

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



**ANÁLISE DA GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS HOTELEIROS:  
UMA ABORDAGEM DAS QUESTÕES INTERNAS DO MODELO PZB**

**César Buaes Dal' Maso**

**PORTO ALEGRE-RS**

**Março, 2008**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DA GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS HOTELEIROS:  
UMA ABORDAGEM DAS QUESTÕES INTERNAS DO MODELO PZB**

**César Buaes Dal' Maso**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Vinícius Sittoni Brasil**

**Porto Alegre-RS, março de 2008.**

## **César Buaes Dal' Maso**

### **ANÁLISE DA GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS HOTELEIROS: UMA ABORDAGEM DAS QUESTÕES INTERNAS DO MODELO PZB.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 28 de março de 2008, pela Banca Examinadora.

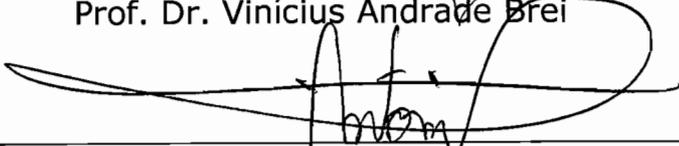
#### **BANCA EXAMINADORA:**



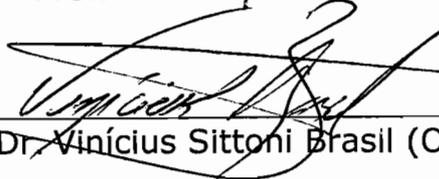
Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo



Prof. Dr. Vinicius Andrade Brei



Prof. Dr. Verner Luis Antoni



Prof. Dr. Vinicius Sittoni Brasil (Orientador)

À minha mãe Margareth,  
pelo seu incansável apoio,  
compreensão e incentivo.

*“Só aprende quem tem vontade de aprender”*  
**Albert Einstein**

## AGRADECIMENTOS

É com vivo prazer que se revêem aqui congregados, os notáveis colaboradores que contribuíram para a realização deste trabalho com merecida distinção:

- Prof. Dr. Vinícius Sittoni Brasil – pelo acompanhamento de sua orientação efetiva, exemplo de determinação. Também pelas várias oportunidades de aprendizado na disciplina de Marketing de Produtos e Serviços. Pela sua amizade. Por fim, pelo indispensável auxílio durante todo o curso. Muito obrigado! Em seu nome também agradeço toda a equipe do MAN.
- Prof. Dr. Luís Antônio Slongo – pelas aulas na disciplina de Pesquisa em Marketing que contribuíram fundamentalmente para o desenvolvimento da dissertação. Pelos momentos disponibilizados para o enriquecimento e desenvolvimento acadêmico e, principalmente, pela nobreza de sua referência. Também pelo aceite em participar da banca de dissertação. Muito obrigado!
- Prof. Dr. Vinícius Andrade Brei – pelas recomendações feitas, das quais contribuíram, e muito, para a realização desse trabalho. Pela sua disponibilidade e interesse. Pelo aceite em participar da banca de dissertação. Muito obrigado!
- Prof. Dr. Verner Luís Antoni – pelo exemplo de Professor-Pesquisador que me instigou e incentivou à pesquisa e ao ensino. Muito pelo seu apoio em cursar o Mestrado em Administração e Negócios da PUCRS. Pela disponibilidade em todos os momentos de aprendizagem e, principalmente pela sua sublime virtude acadêmica e profissional. Obrigado pela amizade. Agradeço o aceite por fazer parte da banca de dissertação. Muito Obrigado!

- Prof. Dr. Sérgio Luís Lessa de Gusmão – pelos ensinamentos repassados pessoal e profissionalmente, dos quais contribuirão para o exercício acadêmico e da vida. Pelo aprendizado na disciplina de Teoria das Organizações. Muito Obrigado!
- Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elisabeth Ávila Abdala – pela oportunidade de deixar “Ser Professor” na Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da PUCRS. O estágio docente foi muito proveitoso e as recomendações repassadas serão para sempre. Muito obrigado!
- Aos pesquisadores Valaire Zeithaml, Leonard Berry e A. Parasuraman pelo artigo *Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality*;
- Ao meu saudoso avô Salim Buaes pelo incentivo à Ciência da Administração;
- À minha família: meus pais Dante e Margareth e meu irmão Vinícius;
- À Deus;
- Aos Hotéis!!!

## RESUMO

O estudo dos antecedentes da qualidade em serviços no setor hoteleiro é uma recente oportunidade de pesquisa para o *Marketing* no contexto brasileiro, principalmente, devido à importância e crescimento desse segmento de serviços de hospitalidade na economia do país. O tema qualidade em serviços é muito debatido na academia no que se refere à qualidade percebida pelo cliente. Por outro lado, há carência de estudos que pesquisam profundamente a gestão em si, da qualidade em serviços, ou seja, as variáveis antecedentes da qualidade. Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) propõem o Modelo Estendido da Qualidade em Serviços. Esse modelo teórico, tomado como base para esse estudo, apresenta trinta e sete (37) variáveis antecedentes da qualidade agrupadas conforme o Modelo dos 5 Gaps (1985). Com base nos estudos de PZB, esse trabalho analisou os antecedentes da qualidade em serviços hoteleiros de diferentes estruturas do Rio Grande do Sul junto a dez estabelecimentos hoteleiros. Para isso, identificou-se as ações antecedentes de qualidade em serviços em hotéis de diferentes estruturas, examinou-se a presença das variáveis antecedentes de qualidade em serviços e comparou-se as ações de gestão da qualidade em serviços de hotéis de diferentes estruturas. A partir de um estudo qualitativo, preliminarmente foram entrevistados dez (10) profissionais expoentes da área da qualidade a fim de validar o modelo teórico de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) para organizações de serviços brasileiras. Posteriormente, com o modelo validado, foram entrevistadas mais dez pessoas que corresponderam a hoteleiros ou gerentes gerais de hotéis ou pousadas / estalagens. Os resultados apresentaram os antecedentes de qualidade em serviços em hotéis de diferentes estruturas bem como apontaram semelhanças e diferenças dessas organizações em diferentes variáveis como, por exemplo, recursos para qualidade e programas de qualidade.

## **ABSTRACT**

The study of antecedents of service quality in advance in the hotelaria sector is a recent research opportunity for brazilian marketing context, that main, the importance and the development that this hospitality service segment have had in the economy in this country. The subject service quality is much debated in the academy regarding the perceived service quality by the client. On the other hand, there are lack of studies that research like a deep management, service quality, in other words, the antecedent variables of quality. Zeithaml, Berry and Parasuraman (1988) propose The Extend Model of Service Quality. This theoretical model, that is the base for this study, present thirty seven (37) antecedent variables grouped according to 5 Gaps Model (1985). With reference in the studies of PZB, this research analyzed the antecedents of service quality in hotelaria with different structures in Rio Grande do Sul all together ten hotels. Is that, identified with the antecedent actions of quality in different hotels structures, examined with the presence of antecedents service quality variables and compared with the actions of service quality management in hotels with different structures. Starting with a quality study, preliminary were interviewed ten (10) excellent professionals in the quality area to valid the model of Zeithaml, Berry and Parasuraman (1988) to brazilian service organizations. After this, with the model valided, were interviewed more ten people that correspond the hotel managers or general managers of hotels or inns. The results presented the antecedents of service quality in hotels with different structures as well as aimed similarities and differences in these organizations, like quality resources and quality programs.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela</b>		<b>Página</b>
<b>Tabela 01</b>	<b>Serviços são diferentes.....</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 02</b>	<b>Alguns estudos que utilizaram a escala SERVQUAL.....</b>	<b>27</b>
<b>Tabela 03</b>	<b>Exs. de como os clientes julgam as cinco dimensões da Q.S. ....</b>	<b>28</b>
<b>Tabela 04</b>	<b>Modelos de qualidade em serviços.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabela 05</b>	<b>Eras da Qualidade.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabela 06</b>	<b>Visão dos especialistas sobre Gestão da Total Qualidade e Q. S. ....</b>	<b>50</b>
<b>Tabela 07</b>	<b>Teorias relatadas para a prática Gestão da Qualidade.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabela 08</b>	<b>Atributos avaliados no estudo de hotéis.....</b>	<b>61</b>
<b>Tabela 09</b>	<b>Meios de hospedagem e características que os distinguem.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabela 10</b>	<b>Perfil dos hotéis analisados.....</b>	<b>87</b>
<b>Tabela 11</b>	<b>Comparativo dos antecedentes da qualidade em serviços na hotelaria.....</b>	<b>115</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
<b>Figura 01</b>	<b>Modelo dos Cinco <i>Gaps</i> da qualidade em serviços.....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 02</b>	<b>Percepções de clientes sobre qualidade e satisfação de clientes.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 03</b>	<b>Avaliação da qualidade do serviço.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 04</b>	<b>Inter-relação entre qualidade, G.Q. e elementos que a compõe.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 05</b>	<b>Cadeia de Qualidade.....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 06</b>	<b>Modelo Estendido de Qualidade em Serviços.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 07</b>	<b>Ciclo de serviços <i>check in</i> de hotel.....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 08</b>	<b>Gerenciando a capacidade de um hotel.....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 09</b>	<b>Custos de manutenção de inventário dos serviços.....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 10</b>	<b>Desenho de Pesquisa.....</b>	<b>67</b>

## SUMÁRIO

	Página
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Delimitação do tema e definição do problema.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Definição dos objetivos.....</b>	<b>18</b>
2.2.1 Objetivo geral.....	19
2.2.2 Objetivos específicos.....	19
<b>2.2 Justificativa do setor de estudo.....</b>	<b>19</b>
<b>3 REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Serviços.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Qualidade em serviços.....</b>	<b>26</b>
3.2.1 Expectativas e percepções dos clientes em serviços.....	31
3.2.2 Modelos de qualidade em serviços.....	35
3.2.3 Gestão da Qualidade: fundamentos e conceitos.....	37
3.2.4 Gestão da Qualidade: perspectiva histórica.....	42
3.2.5 Gestão da Total Qualidade.....	45
3.2.6 Gestão da Qualidade em serviços.....	51
3.2.7 Modelo Estendido da Qualidade em Serviços.....	54
<b>3.3 Serviços na hotelaria.....</b>	<b>58</b>
3.3.1 Atributos em serviços hoteleiros.....	60
3.3.2 Classificação da tipologia hoteleira.....	62
3.3.3 Qualidade em serviços em hotéis.....	63
<b>4 MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>65</b>
<b>4.1 Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>65</b>
<b>4.2 Desenho de pesquisa.....</b>	<b>66</b>
<b>4.3 Primeira etapa: Profissionais da qualidade.....</b>	<b>67</b>
4.3.1 Sujeitos.....	68
4.3.2 Instrumentos e procedimentos de coleta.....	68
4.3.3 Análise.....	69
<b>4.4 Segunda etapa: Hoteleiros ou Gestores dos hotéis.....</b>	<b>70</b>
4.4.1 Sujeitos da pesquisa.....	71
4.4.2 Instrumento e procedimento de coleta.....	73
4.4.3 Análise.....	74
<b>5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>76</b>
<b>5.1 Análise dos antecedentes da qualidade em organizações de serviços.....</b>	<b>76</b>
<b>5.2 Análise dos antecedentes da qualidade interna de serviços.....</b>	<b>84</b>
5.2.1 Perfil dos hotéis.....	86
5.2.2 Pousadas e estalagens.....	87
5.2.3 Hotéis.....	101
5.2.4 Comparativo (semelhanças X diferenças) entre pousadas com hotéis.....	115
<b>6 CONCLUSÕES.....</b>	<b>117</b>
<b>6.1 Conclusões acadêmicas.....</b>	<b>117</b>
6.1.1 Ações de qualidade em serviços nos hotéis, pousadas e estalagens.....	119

6.1.2 Exame da presença das variáveis antecedentes da qualidade em serviços.....	119
6.1.3 Comparação das ações antecedentes de gestão da qualidade em serviços.....	121
6.1.4 Trilhas de pesquisa potenciais.....	123
<b>6.2 Conclusões gerenciais.....</b>	<b>123</b>
6.2.1 Relação da existência dos <i>gaps</i> e o Modelo Estendido da Q.S.....	124
<b>6.3 Limitações do estudo.....</b>	<b>125</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE A (Roteiro de entrevista I e <i>Check-list I</i>: Profissionais da qualidade)..</b>	<b>136</b>
<b>APÊNDICE B (Roteiro de Análise I: Profissionais da qualidade).....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICE C (Check-list II: original do artigo em inglês).....</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICE D (Check-list II: original traduzido).....</b>	<b>140</b>
<b>APÊNDICE E (Roteiro de entrevista II: Gestores dos hotéis).....</b>	<b>142</b>
<b>APÊNDICE F (Roteiro de Análise II: Gestores dos hotéis).....</b>	<b>145</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>11</b>
<b>ANEXO A (Carta de apresentação do Mestrado).....</b>	<b>146</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo da qualidade em serviços experimentou notável crescimento nas décadas de 80 e 90. Estudos significativamente importantes como o Modelo Técnico e Funcional de Grönroos (1984) e o Modelo dos Cinco *Gaps* de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) proporcionaram inúmeras pesquisas cedendo espaço ao debate a respeito do tema nos dias de hoje. Outros autores também se destacaram como Grönroos (1984), Cronin e Taylor (1992).

O estudo da qualidade em serviços do ponto de vista interno é muito importante na hotelaria. O treinamento, a reciclagem, a padronização de serviços e a pesquisa são primordiais para o desenvolvimento do trabalho em um hotel. Diante de um hóspede tanto as camareiras como a governanta, como qualquer outro funcionário representa o hotel. Por isso, a importância de estudar a qualidade no campo hoteleiro é indispensável (CALLAN; BOWMAN, 2000; PARASKEVAS, 2001).

Da convergência do tema qualidade em serviços com o campo de estudo da hotelaria surge o presente trabalho cuja ênfase para a compreensão e análise posterior foi o modelo proposto por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988). O desenvolvimento do trabalho, através de uma pesquisa qualitativa-exploratória, resultou-se de uma análise da gestão da qualidade em hotéis de diferentes estruturas. Os resultados são apresentados no capítulo 05.

Hotéis de diferentes estruturas (meios de hospedagem de diferentes estruturas) vêm a ser hotéis que apresentam diferentes focos de atuação no mercado. Basicamente foram subdivididos nesse estudo em (1) hotéis – que representam no seu contexto características como um maior número de apartamentos (unidades habitacionais) e estão direcionados ao principalmente ao público executivo e (2) estalagens/pousadas – que representam

características de um numero reduzido de unidades habitacionais e estão basicamente focados em serviços destinados ao publico que busca lazer.

Para uma melhor compreensão, os próximos capítulos são apresentados em:

- a) Capítulo 02: Contextualização do estudo. Este capítulo apresenta a delimitação do tema, a definição do problema, a definição dos objetivos e a justificativa do setor de estudo.
- b) Capítulo 03: Revisão teórica. Este capítulo faz a sustentação do trabalho do ponto de vista teórico com o tema qualidade em serviços e com incursões sobre serviços e serviços na hotelaria. As bases teóricas utilizadas sustentam todo o desenvolvimento do trabalho;
- c) Capítulo 04: Método de pesquisa. Este capítulo apresenta o método proposto pelo autor para o desenvolvimento do estudo. O método traz a forma como a pesquisa foi conduzida, para o alcance dos objetivos propostos;
- d) Capítulo 05: Apresentação dos resultados. Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, conduzidos pelo pesquisador de acordo com o método.
- e) Capítulo 06: Conclusões. Este capítulo traz as principais conclusões do trabalho, limitações e sugestões para estudos futuros bem como trilhas de pesquisa potenciais.

Por fim, apresentam-se as referências bibliográficas utilizadas (artigos nacionais e internacionais, livros, anais de encontros, etc), os apêndices e o anexo.

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO**

Neste capítulo são apresentadas as subseções: delimitação do tema e definição do problema, definição dos objetivos (geral e específicos) e a justificativa do setor de estudo desta pesquisa.

### **2.1 Delimitação do tema e definição do problema**

Segundo Rust, Zahorik e Keiningham (1996) as empresas competem através da qualidade dos serviços na busca por clientes leais e redução de custo operacional.

A qualidade em serviços ocorre a partir da interação entre clientes e a organização que é possuidora dos elementos básicos ou considerados necessariamente indispensáveis para a prestação de serviços (LEHTIMEN; LETHIMEN, 1982). Diferentemente dos bens cuja qualidade pode ser medida objetivamente por indicadores como durabilidade e número de defeitos, a qualidade em serviços só pode ser medida subjetivamente ou parcialmente, em termos objetivos, em função da natureza mais abstrata do serviço resultante de suas características como intangibilidade (CROSBY; STEPHENS, 1987; GARVIN, 1988).

Dentre alguns dos principais estudos sobre qualidade em serviços encontram-se as pesquisas de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988, 1994), Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985), Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988, 1993), Berry, Zeithaml e Parasuraman (1990), Berry, Parasuraman e Zeithaml (1994), Grönroos (1984), Haywood-Farmer (1988), Cronin e Taylor (1992), Mattson (1992), Spreng e Mackoy (1996), Philip e Hazlet (1997), Oh (1999), Dabholkar, Shepherd e Thorpe (2000), Frost e Kumar (2000), Rust, Danaher e Varki

(2000). No Brasil há exemplos de estudos como Brasil (1994), Urdan (2001), Evrard e Rodrigues (2001), Brasil, Garcia e Antonialli (2006), Leite, Lopes e Leite (2006).

Os atores internacionais citados apresentam modelos de qualidade em serviços. Os autores nacionais pesquisaram diferentes abordagens sobre qualidade em serviços. Brasil (1994) e Urdan (2001) exploram a temática da qualidade em serviços de saúde. Brasil Garcia e Antonialli (2006) estudaram serviços bancários. Leite, Lopes e Leite (2006) pesquisaram sobre qualidade em serviços na teoria microeconômica da informação.

Há, também, pesquisas na academia que analisam qualidade em serviços no setor hoteleiro como Partlow (1993), Marriott e Braown (1993), Huckestein e Duboff (1999), Soriano (1999), Dubé, Enz, Renaghan e Siguaw (1999), Falbo (1999), Hays (1999), Paraskevas (2001), Lovelock e Wycktoff (2001), Alexandris, Diamitris e Markata (2002), Testa e Sipe (2006).

Os estudos do tema qualidade em serviços no campo da hotelaria acima citados analisaram a gestão da total qualidade em hotéis (PARTLOW, 1993; SORIANO, 1999), alternativas e ferramentas eficazes de gestão da qualidade em serviços hoteleiros (MARRIOTT, 1993; HUCKSTEIN, DUBOFF, 1999; DUBÉ, ENZ, RENAGHAN, SIGUAW, 1999; FALBO, 1999; PARASKEVAS, 2001), qualidade em serviços sob a ótica das reconhecidas escolas de hotelaria como César Ritz na Suíça e Cornell nos Estados Unidos (HAYS, 1999; LOVELOCK, WICKTOFF, 2001), percepções de qualidade em serviços hoteleiros e a relação com intenções comportamentais (ALEXANDRIS; DIAMITRIS; MARKATA, 2002) e sistemas de qualidade em serviços hoteleiros (TESTA; SIPE, 2006).

Neste estudo o tema está delimitado à qualidade em serviços no que se refere à sua gestão. O Modelo Estendido de Qualidade em Serviços de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) apresenta os antecedentes da qualidade em serviços, ou seja, o que as organizações de serviços necessitam ou precisam para ter qualidade nos serviços que prestam e, ainda, considera que as relações entre os funcionários e gerência afetam as relações com os clientes.

De acordo com o modelo são apresentadas dezesseis variáveis que são analisadas para a busca da qualidade: orientação para pesquisa, comunicação vertical, níveis gerenciais, comprometimento da empresa, definição de objetivos, padronização de tarefas, percepção de viabilidade, trabalho em equipe, adequação dos funcionários, adequação da tecnologia, controle, sistemas de compensação, conflito de papéis, ambigüidade de papéis, comunicação horizontal, e prometer mais que o prometido.

O movimento de estudos sobre qualidade na hotelaria no país ainda é jovem e seus métodos ainda estão em desenvolvimento. Mesmo as definições mais básicas não foram ainda padronizadas. O movimento de qualidade é amplo, diversificado e em constante evolução. Independentemente do nível avançado de estudos sobre o tema qualidade, sempre é possível melhorar, como, no caso, a hotelaria. Assim, qualidade em serviços na hotelaria torna-se uma oportunidade de pesquisa.

Destaca-se, a oportunidade para entender melhor o setor. Os padrões técnicos de gestão para a qualidade na hotelaria parecem pouco adequados no cenário nacional, há uma exigência do mercado pela qualificação e geração da qualidade em um curto espaço de tempo. Há ausência de estudos em hotelaria diferentes estruturas, a vida útil dos hotéis tem sido reduzida, a relevância do setor é muito importante para a economia.

Com base no cenário descrito, tem-se como problema central responder a seguinte questão de pesquisa: **Como se comportam as variáveis antecedentes da qualidade em serviços em hotéis de diferentes estruturas?**

## **2.2 Definição dos objetivos**

Para responder à questão do problema, propõem-se os seguintes objetivos:

### 2.2.1 Objetivo geral

Analisar como se comportam as variáveis antecedentes de qualidade em serviços em hotéis de diferentes estruturas de acordo com o modelo teórico proposto por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988).

