi utilizada a SERVQUAL. Através da obtenção dos itens considerados críticos, segundo a metodologia estabelecida. Foi elaborado um plano de ação para melhoria desses itens.

O objetivo do plano de ação foi delimitar um mapeamento de atividade para solucionar os problemas existentes, conforme, estabelecidos pelos GAPs críticos. Na elaboração desse plano, foi levado em consideração pontos situados pela gerência, como as possíveis causas dos GAPs críticos esboçados na SERVQUAL.

A análise dos dados obtidos através da aplicação dos questionários foram feitas com base nos princípios da estatística descritiva. Determinando valores de tendência central (média, moda e mediana) e de dispersão (desvio-padrão, variância e coeficiente de variação).

De acordo as dimensões de serviço analisadas pela SERVQUAL, apenas duas obtiveram GAPs negativos, ou seja, a percepção não superou as expectativas, a tangibilidade e a confiabilidade. Sendo que, a tangibilidade obteve o GAP mais negativo. Um dos itens da empatia também apresentou GAP negativo, porém a dimensão empatia, ainda assim, obteve um valor positivo. É interessante ressaltar a dificuldade em “se medir” o nível de satisfação sobre

um determinado serviço, devido as características intangíveis que o englobam. Porém, o aspecto tangível é algo mais perceptível e de mais fácil avaliação. Possivelmente, facilita a percepção de falhas decorrentes de quesitos desse aspecto. Os maiores GAPs apresentados pela ferramenta SERVQUAL podem ter sido atenuados por essa questão.

O plano de ação apresentado norteará o empreendimento hoteleiro na solução dos problemas expostos. Totalizando um estimativa de investimento de R\$ 15699,11 (quinze mil seiscentos e noventa e nove reais e onze centavos). Direcionado para os seguintes pontos:

- Instalação de condicionadores de ar em todos os quartos da pousada que ainda não possuem esse aparelho;
- Troca de alguns equipamentos e uma parte da mobília antiga (PC e móveis);
- Pintura de toda a fachada do prédio e instalação de uma placa luminosa;
- Melhoramento e ampliação do espaço destinado ao estacionamento de veículos dos hóspedes;
- Padronização dos uniformes utilizados pelos funcionários.

Vale lembrar que esse valor apresenta apenas uma estimativa inicial, podendo sofrer alterações conforme as tarefas ou aquisições vão sendo realizadas.

O modelo apresentado nesse estudo com a aplicação da ferramenta SERVQUAL para avaliação da qualidade em um empreendimento hoteleiro, seguido pela elaboração de um plano de ação para melhoria dos GAPs críticos. Poderá ser usado em outros empreendimentos do mesmo setor. Com a adaptação dos questionários de forma que melhor englobe a empresa estudada.

Vale ressaltar a importância em se avaliar qualidade, vista como um diferencial competitivo entre as empresas, principalmente prestadoras de serviço. O setor hoteleiro é um impulsionador do setor de turismo. As pousadas e hotéis, entre outros ambientes com a mesma finalidade, fazem parte da infraestrutura necessária para a acomodação de turistas em qualquer município. Qualquer trabalho que busque a melhoria de empresas pertencentes a esse setor, de certa forma, também tem como objetivo, impulsionar o desenvolvimento turístico.