### 2.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as ações antecedentes de qualidade em serviços em hotéis de diferentes estruturas;
  
- Examinar a presença das variáveis antecedentes de qualidade em serviços de acordo com o modelo teórico proposto por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988);
  
- Comparar as ações antecedentes da qualidade em serviços de hotéis de diferentes estruturas;

## 2.3 Justificativa do setor de estudo

A escolha da hotelaria como campo de estudo se deve a vários motivos. No Brasil, a relevância deste setor na economia apresenta, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (2006) um parque hoteleiro de aproximadamente 25 mil meios de hospedagem, e deste universo 18 mil são hotéis e pousadas. No geral, 70% são empreendimentos de pequeno porte. Isto representa mais de um milhão de empregos, a oferta de aproximadamente um milhão de apartamentos em todo o país e um faturamento da ordem de dois bilhões de dólares por ano.

A maior presença de operadoras internacionais como Accor e Marriott por exemplo, com suas modernas formas de gestão e ganhos de escala provocou uma onda de transformação nos modelos de gestão do mercado hoteleiro. Com o aumento da concorrência, muitos dos pequenos e grandes hotéis independentes viram-se ameaçados em sua participação de mercado. Para fazer frente ao novo cenário, muitos deles estão adequando os seus modelos de gestão aos novos tempos.

Muitos são os exemplos de organizações internacionais que desenvolvem ações de gestão para a qualidade em hotéis como forma de vantagem competitiva. Abaixo, encontram-se alguns casos.

Os fundadores da Accor Hotel Company operam a organização através da diretriz “o que os líderes precisam para crescer e lucrar em uma boa gestão”. Para reforçar esta filosofia os gerentes dos hotéis incentivam plenamente toda sua equipe através de um programa. 30% do bônus do programa é baseado na satisfação do funcionário com a mesma percentagem da satisfação dos clientes. 40% do bônus do gerente-geral é baseado na confiabilidade. Treinamento é conduzido aos funcionários em uma revisão de processos. Ainda, a empresa utiliza salas de reunião em que os gerentes juntamente com os funcionários operacionais podem discutir assuntos e propor novas idéias e opiniões (DUBÉ *et. al.*,1999).

A Marriott International é orientada para a “atmosfera da família da organização”. A filosofia do fundador J. Willard Marriott é pregada a mais de setenta anos e ocorre até hoje: *Take care of Marriott people and they will take care of Marriott guests* (MARRIOTT; BROWN, 1997).

A The Ritz-Carlton Hotel Company investe firmemente em ações de qualidade em função de seus exigentes hóspedes. Com 17.000 funcionários ao redor do mundo a alta administração da empresa faz com muito treinamento que seus funcionários se tornem a cada dia que passa verdadeiros “profissionais da indústria da hospitalidade”. Para os gestores existem duas opções de funcionários – os profissionais, os que ficam na empresa e os

serventes, os que não ficam. A tipologia profissional da The Ritz-Carlton é prover um excelente serviço com qualidade inquestionável onde “*Ladies and Gentlemen serves Ladies and Gentlemen*” (HAYS, 1999).

A Carlson Hospitality desenvolve programas e trabalhos e desenvolvimento de lideranças em todos os níveis da organização onde se destaca o programa “*The 7 Habits of Highly Effective People*”. Outro programa envolve planejamento financeiro da equipe, habilidades em vários sistemas computadorizados e uma inúmera variedade para os funcionários treinarem a habilidade de prestarem da melhor maneira possível os serviços aos hóspedes dos hotéis o que caracteriza o modelo da empresa do qual a administração da companhia chama de “*Grow Model*” (FALBO, 1999).

A Hiatt Hotel Company tem sido uma líder na indústria da hospitalidade na maximização do enriquecimento do lugar de trabalho em termos culturais. A organização possui um departamento de diversidade que proporciona a equipe diretiva, gerentes e funcionários conhecimento e desenvolvimento de habilidades das diversas culturas existentes ao redor do mundo com relação aos países em que a companhia tem estabelecimentos hoteleiros. Os gerentes de hotéis que são expatriados para outros países ganham um bônus de planejamento cujos componentes do plano procuram desenvolver os objetivos principais do indivíduo dentro da organização. Uma variedade de serviços aos funcionários é exercida como classes em outras línguas (CANNON, 2002).

Cabe complementar que o atual cenário hoteleiro no Brasil está em acelerado crescimento tanto em redes nacionais quanto em estabelecimentos independentes devido ao desenvolvimento do turismo no país e, principalmente, ao aumento considerável dos gastos de turistas estrangeiros (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2006). De acordo com o Banco Central (2007) os gastos do turista estrangeiro em visitas ao Brasil em setembro de 2006 obtiveram recordes, de janeiro a setembro deste ano os turistas gastaram três bilhões e duzentos milhões de dólares (12,74% a mais do que no mesmo período em 2005). Segundo o Ministério do Turismo (2006) esses resultados se apresentam como uma superação,

principalmente, em virtude, da crise da Varig e do câmbio (que favorece mais a saída do que a entrada de turistas).

### **3 REVISÃO TEÓRICA**

O capítulo referencial teórico sintetiza teoria relacionada à gestão da qualidade em serviços nas empresas hoteleiras, utilizado para sustentar os objetivos deste estudo. A revisão teórica pesquisada será apresentada na seqüência que direcionou o encadeamento lógico da pesquisa. Primeiramente é realizada uma introdução aos serviços. Qualidade em serviços é abordado logo após, com suas características específicas. Faz-se também uma incursão da literatura que aborda serviços na hotelaria.

#### **3.1 Serviços**

Serviços são ações, processos ou atuações (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985). Para Lovelock e Wright,

“Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa ser ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção” (2001, p. 05).

Existem grandes diferenças entre bens e serviços. Zeithaml e Bitner (2003) apontam a intangibilidade, a heterogeneidade, a produção, o consumo simultâneos (inseparabilidade) e a percibibilidade como diferenças básicas entre bens e serviços. A intangibilidade é a característica que o serviço tem de não ser sentido, visto ou tocado da mesma forma como nos bens. A heterogeneidade é, em larga escala, o resultado da interação humana (inúmeras

interações possíveis entre funcionários e clientes) e de todas as variações daí decorrentes. A simultaneidade de produção e consumo representa que os produtores de serviços são parte integrante do produto e pelo fato de os serviços em geral serem produzidos e consumidos ao mesmo tempo. A perecibilidade refere-se ao fato dos serviços não poderem ser preservados ou estocados (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Na seqüência, encontra-se a tabela 01 que mostra as principais diferenças entre bens e serviços.

**Tabela 01: Serviços são diferentes**

<b>Bens</b>	<b>Serviços</b>	<b>Implicações decorrentes</b>
Tangíveis	Intangíveis	Serviços não podem ser estocados. Serviços não podem ser patenteados. Serviços não podem ser exibidos ou comunicados com facilidade. É difícil determinar o preço.
Padronizados	Heterogêneos	O fornecimento de um serviço e a satisfação do cliente dependem das ações dos funcionários. A qualidade dos serviços depende de diversos fatores incontroláveis. (...)
Padronizados	Heterogêneos	(...) Não há certeza de que o serviço executado atenda o que foi planejado e divulgado.
Produção separada do consumo	Produção e consumo simultâneo	Clientes participam e interferem na transação. Os clientes afetam-se mutuamente. Os funcionários afetam o serviço prestado. A descentralização pode ser essencial. É difícil ocorrer produção em massa.
Não-perecíveis	Perecíveis	É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços. Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Segundo Olorunniwo, Hsu e Udo (2006) a tipologia ou os tipos de serviços podem ser classificados em:

- a) Fábrica de serviços: baixa intensidade de mão-de-obra e baixa interação (customização) com clientes. Exemplos: hotéis, *resorts* e recreação;
- b) Shopping de serviços: baixa intensidade de mão-de-obra e alta interação (customização) com clientes. Exemplos: Hospitais, restaurantes (exceto *fast-foods*) e serviços de reparação;
- c) Serviço de massa: alta intensidade de mão-de-obra e baixa interação (customização) com clientes. Exemplos: Serviços bancários, varejo, escolas e atacado;
- d) Serviços profissionais: alta intensidade de mão-de-obra e alta interação (customização) com clientes. Exemplos: Serviços advocatícios, contadores e clínicas médicas.

Vale diferenciar serviços de serviços ao cliente. Grönroos (1990), Slongo (1994), Slongo e Müssnich (2005) ressaltam que serviços é diferente de serviços ao cliente cuja oferta é complementar com dimensão diferenciada. Esta diferenciação corresponde segundo Levitt (1990) ao produto ampliado onde o serviço prestado oferece mais do que o cliente necessita ou do que se costumou a esperar.

Ainda, vale referenciar recuperação de serviços. Segundo Lidén e Skalén (2003) a dificuldade de entregar um serviço de acordo com as expectativas de um cliente ressalta a necessidade de trabalhar com sistemas de controle, correção e manutenção. Recuperação de serviços é o reconhecimento das falhas de um serviço que ocorreu mas também na execução de um próximo serviço correto.

### 3.2 Qualidade em serviços

A qualidade tem sido um dos temas mais estudados no *marketing* de serviços. A partir de 1990 desenvolveram-se muitos estudos experimentando um grande desenvolvimento de pesquisas (CARMAN, 1990; TAYLOR; BACKER, 1994).

As empresas buscam ofertar serviços de qualidade em função de muitos fatores. Um dos principais está diretamente relacionado ao lucro estratégico. Um excelente serviço é um lucro estratégico porque o seu resultado caracteriza novos clientes, menos gastos em competitividade e menos erros no desempenho dos serviços (BERRY; PARASURAMAN; ZEITHAML, 1994). Segundo Inrie, Cadogan e McNaughton (2002) um maior entendimento do processo com diferentes clientes em diferentes mercados deixa mais claro como funciona ou como deveria ocorrer a gestão da qualidade em serviços nas práticas de marketing. A identificação precisa da qualidade em serviços permite táticas de posicionamento de uma empresa no que diz respeito à área da qualidade e direciona recursos para soluções de problemas e obtenção de resultados.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) criaram a escala SERVQUAL cuja função foi analisar as dimensões de qualidade em serviços. Entre elas: tangíveis, confiabilidade, presteza, competência, cortesia, credibilidade, segurança e acessibilidade. Em estudo posterior, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) após sucessivas aplicações redefiniram as dimensões de qualidade em serviços em cinco: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangíveis. Essas dimensões representam o modo como os clientes organizam em sua mente a informação sobre a qualidade dos serviços de uma organização. A tabela 02 demonstra alguns estudos que utilizaram a escala SERVQUAL.

**Tabela 02: Alguns estudos que utilizaram a escala SERVQUAL**

<b>AUTORIA</b>	<b>ESTUDO</b>	<b>PAÍS DE ESTUDO</b>
Cronin e Taylor (1992)	<i>Measuring Service Quality: A Reexamination and Extention</i>	Estados Unidos
Brasil (1994)	Análise da Qualidade Percebida em Serviços Hospitalares Diferenciados	Brasil
Sultan e Simpson (2000)	<i>International Services Variants: airline passenger Expectations and perceptions of service quality</i>	Estados Unidos
Snoj e Mumel (2002)	<i>The measurement of perceived differences in service quality – the case of health spas in Slovenia</i>	Eslovênia
Eng e Niniem (2005)	<i>A interactive approach to diagnosing service quality of public parks</i>	Inglaterra
Buda, Sengupta e Elkouly (2006)	<i>Employee and Organizational Perspectives of Service Quality: A Cross-cultural Study in Kuwait, United States and Saudi Arabia</i>	Kuwait, Estados Unidos e Arábia Saudita
Brasil, Garcia e Antonialli (2006)	Qualidade Percebida em serviços: o Caso dos Clientes de Correspondentes Bancários da Caixa Econômica Federal	Brasil

Fonte: O autor (2007).

Segundo Cronin e Taylor (1992) qualidade em serviços deveria ser medida como uma atitude. Segundo os autores, em análises empíricas, o primeiro passo é questionar com eficácia os cinco componentes (dimensões) da qualidade em serviços de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988); o segundo passo é indicar uma escala que explica em maior grau a variação da qualidade em serviços a partir do modelo SERVQUAL.

Na seqüência, faz-se uma expansão das cinco dimensões de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) e, em seguida, apresenta-se uma tabela para exemplificar como os clientes julgam a qualidade em serviços.

a) Confiabilidade – a confiabilidade compreende entregar o serviço que foi prometido com segurança e precisão, ou, em outras palavras, significa que a empresa fornece o serviço com base naquilo que foi prometido.

b) Responsividade – é a vontade de ajudar os clientes e fornecer um serviço com motivação. Esta dimensão enfatiza a atenção, a prontidão e é comunicada ao cliente pelo tempo que esperam por ajuda bem como na atenção aos problemas.

c) Segurança – é o conhecimento dos funcionários e a simpatia assim como a inspiração de credibilidade e confiança. Esta dimensão é particularmente importante quando no caso de serviços de alto risco envolvido.

d) Empatia – compreende a atenção individualizada e o cuidado que a empresa oferece a seus clientes. É quando o cliente é tratado de forma personalizada, relacionado as suas necessidades. Ainda, é quando o serviço demonstra grande importância para o cliente ou mesmo quando o cliente se sente honrado na empresa que lhes presta serviços.

e) Tangíveis – é a aparência das instalações físicas, do equipamento, dos funcionários e dos materiais de comunicação que proporciona ao cliente uma representação da imagem do serviço, na avaliação da qualidade.

**Tabela 03: Exemplos de como os clientes julgam as cinco dimensões da qualidade em serviços**

	<b>Confiabilidade</b>	<b>Responsividade</b>	<b>Segurança</b>	<b>Empatia</b>	<b>Tangíveis</b>
Conserto de automóveis (consumidores)	Problema solucionado da primeira vez e exatamente no prazo prometido	Acessibilidade; nada de esperas; retorno para as solicitações	Mecânicos competentes	Tratar os clientes pelo nome; lembrar dos problemas anteriores e as preferências	Instalações para execução dos consertos; sala de espera; uniformes; equipamentos
Empresas aéreas (consumidores)	Partidas e chegadas de vôos para os destinos prometidos dentro da programação	Sistema ágil e rápido para emissão de passagens no <i>check-in</i> e no despacho de bagagens	Nome confiável; registros bem feitos e seguros; funcionários competentes	Compreensão para com necessidades individuais especiais; antecipar necessidades dos clientes	Avião; guichês de emissão de passagens, área de despacho de bagagens; uniformes

	<b>Confiabilidade</b>	<b>Responsividade</b>	<b>Segurança</b>	<b>Empatia</b>	<b>Tangíveis</b>
Assistência médica (consumidores)	Horas marcadas são cumpridas pontualmente; diagnósticos demonstram ser feitos com precisão	Acessibilidade; sem necessidade de espera; interesse em ouvir	Conhecimento, habilidades, credenciais, reputação	Trata o paciente como uma pessoa; recorda os problemas anteriores; boa capacidade para ouvir; paciência	Sala de espera; sala de exames; equipamento; materiais impressos
Arquitetura (empresas)	Fornecer projetos no prazo prometido e dentro do orçamento	Retorna ligações telefônicas; adapta-se a mudanças	Credenciais; reputação; nome na comunidade; conhecimento e habilidades	Compreende a indústria do cliente; atende e adapta-se às necessidades do cliente; interessa-se em conhecer o cliente	Espaço físico do escritório; relatórios; os próprios projetos; as faturas; roupas dos funcionários
Processamento de informação (interna)	Proporciona a informação necessária quando requisitado	Pronto retorno às solicitações; “não burocrático”; administra facilmente os problemas	Equipe competente; bem treinada; credenciais	Trata clientes internos como indivíduos; compreende necessidades individuais e departamentais	Relatórios internos; espaço físico do escritório; roupas dos funcionários

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003).

Como aponta Rodrigues (1995) a qualidade dos serviços depende de vários aspectos como a forma do atendimento, da apresentação do serviço, da atenção, dos aspectos fundamentais e básicos em consonância com as dimensões de qualidade. Segundo Grönroos (1990) os problemas da qualidade em serviços são resultado das inconsistências no processo de gestão da qualidade. Esses problemas resultam de uma incorreta tradução de uma comunicação de atributos dentro de uma empresa ou dela com seus clientes. Esses erros acabam por ocasionar diferenças (*gaps*) entre a qualidade esperada pelo cliente e a qualidade efetivamente experimentada por este.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) criaram o modelo dos 5 *Gaps* em 1985 que procura identificar todo o processo de entrega e avaliação da qualidade em serviços, envolvendo processos e percepções de clientes e gerência. Esses *gaps* seriam:

- *Gap 01* (Serviço esperado X percepção da gerência): refere-se à discrepância resultante da incorreta tradução, por parte dos executivos de uma empresa, do que venha a ser um serviço de alta qualidade para os clientes desta.

- *Gap 02* (Percepção da gerência X especificações pela qualidade do serviço): representa a dificuldade dos gerentes em traduzir a qualidade identificada em especificações para a realização do serviço. Ocorre em função da ineficiência dos fatores como: o comprometimento da gerência para com a qualidade do cliente, a existência de objetivos de qualidade estabelecidos, a utilização de padrões operacionais e a capacidade e crença de que as especificações dos consumidores podem ser atingidas.

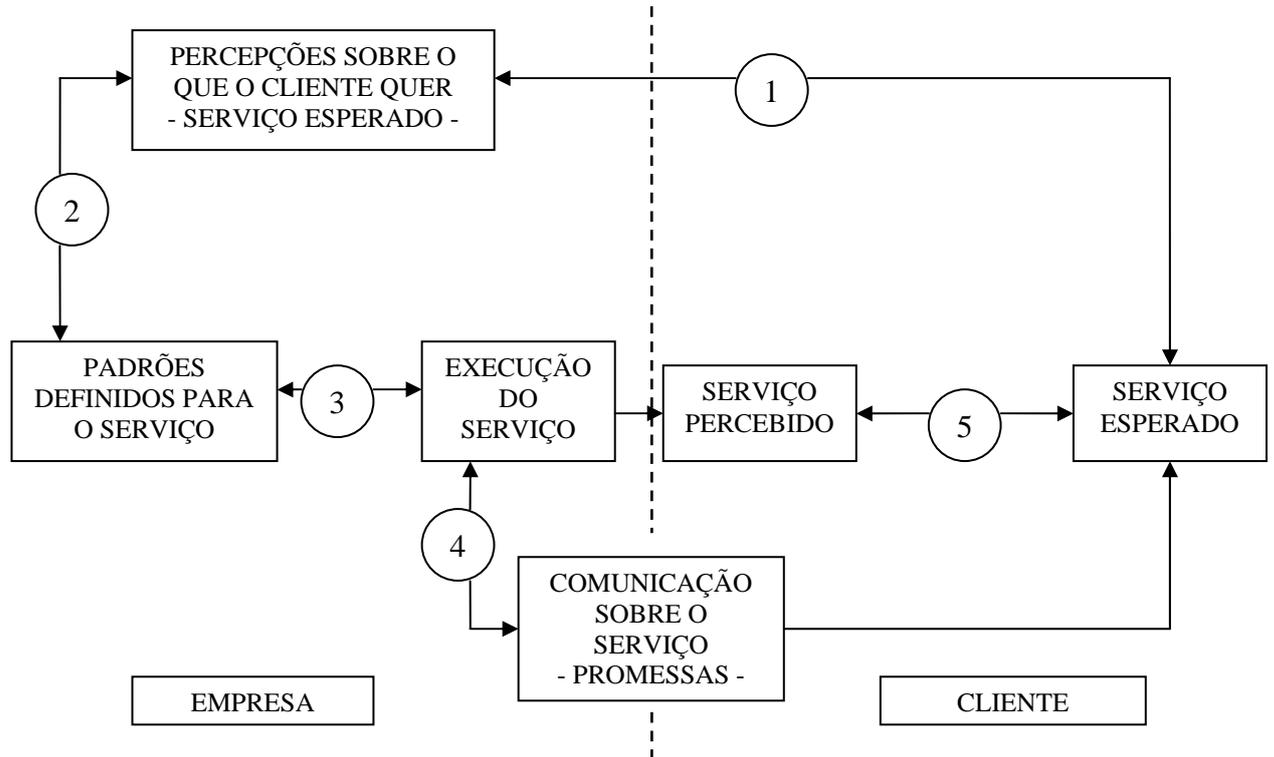
- *Gap 03* (Especificações pela qualidade do serviço X serviço entregue): é a discrepância na qualidade que ocorre durante a *performance* do serviço. Ela se dá devido à inabilidade ou falta de vontade dos funcionários em prestar um serviço conforme o especificado.

- *Gap 04* (Serviço entregue X comunicações externas aos consumidores): diz respeito às diferenças entre as informações disponibilizadas e o serviço efetivamente prestado através de uma promessa exagerada ou pela omissão de informações sobre o serviço. Pode ser a propensão por prometer mais do que se pode entregar.

- *Gap 05* (Serviço percebido X serviço esperado) é a discrepância que representa a qualidade do serviço tal como ela é percebida pelo cliente. Pode-se afirmar que esse *gap* é uma resultante dos demais e que, não ocorrendo lacunas (*gaps*) nas fases anteriores, não haverá problema de qualidade percebida pelo cliente.

Em seguida, apresenta-se a figura 01 que ilustra o Modelo dos Cinco *Gaps*.

**Figura 01: Modelo dos Cinco Gaps da qualidade em serviços**



Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

### 3.2.1 Expectativas e percepções dos clientes em serviços

Para Zeithaml e Bitner (2003, p. 66) “as expectativas dos clientes são crenças a respeito da execução do serviço que funcionam como padrões ou pontos de referência com relação aos quais o desempenho é julgado”.

As expectativas do cliente se manifestam de várias formas: expectativas como prognósticos (que benefícios o cliente receberá ao comprar o serviço), expectativas como ideais (em que momento o cliente gostaria de receber os benefícios do serviço), expectativas baseadas em experiência (o que o cliente ainda vai receber considerando que já conhece a marca da empresa), expectativas com tolerâncias mínimas (o mínimo que o cliente espera na compra do serviço), expectativas de merecimento (benefícios que receberá em função do investimento realizado) e expectativas comparativas (quando o cliente já experimentou outros

serviços semelhantes). Há a possibilidade que mais de uma forma de expectativa funcione ao mesmo tempo (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1993).