REFERÊNCIAS

- ABEPRO. **Referências de Conteúdos de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/arquivos/websites/1/%C3%81reas%20da%20Engenharia%20de%20Produ%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 15 de Julho de 2016.
- AMARO, A.; PÓVOA, A.; MACEDO, L. **A arte de fazer questionários**. Departamento de Química. Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, 2016. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/a_arte_de_fazer_questionario.pdf>. Acesso em 19 de Agosto de 2016.
- ANJOS, S. J. G.; ABREU, A. F. A medição da qualidade de serviço: Uma aplicação em empresas hoteleiras. **Revista Europeia de Gestão e Economia da Empresa**, Volume 18, 2009.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às sociedades**. 5ª Ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2004.
- BATESON, J.E.G. & HOFFMAN, K.D. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comércio e Serviços. **A Importância do Setor Terciário**. 2014. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=4485>>. Acesso em: 18 de Novembro 2015.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Relação Anual de Informações. **País gerou 623,1 mil empregos em 2014**. 2015 A. Disponível em <<http://www.mte.gov.br/index.php/noticias-mte/emprego-e-renda/1095-rais>>. Acesso em: 18 de Novembro 2015.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Setor hoteleiro planeja investir R\$ 12,8 bi até 2020**. 2015 B. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/turismo/2015/03/setor-hoteleiro-planeja-investir-r-12-8-bi-ate-2020>>. Acesso em: 18 de Novembro de 2015.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo de recursos naturais ganha força no País**. 2015 C. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/turismo/2015/09/recursos-naturais-reforcam-potencial-turistico-do-brasil>>. Acesso em: 18 de Novembro de 2015.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Portaria nº 100, de 16 de junho de 2011**. 2016. Disponível em: <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/downloads/portaria100_2011mtur.pdf>. Acesso em: 10 de Março de 2016.
- CALDAS, P. D. **Uma abordagem na gestão de custos no setor de hospedagem dos hotéis nordestinos: um estudo de caso no Rio Grande do Norte e Pernambuco**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília, Brasília, 2005.
- CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 7 ed. Caxias do sul: EducS, 2000.

CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. J. **Administração da produção e operações para vantagens competitivas**. 11. Ed. São Paulo. McGraw-Hill, 2006.

CHASE, R. B.; DAVIS, M.; AQUILANO, N. J. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.

COELHO, C. D. A. **Avaliação da Qualidade Percebida em Serviços**: Aplicação em um colégio de ensino fundamental e médio. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços**: Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**: aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

DEMING, E. W. **Qualidade: a revolução na produtividade**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DIEESE, 2016. **Estudo do setor hoteleiro**. São Paulo: Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/estudosetorial/2012/estudoSetorHoteleiro0313.pdf>>. Acesso em: 15 de Fevereiro de 2016.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços**: Operações, estratégia e tecnologia da informação – 6ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FOHB. **Perspectivas de Desempenho da Hotelaria**. 3 ed. 2015. Disponível em: <<http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2015/11/Ed.-3-FOHB-Perspectivas-de-Desempenho-da-Hotelaria2015.pdf>>. Acesso em: 15 de Julho de 2016.

FREITAS, A. L. P.; MANHÃES, N. R. C.; COZENDEY, M. I. Emprego do SERVQUAL na avaliação da qualidade dos serviços de tecnologia da informação: uma análise experimental. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2006, Fortaleza. **Anais: ENEGEP**, 2006.

GAMA, A. T. Modelos de Avaliação da Qualidade do Serviço e Satisfação do Cliente. **Revista Percursos e Ideias, Portugal**, n. 3-4, p. 13-25, 2012.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 233p., 1994

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Atlas, 2002.

GOMES, P. J. P. A evolução do Conceito de Qualidade: Dos bens manufaturados aos serviços de informação. **Cadernos BAD 2**, Lisboa (Portugal), 2004.

GOOGLE MAPS. Disponível em:

<<https://www.google.com.br/maps/place/Paramirim,+BA/@-13.2549822,-42.9486899,8.32z/data=!4m2!3m1!1s0x7435d63dd9a10ab:0xc8258cd6292f93ce>>. Acesso em: 18 de Março de 2016.

GRONROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Tradução de Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

IBGE. **Economia do turismo, análise das atividades características do turismo.** Estudos & Pesquisas. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em:

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/economia_tur_20032007/publ_comp_ecotur.pdf. Acesso em: 15 de Fevereiro de 2016.

JOHNSTON, R; CLARK, G. **Administração de operações de serviços.** São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros.** 2.ed.São Paulo: Manole, 2002.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2002.

MALDONADO, M. U., SOUZA, L.L.C., RADOS, G. J. V.; SELIG, P. M. Um Estudo sobre a Evolução e as Tendências da Gestão de Serviço. In Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXIX, 2009. **Anais: ENEGEP, 2009** Disponível em: <http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/09/ENEGEP_Servi%C3%A7os_final.pdf>. Acesso em: 18 de Março de 2016.

MASKE, D. C.; MEIRA, J. V. S.; SOUZA, E. C. A medição da Qualidade dos Serviços Prestados em Hotéis de Balneário Camboriú, SC: Uma Aplicação do Modelo SERVQUAL. **Revista Rosa dos Ventos.** 2012. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/viewFile/1580/pdf_85>. Acesso em: 01 de Agosto de 2016.

MEDLIK, S; INGRAM. H. **Introdução à hotelaria: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MORAIS, C. M. **Escalas de Medida, Estatística Descritiva e Interferência Estatística.** 2005. Disponível em <www.ipb.pt/~cmmm>. Acesso em: 05 de Abril de 2016.

PAKMAN, E. T. Sobre as definições de turismo da OMT: uma contribuição à História do Pensamento Turístico. In XI Seminário de Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, Universidade do Estado do Ceará. Ceará, 2014. **Anais: ANPTUR, 2014.**

PALADINI, Edson P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 2006.

PARAMIRIM. **Histórico e dados gerais.** Prefeitura Municipal de Paramirim. Disponível em <<http://www.paramirim.ba.gov.br/historico-e-dados-gerais/>>. Acesso em: 15 Julho de 2016.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50, 1985.

PAWELKIEWICZ, D. A.; BANDEIRA, M. B. Turismo de Negócios e Eventos em Hotelaria Estudo de Caso: Hotel Blue Tree Towers Caxias do Sul. **Anais do VII Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul**, 2012. Disponível em: <https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/turismo_de_negocios.pdf>. Acesso em 19 de Agosto de 2016.

POLACINISKI, E.; VEIGA, R. S.; SILVA, V. B.; T, J.; PIRES, M. R. **Implantação do 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate**. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2013_1/Artigos/14%20Implantacao%20dos%205Ss%20e%20proposicao%20de%20um%20SGQ.pdf>. Acesso em: 09 de Agosto de 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RICHRARDSON, R. J. **Pesquisa Social**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999, p.89-91.

RODRIGUES, W. C. **Estatística Ambiental**. Apostila (Curso de Estatística Ambiental). Programa de Pós-Graduação Lato Sensu em Planejamento e Gestão Ambiental), Universidade Severino Sombra, Rio de Janeiro, 2006.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROLT, M. I. P. de. **O Uso de indicadores para a melhoria da qualidade em Pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa De Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

SANCHO, A. **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

SANTANA, E. A.; MORETTO, N. L.; GOHR, C. F. Estratégias competitivas: um estudo no setor hoteleiro de Itapema / SC. **Turismo – Visão e Ação**. 2002. Disponível em: <<http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/1172/928>>. Acesso em: 15 de Fevereiro de 2016.

SLACK N., CHAMBERS S., JOHNSTON R. **Administração da produção**. 2. Ed. São Paulo. Atlas, 2002.

SUAREZ, G. **Garvin e as oito dimensões**. Associação Paranaense para Qualidade. 2015. Disponível em: <http://www.aparq.org.br/destino_arquivo/artigo_aparq_gregorio_suarez_agosto_2015.pdf>. Acesso em: 18 de Março de 2016.

TEBOUL, J. **A era dos serviços**: Uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1999.

THEOBALD, W.F. **Turismo Global**. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

TOLEDO, J. C.; CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade na Fábrica do Futuro**. Grupo de Estudo e Pesquisa em Qualidade. Universidade Federal de São Carlos, 2016. Disponível em: < <http://www.gepeq.dep.ufscar.br/arquivos/GestaodaQualidadenaFF.pdf>>. Acesso em 19 de Agosto de 2016.