A percepção do cliente em serviços se refere ao modo como os clientes percebem os serviços, como determinam se tiveram uma experiência de serviço de qualidade e se estão satisfeitos com esta experiência (ZEITHAML; BITNER, 2003).

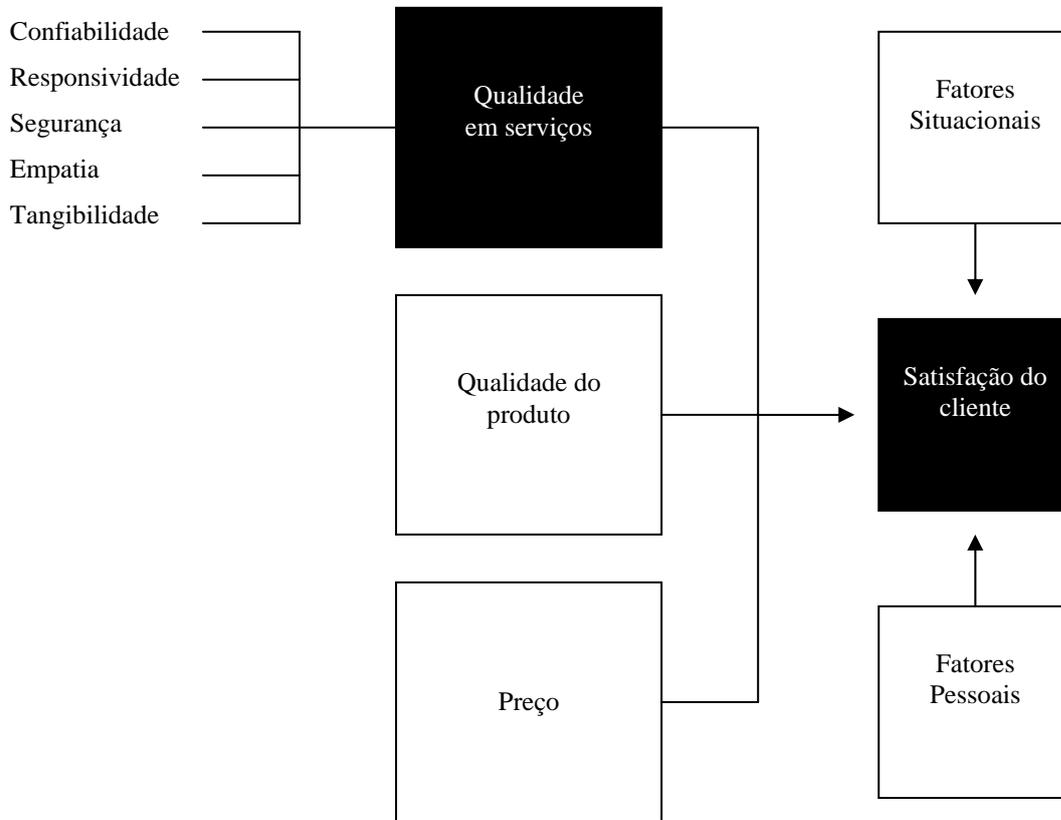
Quando se aborda percepções dos clientes em serviços, pressupõe-se que as dimensões dos serviços e as formas pelas quais os clientes os avaliam são similares, tanto para um cliente interno (os próprios funcionários) quanto para um cliente externo (indivíduos que compram os serviços e não pertencem à empresa) à organização (GREMLER; BITNER; EVANS, 1994).

Qualidade em serviços é um componente da satisfação dos clientes (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1994). Satisfação do cliente é um composto da qualidade em serviços, da qualidade do produto e do preço. Segundo Cronin e Taylor (1992) a relação de qualidade em serviços e satisfação do cliente deve ser investigada como uma ordem de causa de satisfação-serviço-qualidade-relação. Para os autores, a literatura sugere que a satisfação é um antecedente de um serviço de qualidade.

Segundo Nadiri e Hussain (2005) qualidade em serviços promove satisfação do cliente, estimula intenção para o retorno e encoraja recomendações. Satisfação do cliente aumenta confiabilidade, fatia de mercado e retorno de investimento.

Em seguida, encontra-se a figura 02, que demonstra as percepções de clientes sobre qualidade e satisfação de clientes.

**Figura 02: Percepções de clientes sobre qualidade e satisfação de clientes.**

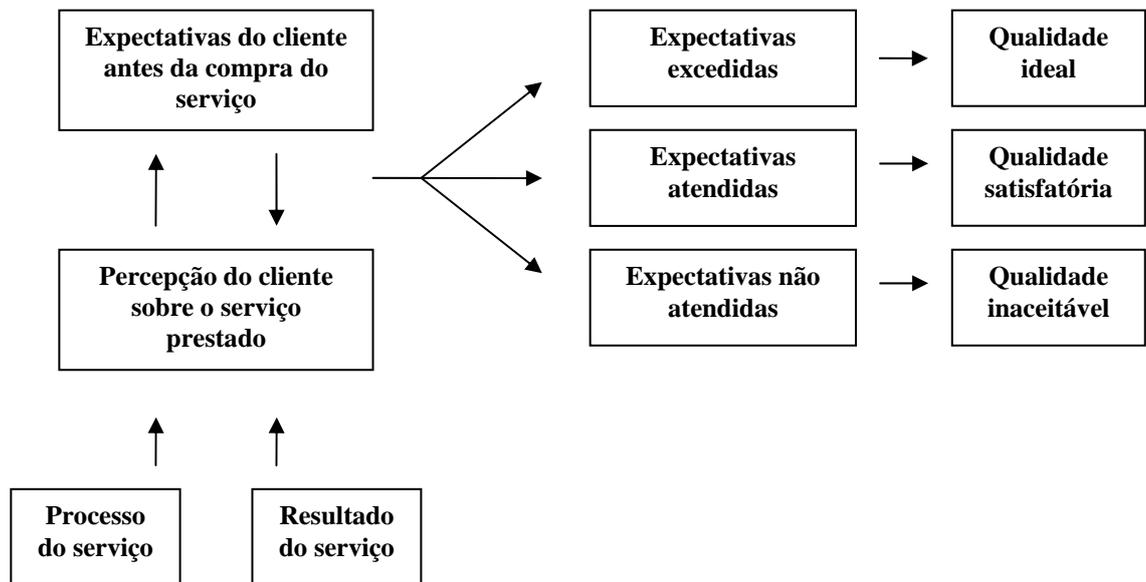


Fonte: Zeithaml e Bitner (2003).

A confirmação das expectativas aborda que a satisfação depende de uma comparação das expectativas antes da *performance* do serviço com os reais resultados (OLIVER, 1980). Nesse sentido, sabe-se se houve a satisfação ou a insatisfação com o serviço através da relação entre as expectativas e a *performance* do serviço. Se o serviço superou as expectativas o cliente ficará satisfeito, se a expectativa foi menor do que a esperada, o cliente terá uma experiência não satisfatória (LA BARBARA; MAZURSKY, 1983; MENDES, 1998; NICOLAO, 2002; BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005). A satisfação do cliente é o resultado fundamental de um processo de *marketing* (BATESON; HOFFMAN, 2001).

A figura 03 ilustra como é realizada a avaliação da qualidade do serviço.

**Figura 03: A avaliação da qualidade do serviço**



Fonte: Adaptado de Gianesi e Corrêa (1994).

A título de exemplo, a satisfação em serviços hoteleiros corresponde do composto de uma avaliação que o hóspede-cliente faz principalmente das experiências na acomodação (apartamento), alimentos e bebidas (alimentação) e acessibilidade (facilidade dos serviços serem prestados). A satisfação ou a insatisfação é uma balança que o hóspede faz de todos os momentos da estada e que tem como medida o padrão mínimo esperado pelo cliente (TEARE; CALVER, 1996).

Para Rust *et. al.* (1999) uma das principais razões para uma baixa satisfação de clientes corresponde a variância nos serviços de acordo com a percepção de variância do serviço e a expectativa atribuída à qualidade. Para os autores, em outras palavras isso significa que clientes certamente observam que a qualidade tem impacto indiscutivelmente importante na variância de um serviço.

Segundo Presbury, Fitzgerald e Chapman (2005) o Marketing de Serviços é responsável pela realização de qualquer serviço em uma organização. Para os autores, Qualidade em Serviços e Satisfação do cliente devem ser integradas. As necessidades das estratégias de marketing devem ser supridas em conjunto com a filosofia da organização.

### 3.2.2 Modelos de qualidade em serviços

Existem muitos modelos teóricos desenvolvidos sobre qualidade em serviços. Os principais modelos utilizados pela academia encontram-se na tabela 04. O modelo teórico utilizado como referência para este trabalho é o Modelo Estendido da Qualidade em Serviços (em destaque na tabela abaixo). Segundo Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) o Modelo Estendido de Qualidade em Serviços apresenta os antecedentes da qualidade, ou seja, o que uma organização precisa para ter qualidade nos serviços que presta. O modelo é apresentado na subseção 3.2.7.

**Tabela 04: Modelos de qualidade em serviços**

<b>MODELO</b>	<b>APLICAÇÕES</b>	<b>LIMITAÇÕES</b>	<b>AUTORES</b>
Técnico e funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade em serviços depende da qualidade técnica, da qualidade funcional e da imagem da organização;</li> <li>- Qualidade funcional é mais importante do que qualidade técnica;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O modelo não explica como mensurar qualidade técnica e funcional;</li> </ul>	Grönroos (1984).
Modelo dos Cinco <i>Gaps</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O modelo é uma forma de identificar sistematicamente qualidade em serviços através de um número de lacunas que demonstram as variáveis da qualidade;</li> <li>- O modelo é capaz de identificar os fatores de qualidade do ponto de vista do cliente;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O modelo não explica claramente como proceder para medir as lacunas em diferentes níveis;</li> </ul>	Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

MODELO	APLICAÇÕES	LIMITAÇÕES	AUTORES
Modelo estendido da qualidade em serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O modelo é muito útil para a análise da gestão da qualidade em serviços;</li> <li>- O modelo preocupa-se em demonstrar a importância dos antecedentes da qualidade em serviços;</li> <li>- O modelo aponta as reais necessidades para uma organização obter e manter qualidade nos serviços que presta;</li> </ul>	A variável antecedente Comunicações em Marketing apresentada no modelo poderia ter sido mais desenvolvida.	Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988).
Modelo do atributo da qualidade do serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O modelo divide os serviços das empresas em três dimensões para melhor administração da qualidade (julgamento profissional, aspectos comportamentais e facilidades físicas);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O modelo não oferece procedimento de medida de qualidade em serviços;</li> <li>- Não oferece um procedimento que identifica os problemas para melhorar a qualidade dos serviços das empresas;</li> </ul>	Haywood-Farmer (1988).
Modelo de <i>Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade em serviços deve ser vista e mensurada como uma atitude;</li> <li>- Qualidade em serviços é um antecedente de satisfação do consumidor;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação quantitativa entre satisfação do consumidor e qualidade em serviços precisa ser estabelecida;</li> </ul>	Cronin e Taylor (1992).
Modelo do Valor Ideal de Qualidade em Serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O modelo define a importância de diversos componentes do encontro de serviços a serem estudados;</li> <li>- O modelo aponta a importância negativa da experiência da não confirmação como um determinante de satisfação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precisa ser definido por muitas categorias de serviços;</li> </ul>	Mattsson (1992).
Modelo de Qualidade Percebida e Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este modelo mostra que qualidade em serviços e satisfação são construtos diferentes;</li> <li>- Aponta que a “chave” determinante de qualidade em serviços e satisfação do consumidor é o encontro do desejo do cliente;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este modelo não enfatiza como a qualidade em serviços é alcançada e operacionalizada;</li> <li>- O modelo é fraco em prover direções para o melhoramento de qualidade em serviços;</li> </ul>	Spreng e Mackoy (1996).

<b>MODELO</b>	<b>APLICAÇÕES</b>	<b>LIMITAÇÕES</b>	<b>AUTORES</b>
Modelo do atributo Pivô, Centro e Periférico	- É um simples e efetivo método genérico de qualidade em serviços para qualquer setor de serviços; - As dimensões em três níveis (pivô, centro e periférico) são dependentes e com referência ao cliente;	- O modelo carece em fornecer dimensões gerais em três níveis de atributos;	Philip e Hazlet (1997)
Qualidade em Serviços, Valor do Cliente e Modelo de Satisfação do Cliente	- O modelo pode ser utilizado como uma estrutura para o entendimento do processo de decisão de compra dos clientes assim como para avaliar a <i>performance</i> das organizações;	- As variáveis do modelo são mensuradas com itens relativamente fracos;	Oh (1999).
Antecedentes e Modelo Mediador	- Este modelo examina alguns assuntos de qualidade em serviços como: os fatores mais relevantes para qualidade em serviços, os componentes e os antecedentes da relação entre satisfação do cliente e intenções comportamentais;	Antecedentes de satisfação do cliente não são muito explorados;	Dabholkar, Shepherd e Thorpe (2000).
Modelo da Qualidade Interna de Serviços	- Os autores desenvolveram um modelo de qualidade em serviços internos baseados no modelo dos <i>Gaps</i> , Parasuraman <i>et. al</i> (1985) que avalia as dimensões e as suas relações internas, determinando a qualidade em serviços entre clientes internos e fornecedores (provedores internos);	- O efeito de mudanças externas no ambiente externo não é considerado no modelo;	Frost e Kumar (2000).

Fonte: O autor (2007).

### 3.2.3 Gestão da Qualidade: fundamentos e conceitos

Segundo a NBR ISO 9000, Gestão da Qualidade é um conjunto de “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização, no que diz respeito à qualidade”

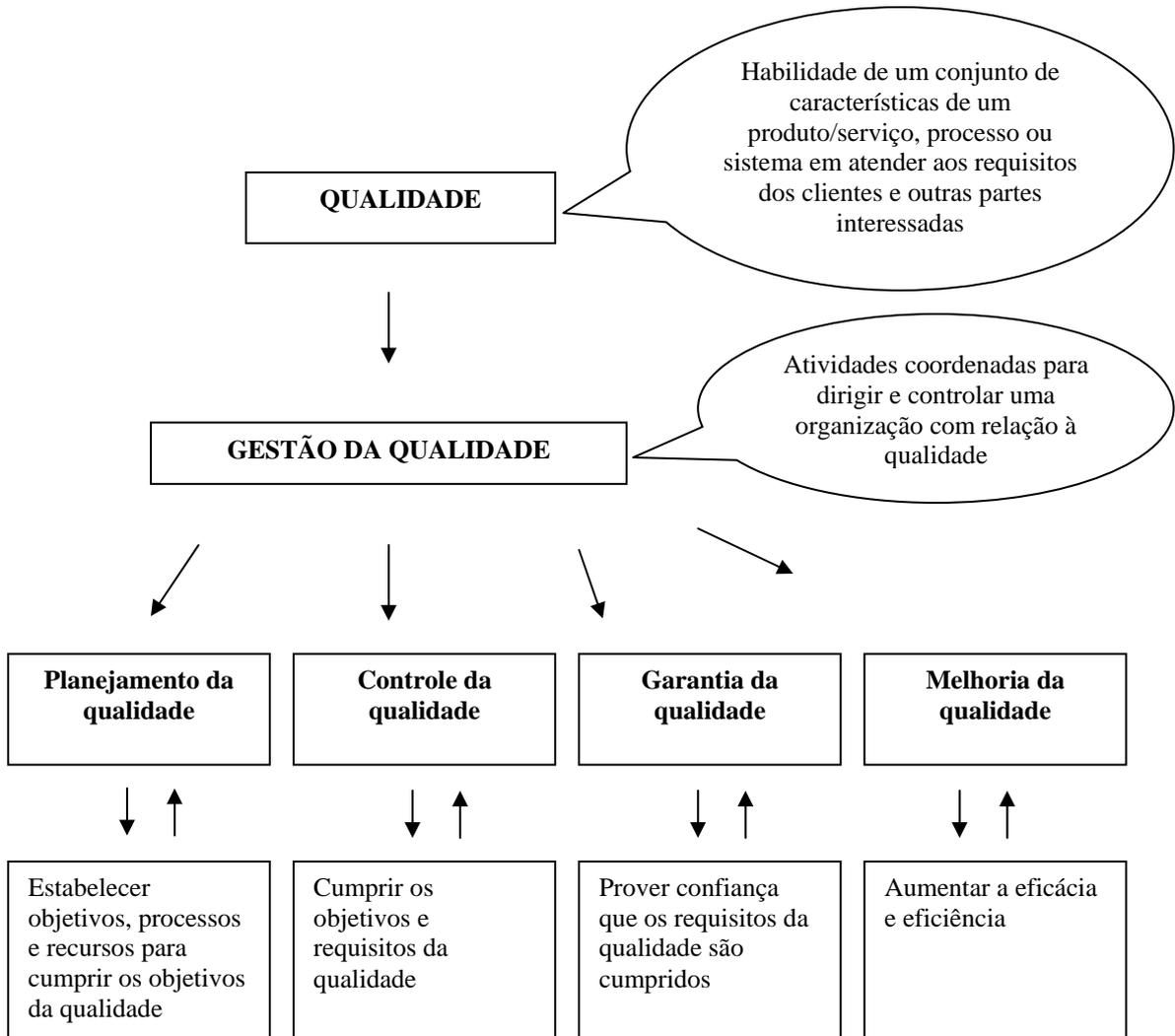
(ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 08). Segundo Oakland (1994) existem vários conceitos de qualidade, de acordo com diferentes autores pode-se afirmar que é conformidade com as exigências (Crosby), qualidade como objetivo das necessidades do usuário (Deming), o total de características de um produto ou serviço referente à *marketing* e engenharia que quando em uso atenderá as exigências do cliente (Feigenbaum) ou adequação à finalidade ou uso (Juran).

Qualidade é um termo comum. Garvin (1988) define qualidade em várias abordagens, são elas:

- a) Transcendental: qualidade é sinônimo de excelência inata. É absoluta e universalmente reconhecível;
- b) Baseada no produto: qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto;
- c) Baseada no usuário: qualidade é uma variável subjetiva. Produtos de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor;
- d) Baseada na produção: qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade do planejado com o executado;
- e) Baseada no valor: qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável.

Abaixo, encontra-se a figura 04 que demonstra a inter-relação entre o conceito de qualidade, gestão da qualidade e elementos que a compõem

**Figura 04: Inter-relação entre o conceito de qualidade, gestão da qualidade e elementos que a compõem**



Fonte: Adaptado de Miguel (2005).

Neste contexto, pode-se definir como Gestão da Qualidade como a forma de gestão de uma organização definida pela alta direção, tendo como base as necessidades de seus clientes fundamentada na identificação de requisitos de qualidade do produto ou serviço, no estabelecimento de um planejamento para que este padrão seja atingido e na constante busca

pela melhoria em todos os seus aspectos, visando a satisfação dos clientes e a eficácia da organização. É um conjunto de procedimentos que incluem planejamento estratégico, alocação de recursos e outras atividades sistêmicas (ZACHARIAS, 2001). Vale ressaltar que institucionalizar um programa de qualidade pode ser mais difícil em níveis hierárquicos seniores e uma parcial dificuldade na *staff* (HARRINGTON; KEATING, 2006).

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2000, p.2) existem oito diretrizes que os gestores das empresas devem se ocupar para ter um bom desempenho na gestão da qualidade, são elas:

1ª) Foco no cliente – organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam as necessidades atuais e futuras do cliente, aos seus requisitos e procurem exceder suas expectativas;

2ª) Liderança – líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização;

3ª) Envolvimento de pessoas – pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização;

4ª) Abordagem de processo – um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo;

5ª) Abordagem sistêmica para a gestão – identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos;

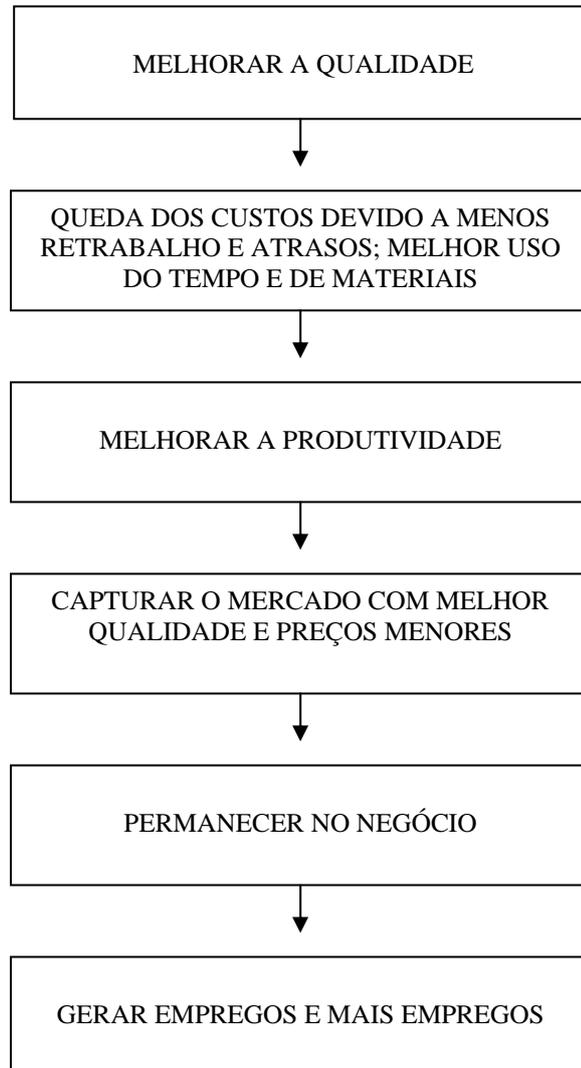
6ª) Melhoria contínua – convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja o seu objetivo permanente;

7ª) Abordagem factual para a tomada de decisão – decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações;

8ª) Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores – uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos de agregar valor.