TONTINI, G. Administração estratégica da qualidade: a chave para a qualidade e a produtividade. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 1, n. 3, 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistema, Organização e Métodos**: uma abordagem gerencial. 14º Ed. São Paulo, Atlas, 2004.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços**: A empresa com foco no cliente. São Paulo: McGraw Hill Brasil, 2014.

WOOD Jr, T. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário de expectativa dos clientes

Questionário sobre expectativa						
Nº	Nome:	Idade:	Sexo:		F	M
			()	()	()	()
	ITEM DO QUESTIONÁRIO	1	2	3	4	5
		Não tem nenhuma importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
E1	A empresa deve possuir instalações e equipamentos modernos.					
E2	A empresa deve possuir visual agradável.					
E3	Seus funcionários devem estar bem vestidos e ter boa aparência.					
E4	A empresa deve possuir diversificadas formas de pagamento.					
E5	A climatização no ambiente onde o serviço é prestado deve ser agradável.					
E6	A empresa deve possuir estacionamento.					
E7	A empresa deve oferecer alimentação de qualidade.					
E8	A empresa deve cumprir o que promete.					
E9	A empresa deve demonstrar sincero interesse em resolver qualquer problema que surge.					
E10	Na empresa os serviços devem ser feitos corretamente pela primeira vez.					
E11	A empresa deve realizar os serviços no tempo prometido.					
E12	Os funcionários da empresa devem sempre atender prontamente.					
E13	Os funcionários da empresa devem sempre demonstrar boa vontade em atender o cliente.					
E14	Os funcionários da empresa devem sempre estar disponíveis para atender às solicitações dos clientes.					
E15	O comportamento dos funcionários da empresa deve gerar confiança nos clientes.					
E16	Os funcionários da empresa devem ser educados e corteses com os clientes.					
E17	Os funcionários da empresa devem possuir competência para responder às perguntas dos clientes.					
E18	A empresa deve exercer atenção individual aos clientes.					
E19	A empresa deve possuir conveniência nos horários de atendimento.					
E20	Os funcionários devem atender os clientes de forma personalizada.					
E21	Os funcionários da empresa devem ser proativos no atendimento ao clientes.					
E22	Os funcionários devem entender as necessidades específicas dos seus clientes.					

APÊNDICE B – Questionário de percepção dos clientes

Questionário sobre percepção						
Nº	ITEM DO QUESTIONÁRIO	1	2	3	4	5
		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
P1	A pousada tem instalações e equipamentos modernos.					
P2	A pousada tem visual agradável.					
P3	Os funcionários da pousada vestem-se bem e tem boa aparência.					
P4	A pousada possui diversificadas formas de pagamento.					
P5	A climatização nos quartos da pousada é agradável.					
P6	O espaço destinado ao estacionamento, para os veículos dos clientes, é satisfatório.					
P7	Os alimentos e refeições oferecidos pela pousada possuem qualidade.					
P8	A pousada sempre cumpre o que promete.					
P9	A pousada demonstra sincero interesse em resolver qualquer problema que surge.					
P10	Na pousada os serviços são feitos corretamente pela primeira vez.					
P11	A pousada realiza os serviços no tempo prometido.					
P12	Os funcionários da pousada sempre atendem prontamente.					
P13	Os funcionários da pousada sempre demonstram boa vontade em atender o hóspede.					
P14	Os funcionários da pousada estão sempre disponíveis para atender às solicitações dos hóspedes.					
P15	O comportamento dos funcionários da pousada gera confiança nos hóspedes.					
P16	Os funcionários da pousada são educados e corteses com os hóspedes.					
P17	Os funcionários da pousada têm competência para responder às perguntas dos hóspedes.					
P18	A pousada dá atenção individual aos hóspedes.					
P19	A conveniência nos horários de atendimento aos quartos dos hóspedes.					
P20	Os funcionários dão aos hóspedes um atendimento personalizado.					
P21	Os funcionários da pousada são proativos no atendimento ao cliente.					
P22	Os funcionários entendem as necessidades específicas dos hóspedes da pousada.					