A cadeia de qualidade de W. Edwards Deming revolucionou o pensamento global sobre qualidade. O modelo, apresentado na figura 05, tornou-se uma fórmula para o movimento da qualidade. Mesmo no caso de uma organização ter uma estratégia eficiente e estrutura de administração adequada, o modelo mostra os benefícios adicionais de melhorar a qualidade de produtos, serviços e processos. De acordo com Deming (1986) o primeiro benefício é uma diminuição nos custos como resultado direto de menos desperdício. Em consequência de menos desperdício tem-se maior produtividade do processo, permitindo preços menores que, combinados com produtos e serviços aperfeiçoados, possibilitam à organização concorrer de modo mais eficaz. A compensação principal é que a empresa se mantém no negócio e gera empregos porque oferece maior valor aos clientes.

**Figura 05: Cadeia de Qualidade**



Fonte: Adaptado de Deming (1986).

### 3.2.4 Gestão da Qualidade: perspectiva histórica

Encontra-se na literatura várias denominações para as teorias da qualidade que tem sua gênese na ciência administrativa onde buscou considerar o ambiente no qual as tomadas de decisão deveriam ocorrer e, desta forma, adequar o processo de administração às características do momento histórico. Uma análise aprofundada da Gestão da Qualidade deve

levar-se em conta a sua perspectiva histórica, pois a forma de Gestão da Qualidade que é entendida e aplicada nas mais diversas organizações é resultado de uma modernização de práticas gerenciais e das relações entre as organizações e seu mercado. Um longo caminho foi percorrido da administração científica à gestão por processos que, de certa forma, contribuiu para a evolução dos conceitos de Gestão da Qualidade, ampliando seu enfoque e reafirmando seus objetivos assim como sua aplicabilidade (VALLS, 2005).

A proposta de Garvin (1988) é uma das classificações temporais mais adotadas pela academia e classifica a evolução da qualidade em quatro eras: Inspeção, Controle Estatístico da Qualidade e Gestão da Total Quality.

A tabela 05 demonstra as características temporais da qualidade. A última era, Gestão Total da Qualidade (em destaque) é a classificação utilizada como modelo temporal para este estudo.

**Tabela 05: Eras da Qualidade**

<b>Características Básicas</b>	<b>Interesse principal</b>	<b>Visão da Qualidade</b>	<b>Ênfase</b>	<b>Métodos</b>	<b>Papel dos profissionais da qualidade</b>	<b>Quem é o responsável pela qualidade</b>
<b>Inspeção</b>	Verificação	Um problema a ser resolvido	Uniformidade do produto	Instrumentos de medição	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo	O departamento de inspeção
<b>Controle Estatístico do processo</b>	Controle	Um problema a ser resolvido	Uniformidade do produto com menos inspeção	Ferramentas técnicas e estatísticas	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Os departamentos de fabricação e engenharia (o controle de qualidade)
<b>Garantia da Qualidade</b>	Coordenação	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proativamente	Toda cadeia de fabricação, desde o projeto até o mercado e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade	Programas e sistemas	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas	Todos os departamentos, com a alta administração se envolvendo superficialmente no planejamento e na execução das diretrizes da qualidade

Características Básicas	Interesse principal	Visão da Qualidade	Ênfase	Métodos	Papel dos profissionais da qualidade	Quem é o responsável pela qualidade
<b>Gestão Total da Qualidade</b>	Impacto estratégico	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência	As necessidades do mercado e do cliente	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização	Estabelecimento de metas, educação e treinamento, consultoria a outros departamentos e desenvolvimento de programas	Todos na empresa, com a alta administração exercendo forte liderança

Fonte: Adaptado de Garvin (1988).

A seguir é feita uma apresentação sintética dos três primeiros estágios listados na tabela 06, e para atender os objetivos deste trabalho, o estágio denominado Gestão Total da Qualidade merecerá um enfoque especial que será feito na próxima subseção.

De acordo com Garvin (1988) o estágio denominado inspeção da qualidade, apesar de estar presente desde a época dos artesãos e mestres de ofício, surgiu formalmente com o aparecimento da produção em massa e seus grandes volumes de produção, no século XVIII. Essa inspeção da qualidade fez com que o encaixe de peças, executado manualmente e tido como impraticável, se tornasse um processo mais objetivo e verificável com o auxílio de um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios.

O estágio posterior, denominado controle estatístico da qualidade, teve como objetivo controlar a qualidade ao longo do processo e não somente verificá-la após o seu término. Para Rodrigues (1999) o uso das técnicas de amostragem da estatística foi fundamental para a implementação deste estágio, pois, com um número limitado da amostra, tornou-se possível determinar se o lote inteiro daquilo que se produzia era aceitável, sendo desnecessária a inspeção de cem por cento da produção final.

No estágio da garantia da qualidade, o objetivo principal era na prevenção de defeitos, entretanto, os resultados fornecidos pelos instrumentos nele utilizados ultrapassavam as técnicas estatísticas do controle estatístico da qualidade (RODRIGUES, 1999). Nesse estágio,

a qualidade passou a considerar atividades mais ligadas ao gerenciamento e baseou-se em quatro elementos que são:

a) quantificação dos custos da qualidade;

b) o controle total da qualidade;

c) a engenharia da confiabilidade;

d) o zero defeito.

Segundo Garvin (1988) esses elementos envolvem a preocupação na redução de custos do processo produtivo através da melhoria contínua das organizações. Essa melhoria prevê a redução dos defeitos nos produtos e/ou serviços e a conscientização que a qualidade deve ser um conceito assimilado por todos na organização. Ainda, encontra-se contemplada a garantia de um desempenho aceitável do produto ou serviço ao longo do tempo e a implantação de uma filosofia em que o único padrão de qualidade aceitável é o de zero defeitos, que significa, em outras palavras, fazer certo desde a primeira vez.

### 3.2.5 Gestão da Total Qualidade

A evolução do conceito de qualidade e a sua aplicação em diversas empresas levou ao desenvolvimento de um completo modelo de gerenciamento conhecido como Gestão da Total Qualidade ou Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management*).

A Gestão da Total Qualidade é entendida de diversas formas através de diferentes autores. Para Bouer (1997) a Gestão Total da Qualidade pode ser entendida como uma combinação de estratégias, sistemas de gerenciamento, métodos e ferramentas da qualidade para tornar uma organização apta para se inserir em uma competição de mercado em qualidade e através da qualidade em busca da vantagem competitiva. Shiba *et. al.* (1997, p.25) definem como “um sistema em evolução, desenvolvido através do sucesso na indústria, para a contínua melhoria de produtos e serviços a fim de aumentar a satisfação do cliente em um mundo em rápida transformação”. Para estes autores, para a implementação da Gestão Total da Qualidade nas empresas são necessárias quatro revoluções no pensamento administrativo: foco nos clientes, melhoria contínua, participação total e entrelaçamento social.

Toledo e Carpinetti (2000) afirmam que o conceito da gestão total da qualidade está intimamente relacionada com a satisfação dos clientes. Essa definição da qualidade relacionada com a satisfação dos clientes, denominado de estágio da gestão total da qualidade, formula a idéia do conceito da qualidade a partir do ponto de vista do cliente, na busca da satisfação das suas necessidades.

Turrioni (1992) identifica os seguintes estágios na evolução da gerência da total qualidade:

- a) Inspeção após a produção;
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- b) Gerência da Total Qualidade durante a produção;
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- c) Gerência da Total Qualidade através dos departamentos;

d) Gerência da Total Qualidade através da educação e treinamento;

e) Gerência da Total Qualidade através da otimização dos projetos de produtos e processos;

f) Gerência da Total Qualidade através do Desdobramento da Função Qualidade (QFD);

Neste último estágio evolutivo da gestão da qualidade, a alta administração deve estar envolvida diretamente no processo, ainda que os resultados obtidos com as novas práticas não sejam observados de imediato (GARVIN, 1988). Nesse sentido, Juran e Gryna (1992) afirmam que a Gestão Total da Qualidade consiste de um processo que é estruturado cuidadosamente para que as metas de qualidade, em longo prazo, sejam estabelecidas nos níveis mais altos da organização, além de serem definidos e assegurados os meios a serem usados para o cumprimento dessas metas.

Sashkin e Kiser (1994) apontam que a Gestão da Total Qualidade significa que a cultura da organização é definida pela busca constante da satisfação do cliente através de um sistema integrado de ferramentas, técnicas e treinamento envolvendo a melhoria contínua dos processos e treinamento resultado, assim, em produtos e/ou serviços de qualidade. Segundo os autores, alguns fatores devem ser considerados para que a implementação de um programa de Gestão Total da Qualidade seja bem sucedida. São eles:

a) a participação e a liderança da alta gerência para iniciar a atividade de gestão;

b) a criação de equipes multifuncionais para auxiliar o início de um esforço para a implementação;

- c) identificar trabalhadores e equipes que saibam identificar e resolver problemas aperfeiçoando os processos de trabalho;

Segundo Las Casas (2006) para que a disseminação da cultura da Gestão Total da Qualidade ocorra em todos os níveis de uma organização é necessário que as organizações promovam objetivos, invistam em seu pessoal, façam que as equipes trabalhem, vivenciem o controle da qualidade e que tenham compromisso contínuo com a qualidade em todos os níveis.

Segundo Kontoghiorges (2003) são características-chave da gestão pela total qualidade:

- a) A gestão pela total qualidade é de responsabilidade estratégica dos CEO's e de toda a gerência;
- b) A ênfase primária é no cliente externo;
- c) Membros organizacionais são valorizados como clientes;
- d) Gestão pela total qualidade é engajada para o valor de uma cultura corporativa;
- e) Há uma ênfase na participação da gerência no trabalho em equipe como um contínuo treinamento;
- f) Aliança entre funcionários e clientes é encorajada;

- g) Há a ênfase da estatística e controle técnico para a tomada de decisão;
- h) Há a ênfase na melhoria contínua e no fazer certo pela primeira vez;
- i) Há pesquisa contínua para eliminação dos defeitos;
- j) Há a ênfase no *benchmarking*;
- k) Não há uma fórmula padrão. Cada membro da organização é único;
- l) Qualidade é vista como uma vantagem competitiva;

Com relação a este tema, alguns autores são considerados referências fundamentais, em virtude da grande credibilidade que conquistaram tanto na academia quanto no meio empresarial. São eles: Edward Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum, Philip Crosby e Kaoru Ishikawa (TURRIONI, 1992; NÓBREGA, 1997).

A tabela 06 apresenta a versão desses especialistas a respeito da Gestão Total da Qualidade e da Qualidade em serviços.

**Tabela 06: Visão dos especialistas sobre  
Gestão da Total Qualidade e Qualidade em serviços**

<b>AUTORES</b>	<b>GESTÃO DA TOTAL QUALIDADE</b>	<b>QUALIDADE EM SERVIÇOS</b>
<b>DEMING</b>	Estilo humanístico, ênfase no Controle Estatístico de Processo e no ciclo PDCA.	Avaliação é semelhante à manufatura; monitoramento do processo de prestação de serviço.
<b>JURAN</b>	Trilogia: planejamento, controle e melhoria; foco no cliente.	Adequação ao uso; corresponder satisfatoriamente as necessidades do cliente.
<b>FEIGENBAUM</b>	Qualidade é uma forma de gerenciar a organização: abordagem normativa (ISO 9000).	Satisfação das necessidades dos clientes, ênfase em confiabilidade e garantia.
<b>CROSBY</b>	Qualidade é conformidade com as especificações; “zero defeitos”.	Análoga a produtos: conformidade com as especificações.
<b>ISHIKAWA</b>	Círculos de Controle da Qualidade; autodesenvolvimento das pessoas.	Oferecimento de benefícios aos consumidores.

Fonte: Turrioni (1992); Nóbrega (1997).

A competência da Gestão da Total Qualidade (TQM) objetiva, por fim, a capacidade em satisfazer as necessidades dos clientes. Muitas empresas buscam melhorar a qualidade dos serviços através do *benchmarking* – descobrindo como outros fazem melhor do que elas próprias, a fim de imitar ou superar a concorrência. Se implementada adequadamente, as ações de Gestão da Total Qualidade dos serviços pode levar a vantagem competitiva, ou pelo menos ajudar a empresa a permanecer competitiva em relação a outras empresas que focam recursos na melhoria da qualidade. As práticas específicas de TQM, tais como treinamento de qualidade, melhoria do processo e *benchmarking* é uma grande alternativa estratégica da empresa (ESKILDSON, 1995).

O entendimento pela gerência da gestão pela total qualidade (TQM) é vital para o sucesso de organizações competitivas nos seus mercados. As empresas devem ser totalmente integradas, com sistemas profissionais que promovam o trabalho em conjunto ou integrado de funcionários para com os seus clientes no atendimento específico das necessidades desse cliente. Muitas organizações falham na implementação da gestão da total qualidade porque a gerência executa técnicas de gerenciamento como *just-in-time* por exemplo sem adotar a filosofia TQM. Essa filosofia consiste em promover união, trabalho em equipe entre os colaboradores (HARRINGTON; KEATING, 2006).

A certificação é muito importante para as organizações. Segundo Llopis e Tari (2003) três fatores para a procura de certificação são importantes: razões internas, razões externas (certificação voluntária) e razões que se referem aos requerimentos burocráticos para uma certificação (certificação compulsória). A certificação voluntária se define como a exigência (do ambiente externo) de se criar um ambiente propício ao desenvolvimento da qualidade em função de uma filosofia de certificação para o melhoramento da qualidade e eficiência interna. A certificação compulsória busca a realização de uma atmosfera favorável para que se possa de fato certificar e reconhecer a implementação de um sistema de gestão da qualidade com justificativas e efeitos positivos.

### 3.2.6 Gestão da Qualidade em serviços

As particularidades dos serviços requerem uma abordagem própria para a gestão da qualidade. Como já abordado, o componente intangível presente nos serviços é um fator que dificulta a avaliação de sua qualidade.

A busca pela entrega de um serviço de qualidade começou a ter uma maior importância na academia a partir de 1980 quando os profissionais de marketing iniciaram a realizar estudos com maior significância (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988).

Para Berry, Zeithaml e Parasuraman (1990) uma boa reputação na gestão da qualidade em serviços é atingida quando uma empresa encontra e oferta consistentemente um serviço de acordo com as expectativas do cliente. Segundo os autores, cinco imperativos (características) podem melhorar a gestão da qualidade nos serviços, são eles:

1º) Definir o papel do serviço – ou seja, começar com pesquisa identificando as expectativas do cliente, comunicar e reforçar o padrão dos serviços através de treinamentos com os funcionários para que eles saibam o que significa um serviço excelente;

2º) Competir por talento (e usá-lo) – serviços são performances, os gerentes devem selecionar as pessoas certas para “vestir a camiseta” bem como devem pensar como *marketers* quando tratam de assuntos relacionados a recursos humanos;

3º) Enfatizar o serviço em time – trabalho em equipe é o principal fator de entregar um serviço de qualidade;

4º) Trabalhar (ir de encontro) para confiança – entregar as promessas de serviços é um importante caminho de demonstrar o quanto a empresa se importa com seus clientes. “Confiança é o coração de um serviço de qualidade”;

5º) Ser ótimo na resolução dos problemas – comunicação personalizada aos clientes é parte chave da estratégia da empresa bem como o encorajamento aos funcionários em responder efetivamente e dar soluções;

Na literatura de qualidade, pesquisas têm mostrado uma conexão entre práticas orientadas aos funcionários, comportamento do funcionário e a eficiência da organização (CANNON, 2002). O serviço com qualidade deve ser baseado em uma positiva ação do comportamento do funcionário antes da interação com o cliente (MILLS, 1986). Schneider e Bowen (1985) afirmam que os serviços prestados pelos funcionários aos clientes manifesta o tratamento que os funcionários recebem dos empregadores.

O modelo SERVQUAL é aplicado para delinear critérios de qualidade em serviços em lacunas – *gaps* – que ocorrem quando o cliente percebe ou não encontra suas expectativas. O modelo utilizado para mensuração e estudo a partir de clientes pode ser aplicado no estudo para o desenvolvimento de políticas internas de gestão num momento em que se faz uma análise de como possíveis lacunas podem ser acabadas como, por exemplo, adoção de *marketing* de relacionamento, administração participativa, desenvolvimento do trabalho em

times que favorecem, entre outros fatores, a maximização para um serviço de qualidade (CANNON, 2002).

A tabela 07 apresenta o trabalho de Deming - “*Fourteen points*” que mostra o impacto direto dos funcionários em um organização delineada pela filosofia da Gestão Total da Qualidade – *Total Quality Management* – juntamente com o modelo SERVQUAL (dimensões) da qualidade em serviços.

**Tabela 07: Teorias relacionadas para práticas de gestão da qualidade**

<b>CINCO CRITÉRIOS DO MODELO SERVQUAL</b>	<b>PONTOS DO MÉTODO DE ADMINISTRAÇÃO DE DEMING</b>
Segurança: conhecimento e cortesia dos funcionários e suas habilidades para transmitir confiança e confidência; Empatia: cuidado, atenção individualizada com o fornecimento dos serviços da empresa ao cliente; Confiabilidade: habilidade para desempenhar o serviço prometido de forma precisa e confiável; Responsividade: prestatividade em ajudar os clientes e atendê-los prontamente; Tangíveis: aparência física das facilidades, equipamentos e materiais;	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar uma constância de propósitos para melhorar os serviços;</li> <li>2. Adotar uma nova filosofia;</li> <li>3. Cessar dependência em inspeção de massa;</li> <li>4. Terminar com as práticas de recompensas de negócios de apenas preços de etiquetas;</li> <li>5. Melhorar constantemente e sempre o sistema de produção em serviços;</li> <li>6. Treinamento na empresa;</li> <li>7. Liderança na empresa;</li> <li>8. Terminar com os medos;</li> <li>9. Acabar com as barreiras entre as áreas de <i>staff</i>;</li> <li>10. Eliminar <i>slogans</i>, exortações, e alvo para trabalhos forçados;</li> <li>11. Eliminar cotas numéricas;</li> <li>12. Remover barreiras para orgulhar os funcionários operacionais;</li> <li>13. Instituir um vigoroso programa de educação e (re) treinamento;</li> <li>14. Tomar ações para realizar transformações;</li> </ol>

Fonte: Cannon (2002).

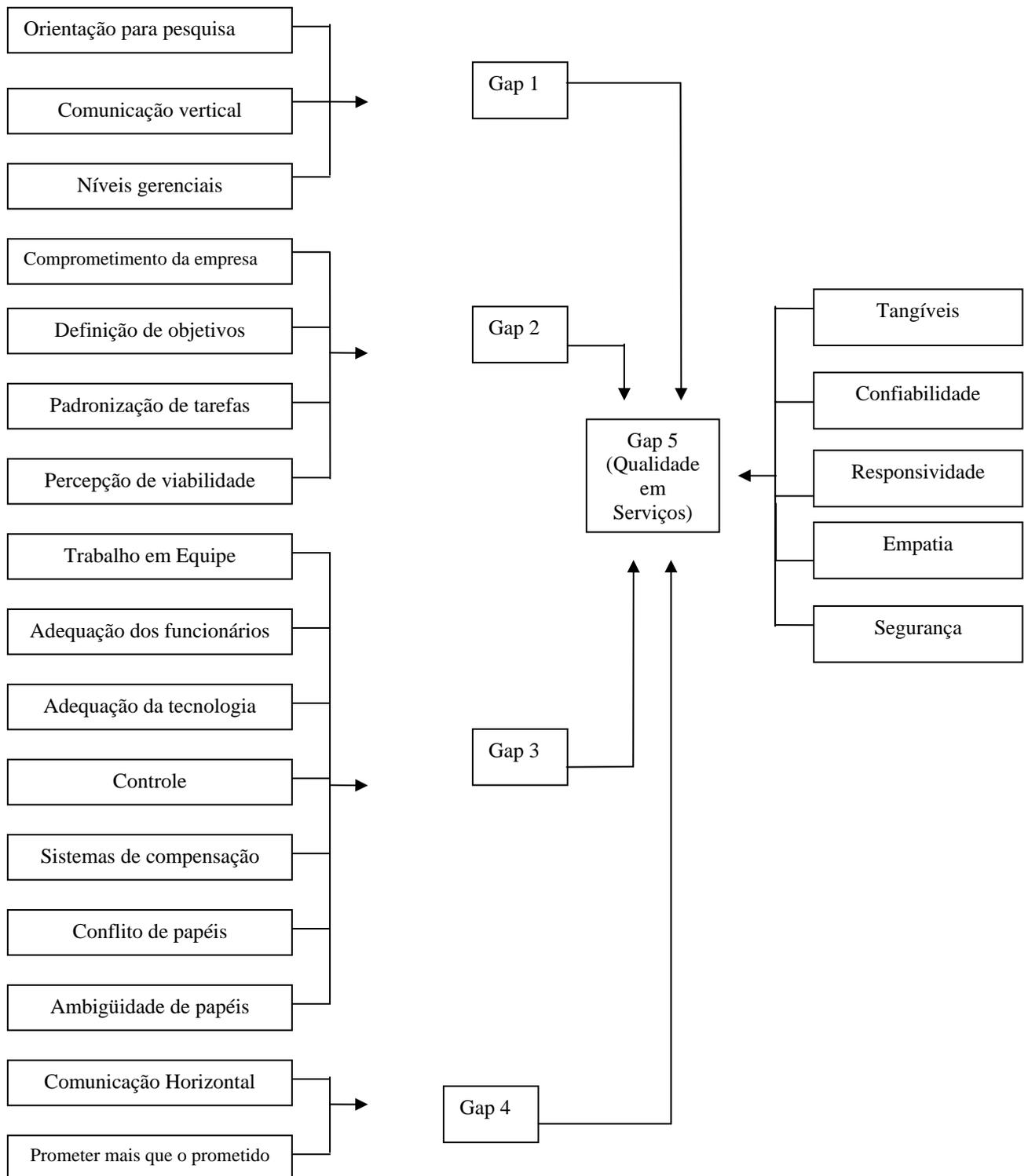
Segundo Jiang e Wang (2006) a literatura da qualidade é muito focada em serviços utilitários que geralmente apresenta um contexto diferente do setor de serviços relacionados ao lazer, entretenimento e serviços de hospitalidade. Segundo os autores, pesquisadores têm mostrado que dimensões tradicionais de qualidade em serviços como confiabilidade, empatia, segurança e responsividade apenas poderiam avaliar medidas cognitivas de qualidade em serviços e não poderiam ser avaliadas sozinhas em serviços relacionados ao lazer, pois a avaliação deveria levar em conta também termos de sentimentos dos clientes. Como exemplo

vale ressaltar um cliente de uma vídeo locadora assistindo o desempenho de um comediante poderia avaliar a qualidade baseado em quantas risadas foram realizadas a partir do filme bem como um cliente de uma festa de Halloween poderia julgar a qualidade dos serviços baseado em quanto medo e terror ele sentiu na festa. Diferenciar serviços utilitários (comuns) de serviços hedônicos poderia melhorar a medida da qualidade dos serviços incluindo dimensões de afeto.

### 3.2.7 Modelo Estendido da Qualidade em Serviços

A figura 06 apresenta o modelo teórico utilizado como base para este estudo. Demonstra as dimensões da qualidade (tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia) e os antecedentes da qualidade em serviços de acordo com Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988). Este modelo enfatiza o que os gestores fazem ou deveriam fazer pela busca da qualidade em serviços nas organizações. Para que não ocorra o *Gap 01* as organizações deveriam ser orientadas para pesquisa, ter uma boa comunicação vertical e níveis gerenciais bem definidos. Da mesma forma, para que não ocorra o *Gap 02* as organizações devem ter comprometimento, definir os objetivos, rever a padronização das atividades bem como a percepção de viabilidade. Para a não ocorrência do *Gap 03* o trabalho em equipe, a adequação dos funcionários e tecnologia, o controle da empresa, sistemas de compensação, conflito de papéis devem ser bem administrados. A ocorrência do *Gap 04* ocorre se a empresa prometer mais do que prometeu e se tiver uma comunicação horizontal inadequada (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988).

**Figura 06: Modelo Estendido de Qualidade em Serviços**



Fonte: Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988).

As organizações precisam conhecer seus clientes para poder ofertar um serviço de acordo com às necessidades e, de uma forma estratégica, surpreender as expectativas. Para Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) as organizações de serviços devem coletar sistematicamente informações sobre as necessidades dos clientes para posteriormente tomar decisões e, ainda, para que os gestores conheçam as expectativas dos clientes quanto à qualidade dos serviços.

Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) concordam que a comunicação vertical pressupõe que haja uma boa comunicação entre clientes e gerentes das empresas e, da mesma forma, os autores sugerem o cuidado com muitos níveis hierárquicos entre clientes e gerentes.

Conforme Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) o comprometimento da empresa se refere em fornecer os recursos necessários e a capacitação devida aos funcionários para a prestação de serviços de qualidade.

A definição de objetivos e metas na criação de indicadores de qualidade é necessária para a obtenção de qualidade nos serviços. As organizações de serviços precisam ter objetivos de qualidade claramente definidos (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988).

Os autores argumentam que a percepção de viabilidade é indispensável para as organizações que buscam a qualidade, pois as empresas que possuem as capacidades para atender as necessidades de seus diferentes tipos de clientes são as organizações que, de fato, estão preparadas para entregar um nível de serviço de acordo com as especificações do seu público.

O trabalho em equipe e a adequação dos funcionários são variáveis indispensáveis para as organizações de serviços, pois as empresas que trabalham como se fosse uma equipe, onde cada funcionário contribui para os esforços com colaboração contínua e

comprometimento para com os clientes, pode-se afirmar que há busca pela qualidade (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988).

Da mesma forma que os funcionários, a tecnologia como outro recurso organizacional também deve ter adequação para a conquista contínua da qualidade em serviços. De acordo com Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) possuir adequação em tecnologia refere-se como a empresa dispõe dos equipamentos, ferramentas e *softwares* necessários para desempenhar adequadamente seus serviços.

O controle é uma variável que denota a autonomia dos funcionários para tomada de decisão no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes bem como a execução das tarefas de forma organizada e planejada (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988).

Quanto aos sistemas de compensação Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) se se referem ao reconhecimento por parte da empresa da interação entre os funcionários e os clientes.

Na análise do conflito de papéis deve ser revista a burocracia existente, se é ela que impede que os funcionários atendam de forma efetiva os clientes. Ainda, se a ênfase da empresa é excessivamente técnica e pouco orientada para o cliente. No que se refere à ambigüidade de papéis é o saber dos funcionários do que os clientes esperam bem como o conhecimento dos critérios utilizados por seus superiores para avaliar seu desempenho. (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988).

Para Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) comunicações em *marketing* se refere como uma empresa comunica aos clientes exatamente o nível de serviço que pode entregar. Ainda, reflete as formas de comunicação da empresa levando em consideração a capacidade de compreensão de seus clientes juntamente com a avaliação e o formato mais adequados de suas peças de comunicação.

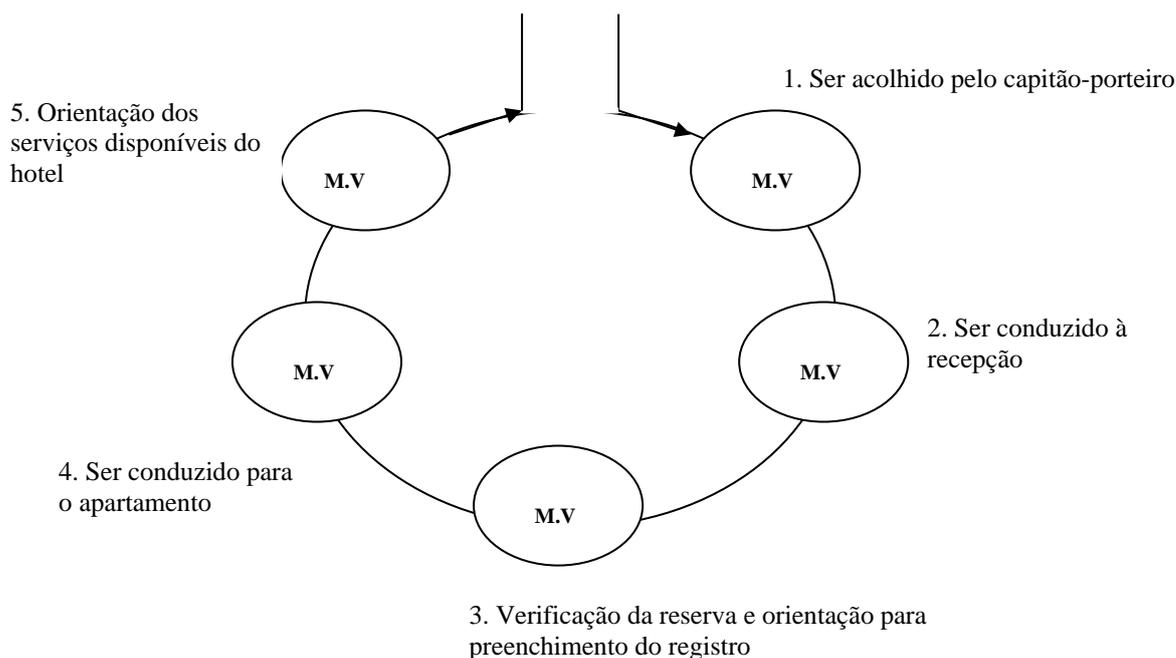
### 3.3 Serviços na hotelaria

A atividade hoteleira está intimamente relacionada à prestação de serviços. É um local destinado a abrigar pessoas de origens heterogêneas, com temperamentos, propósitos e interesses muito diversos. É um estabelecimento comercial peculiar, que nunca se pode permitir fechar-se ou de estar alerta para os clientes (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000).

Os serviços consumidos pelos clientes de hotéis estão relacionados com a hospedagem, alimentação e bebidas, lazer e eventos. Os hóspedes fazem parte de um ciclo de serviços já estabelecidos que são os procedimentos-padrão pertinentes chamados momentos de verdade, como, por exemplo, o *check-in*, um pedido de *room-service*, a experiência no restaurante do hotel, no *business center*, experiência da chegada no apartamento etc. Cada cliente consome vários momentos de verdade ao envolver-se com um hotel (CASTELLI, 2003).

Na seqüência, encontra-se a figura 07 o ciclo de serviços *check in*.

**Figura 07: Ciclo de serviços (momentos de verdade) *check in* de hotel**

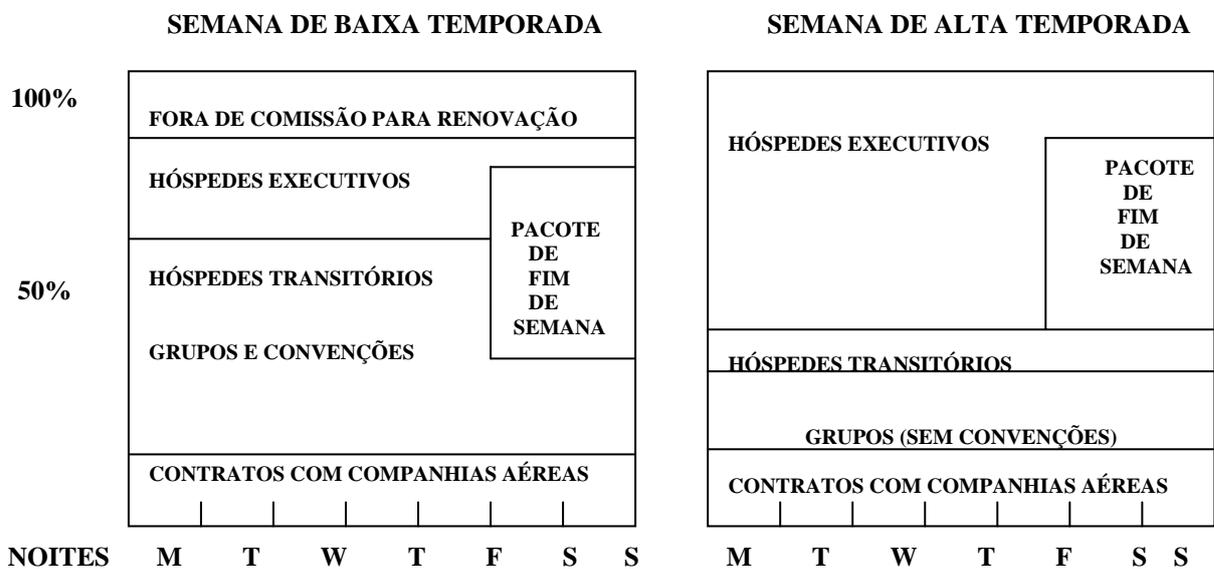


Fonte: Castelli (2003, p. 132).

Nos serviços hoteleiros é importante destacar o gerenciamento da capacidade. Sabe-se, conforme já citado na seção 3.1 que os serviços são inseparáveis, possuem capacidade limitada entre aqueles que o executam e a natureza perecível de cada serviço. Assim, o componente de serviço do mix deve ser integrado aos esforços para influenciar e demanda do consumidor. Para Lovelock (1991) as organizações de serviços devem gerenciar a disponibilidade da oferta para que a demanda se ajuste à capacidade do ciclo da demanda (como um dia, uma semana, um mês um ano) e os ativos da organização sejam usados de forma que maximizem os rendimentos das aplicações.

A figura 08 mostra como um hotel tenta gerenciar sua capacidade durante as altas e baixas temporadas. Estruturas de preço diferentes são estipuladas para cada segmento de consumidores a fim de ajudar a moderar ou ajustar a demanda pelo serviço. Os contratos das companhias aéreas preenchem um número fixo de quartos ao longo do ano. Na baixa temporada, quando há maior disponibilidade de quartos, pacotes de excursões a preços convidativos são usados para atrair grupos ou convenções, como, por exemplo, uma oferta especial. Pacotes de fim de semana são também oferecidos a compradores. Na temporada de alta demanda, grupos são menos desejáveis porque os hóspedes irão pagar viagens caras por sua conta.

**Figura 08: Gerenciando a capacidade de um hotel**



Fonte: Adaptado de Berkowitz *et. al.* (2000).

A figura 09 demonstra uma escala de custos de manutenção em inventário representada, na extremidade do custo alto, por companhias aéreas e hospitais e, na extremidade do custo baixo, por agências de emprego e salões de cabeleireiros. O custo de inventário de um hotel (campo deste estudo) está destacado.

**Figura 09: Custos de manutenção de inventário dos serviços**



Fonte: Berkowitz *et. al.* (2000).

### 3.3.1 Atributos em serviços hoteleiros

Os clientes do setor de hospitalidade geralmente estabelecem muitos critérios para se hospedarem em um hotel. A típica decisão de escolha de um serviço hoteleiro em vez de outro leva em consideração a qualidade do serviço manifestada através da rapidez no atendimento no momento da procura, preço adequado e incentivos de compra para a circunstância, como descontos programados (VERMA; PLASCHKA; LOUVIERE, 2002).

Muitos são os atributos avaliados no estudo de hotéis. Os clientes formam imagens das empresas nos atributos que consideram importantes. Resumidamente os atributos de serviços hoteleiros são principalmente empatia, educação e profissionalismo. Estas qualidades são atributos mínimos ou de expectativa atribuída aos serviços antes da compra (ALEXANDRIS, DIAMITRIS; MARKATA, 2002). Para Callan e Bowman (2000) os dez principais atributos considerados pelos clientes para avaliação dos hotéis são: percepção de valor, segurança, localização, disponibilidade de apartamentos para não-fumantes, reputação

do hotel, preço, decoração das áreas comuns, decoração do apartamento, disponibilidade de estacionamento, disponibilidade de área para relaxamento ou bar, disponibilidade de descontos, facilidade de estacionar ao redor do hotel e disponibilidade de serviços de alimentação. Já os atributos importantes para satisfação dos serviços hoteleiros são: atendimento do hotel; agradabilidade do hotel; limpeza do hotel; conforto do quarto; segurança do hotel; preço da diária; infra-estrutura do hotel; localização do hotel e serviço de copa. Desses atributos, o atendimento é a variável mais citada pelos clientes (CALLAN; BOWMAN, 2000).

A tabela 08 apresenta os atributos avaliados no estudo de hotéis de acordo com Saleh e Ryan (1991).

**Tabela 08: Atributos avaliados em hotéis**

Atributo	Autor					
	Pizam (1981)	Lewis (1983)	Nightingale (1985)	Moller et al (1985)	Lewis Klein (1988)	Knutson (1988)
Preço real	X	X			X	X
Preço/valor	X	X	X	X		
Prestígio do hotel	X	X		X	X	
Localização		X		X	X	X
Estacionamento seguro		X			X	
Limpeza dos banheiros/aptos	X	X	X		X	X
Tamanho dos banheiros/aptos	X	X	X		X	
Qualidade da TV/rádio		X			X	
Conforto da cama	X	X	X		X	X
Decoração/mobília dos aptos	X	X		X	X	
Estética exterior	X	X			X	
Apto VIP		X			X	X
Condição física do apto	X	X			X	
Variedade dos serviços	X	X			X	
Rapidez dos serviços		X			X	
Profissionalismo funcionários	X	X	X	X	X	X
Rapidez do <i>check-in/out</i>	X	X	X	X	X	
Cordialidade dos funcionários	X	X	X	X	X	
Tratamento VIP		X		X	X	X
Qualidade do bar	X	X	X	X	X	X
Qualidade da comida	X	X	X	X	X	
Serviço do quarto	X	X			X	X
Serviço do restaurante	X	X			X	X
Piscina todo o ano		X	X	X	X	X
Sauna, equipamentos exercício	X	X		X	X	X
Loja do hotel	X	X		X	X	
Silêncio no quarto		X	X	X	X	X

Atributo	Autor					
	Pizam (1981)	Lewis (1983)	Nightingale (1985)	Moller et al (1985)	Lewis Klein (1988)	Knutson (1988)
Silêncio no hotel		X	X		X	X
Segurança da area	X	X			X	X
Sistema de reservas	X	X	X		X	
Serviço de chamada/recepção	X					X
Toalhas abundantes	X	X				X
Serviço de estacionamento				X		
Serviço de lavanderia						X

Fonte: Saleh e Ryan (1991).

Os gestores dos hotéis podem considerar os atributos de compra de serviços hoteleiros e aplicá-los em diferentes tipologias da hotelaria. A identificação de diferentes tipos de hotéis (*Bed and Breakfast*, *Boutique Hotel*, *Convention Hotel*, etc), programas de lealdade, facilidades de negócios, opções de alimentação e diferentes preços podem desenvolver práticas de qualidade diferentes para diferentes clientes que terão relevância para com a qualidade dos serviços desde que as características dos atributos estejam convenientes e de fácil compreensão por parte do cliente (VERMA; PLASCHKA, 2003).

### 3.3.2 Classificação da tipologia hoteleira

Os hotéis podem ser classificados, ou, definidos:

a) Conforme o padrão e as características de suas instalações, ou seja, o grau de conforto, a qualidade dos serviços e os preços. A Embratur e a ABIH classificam os hotéis dessa maneira;

b) Conforme sua localização: hotéis de cidade, de praia, de montanha, aeroporto, etc. (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000);

c) Conforme sua destinação: hotéis de turismo, negócios, lazer, convenções, econômicos. (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000);

A tabela abaixo demonstra a classificação utilizada nesse trabalho, ou seja, hotéis e estalagens/pousadas, segundo o sistema de classificação pela Embratur, instituído pela Deliberação Normativa 367, de 23/11/1996.

**Tabela 09: Meios de hospedagem e características que os distinguem**

<b>TIPO</b>	<b>LOCALIZAÇÃO</b>	<b>NATUREZA DA EDIFICAÇÃO</b>	<b>CLIENTELA PREFERENCIAL</b>	<b>INFRA-ESTRUTURA</b>
Hotel – H.	Preferencialmente urbana.	Normalmente, em edificação com vários pavimentos (partido arquitetônico vertical).	Mista, com executivos e turistas.	Hospedagem, e dependendo da categoria, diferentes opções para lazer e/ou negócios.
Estalagem, Pousada – P.	Locais turísticos normalmente fora do centro urbano.	Predominantemente, partido arquitetônico horizontal.	Turistas em viagens de recreação e lazer.	Posicionada para o lazer e, em alguns casos a negócios.

Fonte: Adaptado de Embratur/Inmetro: Regulamento e matriz de classificação dos meios de hospedagem (1996).

### 3.3.3 Qualidade em serviços em hotéis

Segundo Presbury, Fitzgerald e Chapman (2005) nas organizações hoteleiras (principalmente as com categoria luxo), os caminhos tradicionais de gestão devem ser refinados para ir de encontro com as necessidades do cliente, ou seja, na busca contínua pela alta qualidade, pois uma organização desta natureza costuma gerar grandes expectativas nos clientes.

Hotéis com bons serviços têm maior probabilidade de aumento de fatia de mercado e constante aumento também da confiabilidade perante seu público. Na competitiva indústria da hospitalidade, hoteleiros deveriam encontrar caminhos para tornar seus produtos e serviços melhor que os dos outros. Para atingir isso, hoteleiros deveriam entender as necessidades dos

clientes e exceder suas expectativas. Na indústria da hospitalidade há a necessidade da atenção minuciosa para a qualidade dos serviços dentro dos padrões da expectativa do cliente (NADIRI; HUSSAIN, 2005).

Segundo Lau, Akbar e Fie (2005) o setor de hospitalidade tem uma específica relação individual com cada cliente. O contexto de cada serviço prestado em serviços hoteleiros é diferente para cada cliente. Nas relações, o hoteleiro entende que precisa atender bem o seu hóspede-cliente, em dar o prazer que ele necessita e tentar resolver qualquer problema que possa ocorrer durante a estada. O valor que um hóspede sente de uma boa experiência na hotelaria é o resultado de um processo intenso da busca pela qualidade em serviços pela gestão de um hotel.

O estudo da gestão da qualidade em serviços na hotelaria envolve e propõe diferentes abordagens ou ações gerenciais vistas aqui como variáveis antecedentes da qualidade em serviços para eliminação de lacunas (*gaps*) em serviços. Essas ações possuem um encadeamento lógico para aplicabilidade na ciência e no segmento hoteleiro cuja forma metodológica para esse estudo é desenvolvida na seqüência.

## **4 MÉTODO DE PESQUISA**

Este capítulo tem por finalidade apresentar o método que foi utilizado para o desenvolvimento da pesquisa e o alcance dos objetivos propostos. São apresentados o delineamento da pesquisa, os sujeitos da pesquisa, o instrumento e o procedimento de coleta de dados e, por fim, como foi realizada a análise dos dados.

### **4.1 Delineamento da pesquisa**

A produção científica passa necessariamente por um protocolo de pesquisa em que o pesquisador justifica a sua escolha teórico-metodológica e esclarece o processo de coleta bem como o processo de análise e interpretação dos dados. A escolha do método a ser utilizado no estudo científico está intimamente relacionada à natureza do problema a ser investigado e aos fundamentos epistemológicos da postura teórico-metodológica do pesquisador (BRITO, 2000).

Neste trabalho, objetivando analisar os antecedentes de qualidade em serviços em hotéis de diferentes estruturas, optou-se, quanto ao objetivo, pela realização de uma pesquisa do tipo exploratória. Quanto à natureza das variáveis, por um tipo de pesquisa de natureza qualitativa. Para Gil (1994, p. 44) o objetivo da pesquisa do tipo exploratória é “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos e hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Nesse estudo, foi escolhida a metodologia de pesquisa qualitativa-exploratória em função das seguintes situações:

- a) Entender se o modelo teórico proposto é válido para hotéis;
  
- b) Identificação dos fatores relevantes (critérios de escolha) dos respondentes: profissionais da qualidade na primeira etapa e, dos hoteleiros, na segunda, que apontam práticas de gestão da qualidade em serviços;

## **4.2 Desenho de pesquisa**

A pesquisa se desenvolveu em seis etapas distintas: revisão bibliográfica, preparação para coleta dos dados, coleta dos dados, análise dos dados, apresentação dos resultados e conclusões. O cumprimento do desenvolvimento das etapas foi fundamentalmente rigoroso com a finalidade de seguir um padrão de organização para o desenvolvimento do trabalho.

A revisão bibliográfica, primeira etapa do desenho de pesquisa esteve presente em todas as fases do estudo, proporcionando um embasamento teórico, fornecendo referencial para traçar comparações, auxiliar na elaboração do *check-list*, dos roteiros de entrevista e de análise e orientar na apresentação dos resultados. Como fontes de pesquisa foram utilizados livros, periódicos nacionais e internacionais sobre a área de administração, *marketing* de serviços, engenharia da produção e gestão da qualidade.

Abaixo, encontra-se a figura 10 (desenho de pesquisa) que ilustra as etapas do estudo.

**Figura 10: Desenho de Pesquisa**

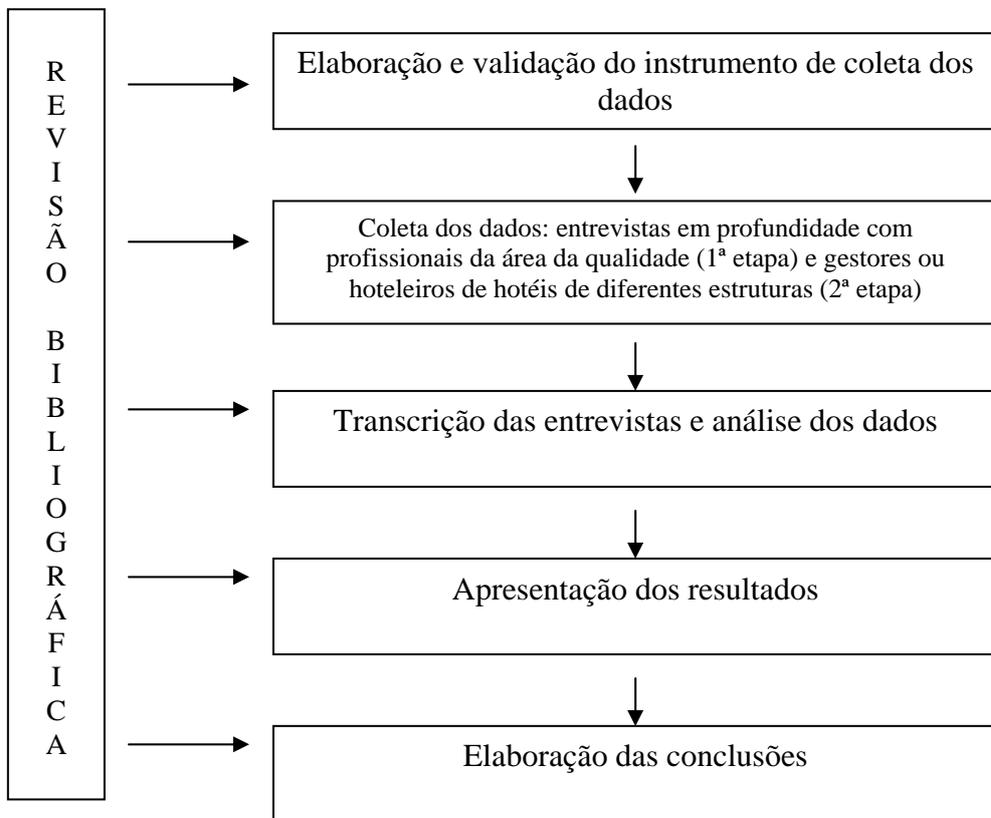


Figura 10: Desenho de pesquisa.

Esse estudo contemplou duas etapas de coleta e análise de dados. Assim, a apresentação do método foi dividida em função das duas etapas da pesquisa. Na primeira etapa, foram pesquisados profissionais da área da qualidade para a validação em organizações de serviços brasileiras do modelo proposto por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988). Na segunda etapa, após o modelo ter sido validado por esses profissionais, foram pesquisados os hoteleiros ou gestores de hotéis para enfim, atender aos objetivos do estudo.

### **4.3 Primeira etapa: Profissionais da qualidade**

Na seqüência, apresenta-se como foi realizada a pesquisa na primeira etapa com profissionais da qualidade.

#### 4.3.1 Sujeitos

Como sujeitos da primeira etapa foram identificadas dez (10) pessoas que obtém conhecimento relevante na área da qualidade. Estas pessoas foram escolhidas por julgamento. Estas pessoas foram selecionadas por possuírem profundo conhecimento na área da qualidade no setor de serviços bem como pela atuação efetiva que exercem nas organizações em que atuam. Essas organizações são referencias na qualidade em serviços.

Abaixo, segue a descrição do perfil das pessoas que constituíram os sujeitos das entrevistas em profundidade, primeira etapa (profissionais da área da qualidade). A idade aparece primeiro, em seguida, a ocupação profissional. Assim, têm-se:

- Respondente 01: 54 anos, consultor organizacional em qualidade;
- Respondente 02: 32 anos, coordenador de pós-graduação *lato-sensu*;
- Respondente 03: 47 anos, professora universitária;
- Respondente 04: 45 anos, professor de escola técnica;
- Respondente 05: 40 anos, pedagoga em qualidade;
- Respondente 06: 51 anos, empresária;
- Respondente 07: 48 anos, consultor organizacional em qualidade;
- Respondente 08: 43 anos, auditora em sistemas de qualidade;
- Respondente 09: 54 anos, instrutor na área de gestão da qualidade;
- Respondente 10: 55 anos, professor universitário.

#### 4.3.2 Instrumentos e procedimentos de coleta

Existem dois tipos de abordagem em pesquisa qualitativa (direto e indireto), neste trabalho, foi utilizada a técnica de abordagem direta, onde os objetivos do projeto são

revelados ao respondente ou são óbvios pela própria natureza da entrevista (MALHOTRA, 2006).

Como técnica de abordagem direta foram aplicadas dez (10) entrevistas em profundidade nesta primeira etapa. As entrevistas em profundidade revelam as motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico (MALHOTRA, 2006). Segundo Malhotra (2006) a entrevista em profundidade é do tipo não-estruturada e direta quanto à obtenção de informações, sendo realizada individualmente com um entrevistado por vez, não havendo um período de duração pré-determinado. A opção por este tipo de entrevista tem o intuito de permitir que as questões constantes do roteiro possam ter sua ordem alterada, ou ainda, que algum dos itens seja suprimido. Quanto à forma de registro o gravador foi o meio mais adequado para posterior transcrição dos dados, mediante autorização prévia dos entrevistados.

O período de aplicação das entrevistas dessa etapa foi nos meses de maio e junho de 2007. As entrevistas foram agendadas por conveniência no local de preferência do entrevistado.

É importante salientar que o que o roteiro de entrevista dessa etapa (Apêndice A) e o roteiro de análise (Apêndice B) foi elaborado pelo pesquisador e validado por um Professor Doutor do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

#### 4.3.3 Análise

Após a coleta dos dados, passou-se para a etapa da análise dos mesmos. A análise de conteúdo foi a forma mais adequada para analisar os dados dessa pesquisa após os mesmos terem sido transcritos. A análise de conteúdo é um dos métodos mais utilizados em pesquisas qualitativas (MINAYO, 2000). De acordo com Bardin (1977) a análise de conteúdo é um

conjunto de técnicas de análise que visa obter com a descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitem conhecimentos relativos às condições da população pesquisada.

Segundo Laville e Dione (1999) através da análise de conteúdo procuram-se demonstrar a estrutura e os elementos do conteúdo com vistas a esclarecer suas diferentes características e significação. No entanto, a análise de conteúdo não é, como se poderia imaginar, um método rígido, no sentido de que se percorrendo uma seqüência fixa de etapas, fatalmente se obteriam os resultados desejados.

Para Bardin (1977) a análise de conteúdo passa por várias etapas. Numa primeira, realiza-se uma leitura “flutuante” das entrevistas em busca de significados. A leitura pouco a pouco, torna-se mais precisa em função de hipóteses emergentes. Assim a etapa que se segue é a elaboração de hipóteses. As hipóteses são afirmações que se propõe a reafirmar, após a análise do conteúdo da informação. São deduções sem caráter definitivo, realizadas pelo senso-comum ou leitura superficial. Após a análise, verificar-se se essas afirmações correspondem ou não, à realidade estudada.

O período de análise dos dados iniciou-se no final das entrevistas após os dados terem sido transcritos. Com a análise do material obteve-se um conjunto final de entrevistas cujas categorias e variáveis foram discriminadas e interpretadas.

#### **4.4 Segunda etapa: Hoteleiros ou Gestores dos hotéis**

Na seqüência, apresenta-se como foi realizada a pesquisa na segunda etapa com Hoteleiros ou Gestores de hotéis.

#### 4.4.1 Sujeitos da pesquisa

O campo de estudo dessa segunda etapa foram meios de hospedagem de diferentes estruturas (hotel, estalagens ou pousadas) atuantes no estado do Rio Grande do Sul e os sujeitos da pesquisa (respondentes) corresponderam a hoteleiros ou gestores (proprietários ou executivos da administração) referentes ao campo de estudo.

Foram adotados, para essa segunda etapa, a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Rio Grande do Sul (ABIH-RS) e a Associação de Hotéis Roteiros de Charme como referência para seleção dos hotéis. A ABIH-RS atua como órgão técnico reconhecido e consultivo no estudo e solução de problemas do setor cujo principal objetivo é a arregimentação da classe, visando a defesa dos interesses de ordem jurídica, moral e econômica dos hotéis do Rio Grande do Sul. A ABIH-RS consolidou-se no decorrer dos anos como uma confiável fonte de dados e informações relativas ao universo da hotelaria. A Associação de Hotéis Roteiros de Charme que atua em todo o Brasil como a ABIH promove o desenvolvimento sustentável da hotelaria, assegura apoio ao planejamento de novos projetos e controla regularmente a qualidade dos serviços ofertados aos hóspedes.

Como critérios e padrão de qualidade em serviços para seleção dos hotéis cadastrados em uma ou ambas associações foram julgados os hotéis que apresentam através de diversos meios de informação (*web-site* do hotel, *folders*, ABIH-RS e Associação de Hotéis Roteiros de Charme):

- a) Cordialidade no atendimento;
  
- b) Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede;
  
- c) Apresentação, vestimenta e identificação adequadas para os empregados;

- d) Pessoal apto a prestar informações e serviços de interesse do hóspede com presteza, eficiência e cordialidade;
  
- e) Ambientação e conforto compatível com a categoria do hotel;
  
- f) Critérios específicos de qualificação;

O Guia Brasil Quatro Rodas (2007) ajudou no julgamento que o autor realizou na escolha dos hotéis que cadastrados na ABIH-RS ou Associação Roteiros de Charme foram selecionados. O guia é nacionalmente conhecido por especialistas da hotelaria bem como é um parâmetro aceito na escolha por clientes (futuros hóspedes) que desejam escolher um hotel em determinada localidade. Segundo o Guia Brasil Quatro Rodas (2007) os critérios para seleção e inclusão no guia são aprimorados há 42 anos. Não é cobrada nenhuma taxa dos estabelecimentos citados. Os serviços são avaliados pelos equipamentos disponíveis e pela qualidade dos serviços nos apartamentos e nas áreas social e de lazer.

A operacionalização da composição dos sujeitos da segunda etapa da pesquisa foi constituída a partir de dois momentos. No primeiro, foram identificados hotéis que possuem cadastro na ABIH-RS ou na Associação de Hotéis Roteiros de Charme, escolhidos por julgamento. No segundo momento, a partir da identificação das empresas, foi realizado um contato telefônico ou por correio eletrônico e posteriormente pessoal a fim de estabelecer um clima de profissionalismo e reforçar a importância/garantia da pesquisa, a qual foi constituída por carta de apresentação do Mestrado em Administração e Negócios (Anexo A) apresentação dos objetivos da pesquisa, justificativa e importância da colaboração do gestor/hoteleiro. Para isso, nessa ocasião, foi realizado um breve relato dos propósitos do estudo para que esses gestores/hoteleiros se sentissem encorajados e entusiasmados a contribuir com a pesquisa.

Foi evidenciado a importância do cadastro na ABIH-RS ou cadastro na Associação de Hotéis Roteiros de Charme para que o respondente pudesse ingressar no estudo. Isso foi

importante para garantir a qualidade da seleção dos hotéis. Uma vez que o gestor/hoteleiro aceitou em participar da pesquisa foi, por fim, realizado um agendamento para a realização da entrevista em profundidade.

Abaixo, segue a descrição do perfil das pessoas que constituíram os sujeitos das entrevistas em profundidade, segunda etapa (gestores ou hoteleiros). O cargo aparece primeiro, em seguida, a formação profissional. Assim, têm-se:

- Respondente 11: Gerente de Operações, graduado em Hotelaria, especialista em *Marketing* Internacional;
- Respondente 12: Diretor de Marketing, graduado em Economia, especialista em *Marketing*, Mestre em Comunicação;
- Respondente 13: Gerente Geral, graduado em Hotelaria, especialista em Gestão Empresarial;
- Respondente 14: Assessor de *Marketing*, graduado em Turismo, especialista em Gestão de Eventos;
- Respondente 15: Gerente, graduado em Hotelaria;
- Respondente 16: Gerente de Recursos Humanos, graduado em Psicologia, especialista em Estratégia Empresarial, especialista em *Marketing*;
- Respondente 17: Diretor, graduado em Pedagogia, especialista em Orientação Educacional;
- Respondente 18: Diretor, graduado em Comunicação Social, especialista em Comunicação;
- Respondente 19: Gerente-Geral, graduado em Administração;
- Respondente 20: Gerente-Geral, graduado em Administração e Hotelaria.

#### 4.4.2 Instrumento e procedimento de coleta

Nessa segunda etapa (com os hoteleiros ou gestores de hotéis) foram aplicadas mais dez (10) entrevistas em profundidade conforme demonstra no item 4.4.1. Houve um *check-list*

(Apêndice C/D) e um roteiro de entrevista a ser seguido (Apêndice E), do qual serviram de guia para orientar o pesquisador durante a entrevista, isto é, uma lista de tópicos e variáveis que foram explorados. O *check-list* foi elaborado seguindo à risca as variáveis antecedentes de qualidade em serviços segundo Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988). Elaborado a partir da revisão teórica e do *Check-list* foi idealizado o roteiro de entrevista (Apêndice E) de forma que apresentou questões relativas à qualidade interna em serviços bem como buscou identificar junto aos respondentes as ações ou programas de gestão da qualidade tendo como base o Modelo Estendido de Qualidade em Serviços (ZEITHAM; BERRY; PARASURAMAN, 1988). Os mesmos foram validados por dois Professores Doutores do Mestrado em Administração e Negócios (MAN) da linha de pesquisa em Marketing Estratégico da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) escolhidos por julgamento, a fim de garantir que as informações geradas das entrevistas estivessem de acordo com os objetivos do estudo. Estando pronto e validado o *check-list* e o roteiro, passou-se a aplicação das entrevistas.

O período de aplicação das entrevistas em profundidade da segunda etapa da pesquisa foi nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2007 e as mesmas foram agendadas muito previamente (cerca de seis meses) e realizadas no local de preferência do gestor/hoteleiro. As entrevistas foram realizadas pelo próprio pesquisador que atribuiu e estimulou os respondentes a falarem livremente, o que, com isso, possibilitou que os entrevistados entrassem minuciosamente em detalhes importantes e no relato das informações, gerassem as respostas. O pesquisador, com o uso do *check-list*, assegurou que todos os tópicos relevantes à questão de pesquisa fossem mencionados durante a entrevista.

#### 4.4.3 Análise

Para a análise foi utilizado um roteiro de análise (Apêndice F), tendo-se como referência Bardin (1977) da mesma forma como na primeira etapa. O roteiro da segunda etapa partiu das categorias e variáveis do *check-list* (Apêndice C/D) e da revisão teórica segundo Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988). A análise do conteúdo foi do tipo categorial, a qual permite, segundo Bardin (1977) uma classificação dos elementos que compõem um

conjunto, tomando por base os critérios previamente definidos. Segundo Bardin (1977) a análise categorial é uma das práticas da análise de conteúdo mais antigas e também mais utilizadas. Funciona por operações de desmembramento do texto em categorias, segundo um agrupamento por temas.

O período de análise dos dados iniciou-se após as entrevistas. Primeiramente o pesquisador fez uma leitura flutuante das transcrições com o auxílio do roteiro de análise (Apêndice F). Após, foram ouvidas todas as entrevistas com auxílio de áudio eletrônico. Em seguida as categorias e variáveis foram discriminadas, interpretadas e, em sequência correlacionadas com a literatura. Por fim, realizou-se a identificação e comparação dos resultados em hotéis de diferentes estruturas.

Com a análise do material, foi constituído um conjunto final entrevistas cuja análise de conteúdo possibilitou um resultado final conclusivo.

## **5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa. Primeiramente são apresentados os resultados referentes à validação do modelo para organizações de serviços (primeira etapa, referente aos profissionais da qualidade). Posteriormente, no capítulo 5.2 são apresentados os resultados referentes à análise dos antecedentes da qualidade interna de serviços (referente aos Hoteleiros ou Gestores dos hotéis, objetivos do estudo).

### **5.1 Análise dos antecedentes da qualidade em organizações de serviços**

Após a transcrição das entrevistas, os dados obtidos puderam ser analisados seguindo a técnica de análise de conteúdo tendo como referência Bardin (1977). Os resultados são apresentados a seguir. De acordo com o roteiro de análise I (Apêndice B) foram identificadas quatro (4) categorias: conhecimento da expectativa do cliente, seleção da proposta e dos padrões de serviços corretos, execução dos serviços dentro dos padrões estabelecidos e cumprimento do que foi prometido.

No que se refere ao **conhecimento da expectativa do cliente**, percebe-se que houve apontamentos consistentes no que se refere à necessidade de pesquisa como um antecedente da qualidade. As organizações precisam conhecer seus clientes para poder ofertar um serviço de acordo com às necessidades e, de uma forma estratégica, surpreender as expectativas. Para Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) as organizações de serviços devem coletar sistematicamente informações sobre as necessidades dos clientes para posteriormente tomar decisões e, ainda, para que os gestores conheçam as expectativas dos clientes quanto à qualidade dos serviços. Neste caso, subentende-se a orientação para pesquisa (busca de informações), como um antecedente da qualidade, conforme os relatos abaixo:

*“...no meu entendimento a organização ela precisa conhecer minuciosamente o cliente tá para que a partir disso ela possa estar então atendendo as suas expectativas, quando eu digo minuciosamente não a partir de.. falo de pesquisas profundas na verdade” (Respondente 02).*

*“...eu acho que conhecer a expectativa é fundamental que tu conheça ela com certeza, mas é fundamental que tu conheça quais as atividades que esse teu cliente desenvolve, como é que é a rotina dele? Como é que é a vida desse cliente? Porque conhecer a expectativa eu acho que é muito amplo né, então tu tem que saber o serviço pra onde vai, que tipo de cliente tu tens? Qual é o perfil desse teu cliente? Quais são as necessidades vitais dele? Por quê? Porque as expectativas são geradas a partir das nossas atividades, então qual é a importância?” (Respondente 03).*

Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) concordam que a comunicação vertical pressupõe que haja uma boa comunicação entre clientes e gerentes das empresas e, da mesma forma, os autores sugerem o cuidado com muitos níveis hierárquicos entre clientes e gerentes. Conforme as próximas citações, observa-se, também, que a comunicação vertical e níveis gerenciais bem definidos (Respondentes 06 e 09 respectivamente) são de suma importância e permitem o direcionamento da expectativa do cliente:

*“...pra que a gente direcione as atividades, padronize todas as atividades, faça a orientação das pessoas que vão fazer essa prestação de serviço pra que elas tenham o foco no cliente” (Respondente 06).*

*“...então por isso essa questão do preenchimento dessa característica do prestador de serviço né, dessa expectativa de ter um sistema de gestão, e se tu tem um sistema de gestão pressuponho mais alguns fatores, que tu tem uma organização interna, que tu tem uma racionalização dos teus processos internos” (Respondente 09).*

Em relação à **seleção da proposta e dos padrões de serviços corretos**, nota-se a relevância que os respondentes apontaram aos aspectos comprometimento da empresa com o seu público, definição de objetivos e metas na criação de indicadores de qualidade, padronização das tarefas bem como na percepção de viabilidade em “traduzir a voz do cliente”.

Conforme Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) o comprometimento da empresa se refere em fornecer os recursos necessários e a capacitação devida aos funcionários para a prestação de serviços de qualidade.

*“Eu acho que é fundamental a qualificação do seu público interno né, a qualificação é o treinamento é a profissionalização e a conscientização desse processo de mudança né, ela conhece a expectativa do cliente, já sabe o que ele quer então vamos chamar esse cliente pra dentro da casa, só que pra chamar esse cliente pra dentro da empresa a empresa tem que estar preparada para satisfazer, porque eu sei... eu descobri que ele tem uma necessidade, que a expectativa dele é... digamos assim... rapidez e agilidade no atendimento, essa é a expectativa do mercado, eu preciso de agilidade, eu preciso de rapidez, eu preciso de comprometimento das pessoas, da pontualidade do serviço né, que eu entregue o produto ou serviço na hora que eu to desejando, na hora marcada pra mim, enfim... mas essas pessoas elas tem que estar preparadas pra receber, porque não adianta a empresa levantar uma expectativa do cliente e não satisfazer essa necessidade dele, então a empresa obrigatoriamente eu acho que é fundamental a preparação a qualificação dos profissionais internos, as pessoas que vão receber esse cliente né, pra satisfazê-lo” (Respondente 04).*

A definição de objetivos e metas na criação de indicadores de qualidade é necessária para a obtenção de qualidade nos serviços. As organizações de serviços precisam ter objetivos de qualidade claramente definidos (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988). Isto foi confirmado conforme os relato abaixo:

*“...a partir do momento que ela tem conhecimento das expectativas ela precisa criar indicadores de qualidade, inclusive indicadores e metas de qualidade, ao saber dobrar isso em vários indicadores e metas para que esses indicadores e metas sejam percebidos pela organização” (Respondente 02).*

Da mesma forma como a definição de objetivos e metas, a padronização das tarefas é fundamental para a existência da qualidade em organizações de serviços:

*“...tu precisa de padronização, padronização, burocracia a gente precisa dela né, burocracia, norma, procedimento, padrão, só que dentro desse padrão tu não pode esquecer de que tu tem... todos nós somos pessoas diferentes” (Respondente 03).*

*“...eu tenho então que definir claramente o meu processo, ou seja, o processo de elaboração ou da prestação do serviço ou produto para o meu cliente, ou seja, definindo o... a forma e o resultado que eu quero obter no processo com relação ao produto ou serviço, bom, quando eu defino “Bom, o jeito... se produto é esse, qual o processo que eu tenho que chegar a ele?” então eu tenho que fazer a idéia do processo né, definir o processo, padronizar o processo, gerenciar o processo, pra que ele saia de acordo com o produto que entra na expectativa do cliente” (Respondente 10).*

Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) argumentam que a percepção de viabilidade é indispensável para as organizações que buscam a qualidade, pois as empresas que possuem as capacidades para atender as necessidades de seus diferentes tipos de clientes são as organizações que, de fato, estão preparadas para entregar um nível de serviço de acordo com as especificações do seu público. Nesse sentido, o relato abaixo ilustra esta variável:

*“Eu acredito assim que a empresa tem que definir fortemente os seus processos, o fluxo do seu processo bem definido que haja uma comunicação interna entre esses processos” (Respondente 04).*

*“...sala de aula, as empresas tem que ter sala de aula dentro das suas dependências, treinamento permanente, por que esse treinamento permanente? (...) trabalhar aquelas pessoas deficitárias, nós tínhamos um programa de treinamento na, claro que aí é indústria mas o funcionário se não ta produzindo ele ta em sala de aula, por que? Porque como é que tu vai proporcionar qualidade se tu não verificar se a mão de obra está preparada” (Respondente 07).*

Quanto à **execução dos serviços dentro dos padrões estabelecidos**, observam-se as variáveis que são importantes analisar para atingir estes determinados padrões: trabalho em equipe, adequação dos funcionários, adequação da tecnologia, controle, sistemas de compensação, conflito de papéis e ambigüidade de papéis.

O trabalho em equipe e a adequação dos funcionários são variáveis indispensáveis para as organizações de serviços, pois as empresas que trabalham como se fosse uma equipe, onde cada funcionário contribui para os esforços com colaboração contínua e comprometimento para com os clientes, pode-se afirmar que há busca pela qualidade (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988). A isto podem ser associados:

*“...aqui o comportamento é assim, ou sorri ou não sorri, ou ta com o cabelo penteado ou não ta ou vai usar camisa branca, camisa azul, e aí eu estabeleço padrões, a única dificuldades em que nós vemos em que os padrões são importantes quero dizer em primeiro lugar isso, o padrão é importante porque o padrão reduz a variabilidade” (Respondente 01).*

*“É claro que não, por que não adianta vir um técnico lá e te resolver mas o cara é estúpido, antipático, não sei o que, então tem vários outros fatores que são chaves principalmente nos serviços, por exemplo a questão de bom atendimento uma questão fundamental que é a empatia” (Respondente 05).*

*“...mas também de certa forma adequação, quer dizer a integração, muitas áreas muitas empresas da área de serviço fazem o que? Contratam uma pessoa, ela sai do interpessoal e vai direto pro local e ali ela vai se enturmar, ali ela vai conhecer como é que funciona atender o cliente pelo telefone, pessoalmente, e normalmente com aquele bordão “ah eu sou novo aqui comecei a trabalhar mês passado, o senhor fala com aquele meu colega ali” (Respondente 07).*

*“...treinamento de todos, porque o treinamento não é só “Oh, é isso aqui que tem que fazer...” Não! as pessoas conversarem e entenderem o que que quer se passar com aquilo, então eu vejo assim, uma empresa de serviço tem que ficar muito claro pra todos os que trabalham dentro da empresa de que forma que vão tratar com o cliente, de que forma que vão apresentar o produto ou serviço, tem que ficar claro esse padrão porque é muito fácil a gente interpretar de outra forma, muito fácil” (Respondente 08).*

Da mesma forma que os funcionários, a tecnologia como outro recurso organizacional também deve ter adequação para a conquista contínua da qualidade em serviços. De acordo com Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) possuir adequação em tecnologia refere-se como a empresa dispõe dos equipamentos, ferramentas e *softwares* necessários para desempenhar adequadamente seus serviços. O seguinte relato demonstra a importância dessa variável como antecedente de qualidade:

*“...outro recurso importante realmente é a tecnologia, de nada vale, por exemplo, uma locadora em que tu tem o produto a fita, mas o serviço é tão importante, se tu não localizar que tu deseja, o cliente quer tal filme, se ele levar trinta minutos pra achar o filme dentro das dependências da locadora, derrubou o prazer dele, já não vai mais querer ver aquele filme, então ele precisa do recurso tecnológico” (Respondente 07).*

O controle é uma variável que denota a autonomia dos funcionários para tomada de decisão no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes bem como a execução das tarefas

de forma organizada e planejada (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988). Conforme os relatos abaixo:

*“...então o processo ele é que padroniza o processo de uma forma geral, e as etapas do processo são padronizadas com instruções de trabalho, e todo o processo ele tem que ser controlado, através de indicadores, se um processo não for controlado ele tá fora de controle, enfim, ele não sabe se ele tá indo bem ou se ele tá indo mal” (Respondente 09).*

Quanto aos sistemas de compensação Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) que se refere ao reconhecimento por parte da empresa da interação entre os funcionários e os clientes. A isto pode ser associado:

*“...se eu não conseguir cumprir o prometido que recompensa eu vou dar pro cliente “Não te entreguei a pizza em trinta minutos, então o senhor vai ganhar a pizza de graça, o senhor não vai pagar, o senhor recebeu em quarenta minutos? A pizza é de graça pro senhor” por exemplo, por exemplo não tô dizendo que isso é viável, até tem empresa que já fez isso mas eu tô dizendo que algum tipo de recompensa eu tenho que ter pra que essa insatisfação pra que essa desconfirmação negativa, tá, não possa a fazer com que a minha graduação de valor seja ruim” (Respondente 01).*

Na análise do conflito de papéis deve ser revista a burocracia existente, se é ela que impede que os funcionários atendam de forma efetiva os clientes. Ainda, se a ênfase da empresa é excessivamente técnica e pouco orientada para o cliente. No que se refere à ambigüidade de papéis é o saber dos funcionários do que os clientes esperam bem como o conhecimento dos critérios utilizados por seus superiores para avaliar seu desempenho. (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988). Ao conflito e ambigüidade de papéis pode-se inserir:

*“...estragou tua máquina de lavar roupa, tu vai lá contratou tu chamou... liga pra empresa, eles mandam um técnico, o cara fez tudo bem, bom, maravilhoso, deixou tudo como tu gostaria, aí lá nas tantas ele viu que além do serviço que ele fez tava probleminha lá no... faltava uma ruela lá no botãozinho que tava dando... não tava interferindo nada mas vocês dois viram isso aí, aí o cara “não, não posso fazer porque isso aí ta dentro não ta fora eu tenho que ligar pra fulano e beltrano” quando simplesmente ele pegava se ele tem autonomia pega a simples a ruela da caixinha de ferramenta que não vai ter ônus nenhum pra empresa, coloca satisfaz o cliente” (Respondente 05).*

Tratando-se do **cumprimento do que foi prometido**, nota-se a grande preocupação das comunicações de *marketing* como requisito essencial para esta categoria. Para Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) comunicações em *marketing* se refere como uma empresa comunica aos clientes exatamente o nível de serviço que pode entregar. Ainda, reflete as formas de comunicação da empresa levando em consideração a capacidade de compreensão de seus clientes juntamente com a avaliação e o formato mais adequados de suas peças de comunicação. Apresenta-se as seguinte consideração:

*“...eu acho que o próprio entendimento do que a empresa repassou pro seu cliente, no momento em que ela comunica o seu cliente em que ela repassa pro seu cliente quais são as suas ações, qual é o seu comportamento ela tem que ter compreensão total do que são esses padrões e ela própria tem que entender o que ela ta passando pro cliente pra que não haja nenhum desvio de percurso aí na questão, que o cliente entendeu que a empresa vai repassar e o que a empresa entende que tem por obrigação repassar, eu acho que aí é que acontece muitos problemas, é a nossa velha e antiga questão da comunicação, a empresa cria os seus padrões de atendimento mas ela entende determinadas ações que as vezes o cliente entende de forma diferente, então eu acho que pra mim aqui é uma variável muito importante” (Respondente 03).*

A partir da análise realizada com profissionais da qualidade, concluiu-se que todos os antecedentes foram confirmados e verificados. Os especialistas apontaram as principais ações de gestão que amenizam ou não proporcionam a ocorrência de lacunas (*gaps*) em serviços.

## 5.2 Análise dos antecedentes da qualidade interna de serviços

Os dados obtidos puderam ser analisados seguindo a técnica de análise de conteúdo tendo como referência Bardin (1977). De acordo com o roteiro de análise II (Apêndice F) foram identificadas quatro (4) categorias: conhecimento da expectativa do cliente, seleção da proposta e dos padrões de serviços corretos, execução dos serviços dentro dos padrões estabelecidos e cumprimento do que foi prometido.

Dezesseis (16) sub-categorias: orientação para pesquisa, comunicação vertical, níveis gerenciais, comprometimento da empresa com serviço de qualidade, definição de objetivos, padronização de tarefas, percepção de viabilidade, trabalho em equipe, adequação de funcionários, adequação de tecnologia, controle, sistemas de compensação, conflito de papéis, ambigüidade de papéis, comunicação horizontal, propensão a prometer mais do que pode oferecer e trinta.

A partir das sub-categorias foram definidas as variáveis que são trinta e sete (37). As variáveis são apresentadas através da divisão das sub-categorias apresentadas.

a) Orientação para pesquisa: quantidade de pesquisas em marketing, uso das pesquisas em marketing, grau de pesquisas em marketing em tópicos de qualidade em serviços, alcance da interação entre gerentes e clientes;

b) Comunicação vertical: grau de comunicação do funcionário ao gerente, grau de quais contribuições são vistas a partir dos funcionários, qualidade do contato entre alta gerência e funcionários;

c) Níveis gerenciais: distância (hierárquica) entre funcionários operacionais e alta administração;

d) Comprometimento da empresa com serviço de qualidade: recursos para qualidade, existência de programas de qualidade, percepções gerenciais de reconhecimento do alcance da qualidade;

e) Definição de objetivos: existência de processos formais para o estabelecimento de metas de padrão nos serviços;

f) Padronização de tarefas: uso de tecnologia (simples e complexa) para padronizar operações;

g) Percepção de viabilidade: capacidades e sistemas para o atendimento de especificações, grau em que a gerência acredita que as expectativas dos clientes podem ser alcançadas;

h) Trabalho em equipe: grau de quão os funcionários são vistos como clientes, grau de funcionários que se sentem bem tratados genuinamente pela gerência, grau de cooperação entre os funcionários (ao invés de competição), grau de envolvimento e comprometimento dos funcionários;

i) Adequação de funcionários: habilidade dos funcionários para desempenhar o trabalho, importância e eficácia do processo de seleção;

j) Adequação de tecnologia: adequação e ajustamento dos equipamentos/ferramentas/programas de computação para o trabalho com bom desempenho;

k) Controle: grau de quão o funcionário é percebido que está sendo controlado pelo trabalho, grau de quais funcionários sentem que têm flexibilidade de negociação com clientes, previsão de demanda de clientes;

l) Sistemas de compensação: grau de avaliação dos funcionários (avaliados pelo comportamento ou resultado);

m) Conflito de papéis: percepção de conflitos entre expectativas dos clientes e expectativas da organização, existência de uma gerência que controla com especificações;

n) Ambigüidade de papéis: percepção clara dos objetivos e expectativas, nível de percepção de competência e confiança;

o) Comunicação horizontal: grau de contribuição dos funcionários operacionais no planejamento de campanhas de publicidade, grau de quais funcionários são cientes das comunicações externas para os clientes antes que elas ocorram, comunicação entre os funcionários de venda e operações, procedimentos semelhantes dos departamentos às filiais;

p) Comunicações em marketing (propensão a prometer mais do que pode oferecer): grau que a empresa percebe que os concorrentes prometem mais do que podem oferecer.

### 5.2.1 Perfil dos hotéis

Na seqüência, segue a descrição dos estabelecimentos hoteleiros que contribuíram para a realização dessa pesquisa. Com a finalidade de manter o anonimato, a ordem em que os hotéis aparecem não coincide com a ordem em que os respondentes são apresentados na subseção 4.4.1. A categoria dos meios de hospedagem está de acordo com o Guia Quatro

Rodas (2007) onde os hotéis são classificados pelo nível de conforto nas seguintes categorias: simples, médio conforto, confortável, muito confortável e luxo. Segundo o Guia Quatro Rodas (2007) dentro da mesma categoria, em uma mesma cidade, os melhores aparecem primeiro.

**Tabela 10: Perfil dos hotéis analisados**

Nº	EMPRESA	U.Hs.	TIPOLOGIA	CATEGORIA*	REDE	LOCALIZAÇÃO
1	Sheraton Porto Alegre	171	Hotel	Muito confortável	Sim	Porto Alegre-RS
2	Serrano Resort	272	Hotel	Confortável	Não	Gramado-RS
3	La Hacienda	6	Pousada/Estalagem	Confortável	Não	Gramado-RS
4	Varanda das Bromélias	17	Pousada/Estalagem	Confortável	Não	Gramado-RS
5	Plaza São Rafael	283	Hotel	Confortável	Sim	Porto Alegre-RS
6	Intercity Premium	101	Hotel	Confortável	Sim	Porto Alegre-RS
7	Novotel	126	Hotel	Confortável	Sim	Porto Alegre-RS
8	St. Hubertus	27	Pousada/Estalagem	Médio conforto	Não	Gramado-RS
9	Villa Bella	87	Hotel	Médio conforto	Não	Gramado-RS
10	Cravo e Canela	11	Pousada/Estalagem	Médio conforto	Não	Canela-RS

Fonte: O autor (2007).

Primeiramente foram analisados os resultados referentes às pousadas ou estalagens no item 5.2.2 e, posteriormente, foi realizada a análise dos resultados referentes aos estabelecimentos com estrutura de hotel no item 5.2.3 Já no item 5.2.4 apresenta-se um comparativo (semelhanças X diferenças) das pousadas e estalagens com os hotéis.

### 5.2.2 Pousadas e estalagens

No que se refere ao **conhecimento da expectativa do cliente**, nota-se a relevância que os gestores dos hotéis apontaram em relação a importância da realização de pesquisas com os hóspedes (tanto formal quanto informal) no que se refere ao uso posterior das informações coletadas junto aos clientes. Pôde-se observar que essa coleta de informações é informal, ou mais informal do que formal em função da peculiaridade de tratar de meios de hospedagens que possuem uma estrutura pequena. Isto foi confirmado conforme os relatos abaixo.

*“...nós avaliamos o serviço através de um opinário realizado pelo hóspede que vai para a Associação de Hotéis Roteiros de Charme e lá eles fazem a tabulação e as observações e mandam para o nosso hotel” (Respondente 15).*

*“...a formal que ela é formalizada pelo opinário, sempre que é feito é... trazido até a pessoa e a gente faz... não chega a fazer uma tabulação mas eu faço” (Respondente 17).*

*“...nós temos um opinário próprio para o hóspede responder especificando exatamente como que é...o boa-noite, saber se aconteceu ou não, se as expectativas foram atendidas ou não e as sugestões, por exemplo, nós não temos restaurante, mas em função das sugestões estamos pensando seriamente nisso...temos o opinário específico do Roteiros de Charme também que o hóspede preenche e vai direto para eles” (Respondente 20).*

Os opinários (*guest-comments*) são muito úteis para a obtenção de informações e, posteriormente, para a realização de tomada de decisões embasadas em dados concretos.

*“...no check-out sempre se pergunta “Como é que foi a sua estada aqui?” “O senhor gostou?” e sempre “O senhor tem alguma coisa a nos sugerir pra melhorar?” sempre se passa essa mensagem que a gente quer melhorar, que a gente quer ouvi-lo com coisas a melhorar” (Respondente 17)*

*“...lá, pra começar na abordagem informal tem a presença constante da gente, claro uma abordagem muito sutil pra saber como que está a hospedagem, se existe alguma sugestão, eles sentem que a gente quer saber pra poder melhorar” (Respondente 20).*

Uma abordagem informal em hotéis menores ou com estrutura de estalagem/pousada e sempre bem vinda em função da peculiaridade (reciprocidade) existente entre o prestador

de serviços hoteleiros e hóspedes-clientes. Essa abordagem informal pode ser uma boa maneira para obtenção de dados mais específicos que geralmente os hóspedes não respondem em opinários.

*“...como que eu faço assim pra ver se “isso é válido eu vou implantar ou isso não é válido” em determinadas coisas é assim, eu não vou ir na pessoa... ela me diz “olha agora eu quero uma cama que levante os pés e baixe as mãos...” aí eu não vou entrar né, agora se daqui a pouco mais 3 ou 4 me pedem a mesma coisa aí eu tenho que pensar daqui a pouco “Olha eu to fora aqui, a expectativa é essa... então aí eu começo a pensar...”(Respondente 18).*

*“...então foram nascendo determinados produtos que hoje estão formatados como produtos a partir de sugestões dos hóspedes de desejos que eles manifestaram” (Respondente 18).*

A questão da comunicação dos funcionários a gerência e vice-versa ficou evidenciado o contato direto entre os funcionários pelo porte de ser um hotel pequeno. Pôde-se observar a comunicação do funcionário ao gerente, como que os funcionários contribuem através da comunicação, o que a gerência faz com os contatos que os funcionários fazem bem como a qualidade desse contato:

*“...praticamente eles tem contato com todo mundo ou é no restaurante ou é no check-in e no check-out, e com a camareira se o staff é muito pequeno, então é assim” (Respondente 17).*

*“...a comunicação é muito direta, toda equipe é muito integrada, as pessoas se enxergam toda hora...tem algum problema a informação corre rápido” (Respondente 20).*

*“...todos os funcionários tem uma abertura muito grande para conversar e se comunicar com a gerencia, aqui tudo se faz mais informalmente” (Respondente 15).*

Em termos de hierarquia, apresenta-se pouca distância entre os níveis hierárquicos em pousadas ou estalagens.

*“...a hierarquia existe, cada um tem sua responsabilidade, somos amigos uns dos outros, não existe distancia entre cargos” (Respondente 15).*

*“...sabe num hotel pequeno tu não tem dessa hierarquia tão rigidamente estabelecida, ela existe na hora do ponto final ela existe mas ela não é tão rígida” (Respondente 18).*

*“...existe cargos bem definidos, setorizados, mas não vejo distância do pessoal em função do tamanho do hotel...todo mundo sabe a seu papel e todos os papéis são importantes, por isso trabalhamos todos juntos” (Respondente 20).*

Em relação à **seleção da proposta e dos padrões de serviços corretos**, percebe-se claramente entre os gestores das pousadas e estalagens a orientação para a qualidade, o comprometimento contínuo na prestação de um serviço diferenciado através de recursos, percepções gerenciais, estabelecimento de metas de padrão, padronização de algumas tarefas e customização de outras bem como o atendimento a especificações de serviços. A isto pode ser associado:

*“...esse compromisso com a qualidade é o principal permanente e é o que norteia todo esse hotel ta, então a primeira coisa é que eu acho e isso ta dentro da cultura do hotel da impregnada é que a gente tem que ser verdadeiro com o hóspede, então aquilo que eu vendo eu não vou te vender um apartamento com piscina se a minha piscina tiver estragada” (Respondente 18).*

*“...qualidade para o nosso hotel significa muito..simplificamos isso em charme, requinte, privacidade e conforto para os nossos clientes” (Respondente 15).*

*“...Aqui tu tem tens um lugar pra tu te sentires em casa!.., então tu estás numa grande casa e uma casa aonde tu vai ser servido que nem um rei” (Respondente 18).*

O compromisso com a qualidade em pousadas/estalagens, embora muitas vezes não profissionalizado e uma constante. Querer ter qualidade nesse tipo de estrutura hoteleira é muito comum e a busca por uma prestação de serviços ajustados as necessidades e expectativas em relação a qualidade têm alto grau nos estabelecimentos pesquisados.

*“...o teu quarto tem que te oferecer todo aquele conforto, se num dia de chuva tu não queres sair tu tem lá uma lareira, tu senta toma um vinho na frente da lareira, tu tens a lâmpada adequada pra ler na cama se tu tem vontade com a luz adequada, entende?... então tu teres dentro do hotel todos aqueles elementos de conforto iguais ou melhores” (Respondente 18).*

*“...veja que temos... vamos dizer assim ó... já estamos no quarto livro aonde as pessoas escrevem espontaneamente... que tu vê que quase tudo fala em qualidade, qualidade e a beleza, qualidade e... então assim...duas coisas que me chamam a atenção que falam, da beleza do lugar e a qualidade do atendimento, isso é um grande diferencial e que isso eu ouço como sendo assim tipo uma... um chavão” (Respondente 17).*

*“..a hotelaria são serviços, tudo é serviço..a preocupação é criar um ambiente de hospedagem adequado juntamente com um serviço bem feito...o nosso lema é exceder as expectativas de qualidade dos nossos serviços” (Respondente 20).*

Quanto à existência de processos:

*“...somos um hotel pequeno, considerado uma das melhores pousadas do Brasil, o segredo esta em pequenos detalhes, como, por exemplo, chamar o cliente pelo nome e não pelo sobrenome..., cada atividade tem um processo, cada processo demanda uma atividade diferenciada” (Respondente 15).*

*“...assim mais informal e muito em cima da... sabe a coisa das cabanas eu entro nas cabanas e dou uma olhada como é que elas estão, antigamente eu entrava sempre antes do hóspede entrar, hoje eu faço por amostragem” (Respondente 17).*

No que se refere aos objetivos (metas de padrão):

*“...na cozinha por exemplo a cozinheira ta avisada, ela faz os bolos de noite, se um manchou, se ele queimou um pouquinho ela é obrigada a fazer o mesmo bolo ela não pode... aquele bolo não pode ir pra mesa e ela tem que ficar até a hora de terminar e fazer o bolo de novo, azar” (Respondente 18).*

*“...profissionalismo na execução dos procedimentos sem esquecer da familiaridade, isso é fundamental” (Respondente 20).*

Com relação à padronização os gestores das pousadas e das estalagens afirmaram ter serviços com uma padronização (serviços simples) e serviços com personalização, o que eles consideram mais complexos:

*“...Sim! sim! sem dúvida a gente tem... eu tenho um jantar pra X pessoas, 68 pessoas... claro que isso aqui serve como... um parâmetro, na hora eu sempre viajo um pouco e acabo fazendo diferente... personaliza e tal” (Respondente 17).*

*“...assim como na aviação, na hotelaria existe um padrão de qualidade, esse padrão que eu me refiro no nosso caso se refere a um serviço altamente personalizado, com muito charme” (Respondente 15).*

A padronização em pousadas/estalagens está intimamente relacionada a customização constante dos serviços. Isso se deve ao fato das características da própria estrutura hoteleira em análise.

*“...o room-service tem um padrão ta então vai a toalha de mesa, a forma como ela tem que servir, a toalha de mesa, a vela né, o vaso de flor e tudo mais, quer dizer então tem tudo um padrão, então permanentemente são realizados treinamentos porque tu sabes que mesmo a melhor cozinheira ela faz todo o dia aquela receita daqui a pouco a receita ta deturpada, então nós estamos sempre experimentando e isso também é uma questão de qualidade” (Respondente 18).*

*“...sim! a padronização é a essência, a base, mas na hotelaria, pelo menos aqui não podemos ser como uma uma regra..temos que sempre estar abertos para as exceções...essa viagem das exceções que a gente faz com as pessoas é o diferencial, o algo a mais” (Respondente 20).*

Na percepção de viabilidade verificam-se, segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry as capacidades e sistemas para o atendimento de especificações bem como o grau em que a gerência acredita que as expectativas dos clientes podem ser alcançadas. Nas pousadas e nas estalagens, demonstra-se na percepção de viabilidade:

*“...eu vi que a reserva on-line aqui ela não existe tanto, ela existe muito mais... eles tem essa necessidade de telefonar ainda e saber mais detalhes” (Respondente 18).*

*“...eu considero assim eu acho que todo o meu cliente é VIP... eu considero que assim ó... as pessoas que tão lá e que chegam lá independente de ser o João, o Antonio, o César, eles são...em função do meu critério de atendimento eu acho que tem que ser todos extremamente... e eu considero que eles são devidamente bem tratados” (Respondente 17).*

*“...eu acho que nada é isolado, eu acho que o comportamento resulta do resultado, quer dizer se tu trata bem o cliente, se tu arruma bem uma cama, se tu serve bem uma mesa, se tu faz bem uma comida, conseqüentemente o cliente vai ta feliz conseqüentemente” (Respondente 17).*

Quanto à **execução dos serviços dentro dos padrões estabelecidos**, observam-se ponderações relevantes do trabalho em equipe, adequação tecnológica e de pessoas, controle, sistemas de compensação, conflito e ambiguidade de papéis nas pousadas e estalagens.

Em relação ao trabalho em equipe, ressaltam-se como os funcionários são vistos como clientes nessas empresas, o grau de cooperação/envolvimento/comprometimento entre esses funcionários e o tratamento dado a eles pela gerência. A isto, destacam-se:

*“...a equipe do hotel é maravilhosa e eles tem um nível de entrosamento e de... assim compensação entre eles tu ta entendendo? um hoje não pode, ou um por morar mais perto, porque eu tenho lá uma peculiaridades por distância, por ônibus, uma porção de coisas, então se mora mais perto tem que abrir cabana de noite fica... então eu acho que eles tem... eles se ajustam de uma maneira muito positiva em termos de equipe, eu acho que a equipe é... o nome equipe eu acho que funciona muito bem lá dentro” (Respondente 17).*

*“...eu considero eles comprometidos, até por toda essa peculiaridade de distância e pelo fato da gente fazer eventos e eles enfim, e o desempenho que eles tem nos eventos e disponibilidade também que eles colocam, eu considero eles bem comprometidos” (Respondente 17).*

*“...em primeiro lugar os meus funcionários aqui é uma coisa bem interessante eles tem todos orgulho de trabalhar aqui, gostam e tem orgulho de dizer que eu sou do hotel e isso transparece então nessa parte também com o hóspede” (Respondente 18).*

*“...nós premiamos os funcionários aí tem o funcionários destaque e de 3 em 3 meses tem o funcionários.... como é que é... um é o destaque o outro é o melhor funcionário aí ele ganha um jantar de um dos restaurantes daqui e fala “Leva a esposa e tal...” né” (Respondente 18).*

O comprometimento dos funcionários foi um item indispensável segundo os respondentes além do trabalho em equipe. Bons funcionários são muitas vezes retidos pelas pousadas/estalagens através da própria amizade que há entre a equipe operacional.

*“...Se eles se... ajudam? sim! isso é incentivado aqui é notado, isso é uma obrigação quase, então isso aqui funciona e bem funcionado e quando tem quebra entre eles a gente senta e a minha gerente “O fulano disse isso e o fulano disse aquilo” a gente junta eles todos e eles que se entendam na nossa frente ali pra resolver o problema” (Respondente 18).*

*“...o cara que não é envolvido ele não fica quer dizer nós não ficamos, então isso é uma coisa assim que a gente sente logo um envolvimento, o envolvimento é básico pra isso aqui de envolvimento é básico e a gente é exigente nisso” (Respondente 18).*

*“...o fato de eles estarem comprometidos realmente com o hotel a gente vai saber no que a gente chama de momentos de verdade na prestação de um serviço, como no chá da tarde por exemplo” (Respondente 20).*

Em relação à adequação de funcionários as pousadas e estalagens declaram a habilidade dos funcionários para desempenhar o trabalho bem como a importância e eficácia no processo de seleção. Destacam-se os relatos:

*“...mas o perfil, bom tem que ser, tem que se comunicar bem, tem que ter uma boa apresentação, tem que saber escrever bem, se comunicar bem em língua portuguesa no mínimo né, porque eles também fazem muita comunicação por e-mail, eu gostaria e até hoje não consegui que fossem bilíngües ta, isso eu to dando... pagando aulas de inglês aqui a 5 anos” (Respondente 18).*

*“...eles entram enfim, se faz toda uma apresentação mas primeiro se faz uma boa seleção até porque como eu te disse como tem critérios peculiares assim isso é super importante avaliar num todo também e se faz uma boa seleção depois se faz sempre um treinamento né” (Respondente 17).*

Há uma busca constante nas pousadas/estalagens pelo ajustamento do perfil do funcionário. Esse ajustamento corresponde à aplicação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos.

*“...a seleção é feita através de uma entrevista, mas antes existe um formulário que deve ser preenchido, a gente tem uma agência que faz o trabalho prévio...tem que ser uma pessoa com um perfil diferente, alegre, comprometida, prestativa...existe um conjunto de características que a pessoa tem que ter como confiança e principalmente se integrar com todos, se esse fator não acontecer compromete todos os outros..e deve ser extrovertida, alto astral” (Respondente 20).*

No que se refere à tecnologia, ao ajustamento na busca por um bom desempenho através da tecnologia:

*“...eu acho que eu procedo na mesma maneira que em relação as outras coisas, eu sempre questiono muito as pessoas “Bom o senhor chegou aqui como?” aí me dizem “Pela internet!” “o senhor acha que o nosso site está legal?” eu pergunto assim” (Respondente 17).*

No que tange ao controle (de funcionários):

*“...Na verdade eu tenho câmeras aqui...então eu tenho as câmeras e eles sabem que elas existem, eu relutei um pouco assim em implantá-las mas eu achei que era bom e foi bem recebido e tal e foi bom, valeu, então as câmeras também aí eu posso rever depois... os vídeos eu posso rever, tudo isso é uma forma de controle, mas não... digamos que até não observam mais, eles acham até que... porque a gente até só vai ali na câmera olhar quando alguma coisa surge e tal” (Respondente 18).*

O controle dos funcionários sempre existe, mas nos estabelecimentos pesquisados há também muita delegação, o que, de certa forma promove um controle descentralizado, mas com responsabilidades. Há, em quase todas pousadas/estalagens câmeras, mas essas são usadas mais no sentido para “dizer que existem câmeras” pois o auxílio desse recurso e somente para quando há um problema, não existe alguém 24 horas para vigiar os funcionários nos estabelecimentos pesquisados nesse tipo de estrutura hoteleira.

*“...existe o nosso olhar, e eles sabem também que existem câmeras...mas o que vale mesmo é que nós temos que acreditar neles, eles têm que ter responsabilidade” (Respondente 20).*

No caso de controle de clientes (demanda de clientes e flexibilidade com clientes):

*“...a gente sabe o que? que julho não todo o mês mas digamos do dia 15 até o dia 30 de julho seria a alta temporada isso depois até eu posso te mostrar nos meus tarifários isso se vê bem o que que a gente considera alta e o que que a gente considera baixa, então... é julho é alta também a segunda metade de dezembro, o réveillon e tal aí são pacotes de gente né, depois nos feriados também normalmente é a alta temporada, feriados alta temporada” (Respondente 18).*

*“o cliente diferenciado muitas vezes ele se torna um pouco mal educado pelo poder que ele acha que ele tem, então acontece as vezes tu chega assim diz assim ó, chega na frente da cabana e diz “Ah eu não quero hoje preencher os papéis do check-in”... previamente esse cliente já fez a reserva, nós sempre... na nossa... pra se considerar um cliente reservado ele tem que fazer depósito de 40% da diária, então assim ó, não é um cara que chegou ali bateu na porta e entrou... as vezes como ele não preencheu na entrada porque não tava com saco então no outro dia quando a novidade a recepcionista vai na hora do café e preenche, então é assim mas geralmente acontece situações parecidas... mas é necessário e a gente de uma maneira ou de outra sempre faz o controle” (Respondente 17).*

Está muito claro para a gerência das pousadas/estalagens a demanda temporal da clientela.

*“...nós trabalhamos com temporadas, baixa temporada: janeiro, fevereiro e março porque são férias de verão; abril, maio, junho, agosto, setembro, outubro e novembro é média temporada; alta: julho e dezembro e alguns feriados” (Respondente 20).*

Quanto ao sistema de compensação os funcionários são avaliados pelo comportamento e pelos resultados nas pousadas e nas estalagens e não há conflitos entre

expectativas dos clientes e expectativas da organização em função da proposta diferenciada de cada pousada ou estalagem. Em relação ao controle com especificações:

*“...pra preencher o ponto, tem que preencher o ponto, bate o ponto na entrada e na saída, sempre, o mais rigoroso é isso” (Respondente 17).*

*“...o funcionário tem que bater o ponto com o uniforme, por isso quando ele chega ele tem que passar antes no vestiário para depois bater o ponto, na saída ele só bate o ponto novamente com o uniforme...ninguém aqui bate o ponto sem uniforme” (Respondente 20).*

No que se refere à ambigüidade de papéis Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) sugerem a análise da percepção clara dos objetivos e expectativas bem como nível de percepção de competência e confiança dos funcionários. Nesse sentido, em relação à competência e confiança:

*“...nessa atividade hoteleira é muito importante porque as pessoas tenham confiança, assim ó, elas chegam e deixam na cabeceira da cama embora tenha cofre é impressionante, deixam seus pertences e muitas vezes já aconteceu de um cliente estar fazendo check-out e vir uma camareira correndo “Olha aqui ó... a senhora esqueceu o seu anel” (Respondente 17).*

*“...ou confia ou não confia, ou é competente ou não é...não existe meio termo, a gente percebe isso rapidamente” (Respondente 18).*

Tratando-se do **cumprimento do que foi prometido**, segundo Parasuraman Zeithaml e Berry (1988) essa variável define a comunicação horizontal e a propensão a prometer o serviço (ofertá-lo corretamente) como antecedentes da qualidade em serviços propõe a contribuição de funcionários operacionais no planejamento e publicidade, da ciência dos funcionários às comunicações externas, uma eficaz relação entre funcionários de vendas e

operações e a medida em que a empresa percebe em como que os concorrentes estão prometendo e cumprindo os serviços que se propõe ao mercado. A todas essas variáveis, encontram-se abaixo as seguintes citações das pousadas e estalagens.

Em relação ao planejamento:

*“...mais o pessoal da recepção, eles sim participam bastante do planejamento...a gente chama,e pergunta o que vocês estão observando?...eles trabalham direto com o hóspede, aí nós podemos às vezes fazer de um limão uma limonada” (Respondente 20).*

*“...eu acho que sempre existe contribuição porque eu acho que toda a informação que é trazida por eles é válida, sempre nos acrescenta porque eles têm o contato direto ou indireto” (Respondente 17).*

*“...ah... claro que existe, porque não adianta um vender e o outro não entregar, ta entendendo? então se a recepção ou se a pessoa de venda vende, eu acho que o colega que opera, que vai montar a cabana ou que vai servir o jantar e vai fazer a comida, ser tão eficiente quanto” (Respondente 17).*

Em relação (à concorrência) a prometer mais do que pode oferecer:

*“...eu acho que os hotéis que eu considero meus concorrentes não prometem mais do que oferecem, eu não sei, o que eu sei é que cada um tem uma proposta diferente...acredito que não prometem mais...o pessoal daqui trabalha bem direitinho mas é extremamente competitivo” (Respondente 17).*

*“...não sei, mas se fazem só tem a perder com isso!” (Respondente 15).*

*“...acho que não, hoje em dia quem faz isso está perdido!”(Respondente 20)*

### 5.2.3 Hotéis

No que se refere ao **conhecimento da expectativa do cliente**, nota-se a relevância das citações dos respondentes no que se refere à orientação para pesquisa, comunicação vertical e níveis gerenciais.

À quantidade das pesquisas em *marketing*, ao uso das pesquisas de *marketing* e ao grau de pesquisas em qualidade:

*“...Nós temos hoje duas formas de buscar essa informação do cliente, a primeira é o SAC...o segundo ponto da onde a gente tira as informações são o que nós chamamos aqui internamente de opiniários”(Respondente 11).*

*“...toda a segunda feira o departamento de marketing recolhe as pesquisas, analisa, retorna pra todos os clientes que entra em contato caso tenha alguma reclamação maior ou não ou só envia um formulário agradecendo, é feita também uma tabela fixada com todas as informações, elogios, críticas tem ali gráficos tudo e é afixada no refeitório pra todos os funcionários verem, então semanalmente tem essa pesquisa no refeitório” (Respondente 14).*

*“...tem um serviço que ta disponível na internet que é chamado de ombudsman, onde ele pode chegar em casa e chegar em casa ele acha que tem tinha alguma coisa errada ele vai pro ombudsman e escreve a sua não conformidade e isso vai cair exatamente na diretoria pra que se possa resolver isso, são essas três opções: pessoa, ficha de formulário e ombudsman”(Respondente 12).*

Para o conhecimento da expectativa do cliente os meios de hospedagem com estrutura de hotel estão ajustados na busca contínua pela obtenção de dados através de vários meios de comunicação com o hóspede. O mais utilizado, apontado pela pesquisa, foi o opinários (pesquisas de satisfação).

*“...Uma pesquisa que a gente disponibilizou por 10 dias pra todos os hóspedes na hora do check-in ou do check-out perguntando o que que eles acham mais importante no serviço hoteleiro?” (Respondente 13).*

*“...o GSI que é uma pesquisa de satisfação do cliente que ela é enviada pro cliente após a sua hospedagem, então ele se hospeda no hotel e depois que ele vai embora através do e-mail dele ele é convidado a responder um questionário com milhões de itens, do apartamento, do café da manhã, das dependências... o nome inclusive dele é Guest Satisfaction Index” (Respondente 16).*

À questão em relação a comunicação vertical e níveis gerenciais:

*“...é a comunicação que parte da base que está na frente do cliente e que ouve então aquelas críticas, sugestões e problemas... ou então ele percebe uma necessidade do cliente ou uma falta de condição melhor para atender melhor aquele cliente... o perfil do cliente, então esse tipo de feedback da base é incentivado a gente procura saber, a gente tem as reuniões... nós aqui costumamos fazer uma série de reuniões, uma prática que eu adotei e que a gente ta procurando na medida do possível” (Respondente 11).*

*“...a nossa recepção sabe que ela é um pouco diferenciada pra quebrar as barreiras realmente pra ter um acesso maior ao cliente, é um preocupação grande que se tenha esse atendimento mais personalizado que consiga chamá-lo pelo nome, consiga atender alguns anseios em especial” (Respondente 14).*

*“...a gente tem alguns momentos assim bastante importante de trocas de informações por exemplo, a gente tem um grupo de pessoas que a gente chama aqui de briefing operacional que são todos os gerentes que participam e coordenadores de todas as áreas... depois disso a idéia é que cada gerente ou coordenador faça um briefing com a sua equipe também, passar algumas informações importantes pertinentes pra suas equipes” (Respondente 16).*

*“...o nosso colaborador e o nosso colaborador recebe essa queixa e se torna dono da queixa, por ser dono da queixa ele vai tentar resolver isso da forma mais depressa possível, os níveis hierárquicos também se ajudam” (Respondente 12).*

À comunicação vertical e níveis hierárquicos pôde-se observar que, segundo os respondentes, os funcionários dos hotéis para se comunicar com a gerência como, por exemplo, uma conversa oportuna a respeito de um imprevisto na cozinha do restaurante. Os níveis gerenciais apresentaram-se organizados conforme o cargo de cada funcionário.

Em relação à **seleção da proposta e dos padrões de serviços corretos**, percebe-se muitos argumentos dos respondentes com relação às sub-categorias organizadas na pesquisa de acordo com Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988): comprometimento da empresa com serviço de qualidade, definição de objetivos, padronização de tarefas e percepção de viabilidade.

No que se refere ao comprometimento da empresa com serviço de qualidade os gestores dos hotéis apontaram recursos para qualidade, existência de programas de qualidade e percepções gerenciais de reconhecimento do alcance da qualidade:

*“...desde que o hotel foi criado ele foi criado num sistema de qualificação importado das melhores escolas do mundo, escola suíça, esta cultura de implantação desse sistema ele vem sendo desenvolvido a partir daí com atualizações e com adaptações” (Respondente 12).*

*“...nós entendemos perfeitamente que todo o programa de qualidade ele tem três grandes áreas de resolução de problema, ou o problema é estrutural ou é de sistema ou é de pessoas” (Respondente 12).*

*“...a nossa missão ta claro, procurar atender os hospedes da melhor maneira possível com hotel de categoria internacional, como é uma atividade extremamente competitiva não dá pra brincar com qualidade isso é um assunto muito sério e nós percebemos que a melhor forma de ter um posicionamento no mercado é manter uma tradição de bom serviços” (Respondente 12).*

O compromisso com a qualidade é um vetor constante nos hotéis analisados. Está muito claro (a para todos os colaboradores) a importância do exercício contínuo de serviços com qualidade.

*“...pra garantir essa qualidade, uma delas na área de alimentação é um programa de qualidade de segurança alimentar, então o que a gente faz pra garantir a qualidade na área de alimentação? o que a gerência faz? nós temos uma consultoria e isso eu to falando em nome de rede de todos os hotéis XYZ, existe uma consultoria... existe uma consultoria na área, uma empresa certificada que nos treina, nos dá consultoria e nos audita pra que a gente tenha uma certificação de garantia alimentar” (Respondente 19).*

*“...A questão da qualidade dos serviços vem muito da rede também, a gente tem várias ações nesse sentido... anualmente a gente tem uma visita de um cliente oculto... e faz... fica hospedado durante três dias e ninguém sabe quem é né ele se hospeda com um nome X né e ele ta aqui pra avaliar a qualidade dos serviços, então ele avalia tudo, eu tenho um mega registro, parece uma bíblia o registro deles, avalia tudo, as condições físicas do apartamento, a limpeza, a arrumação, os serviços todos, café da manhã, room service, restaurante, tudo, tudo, tudo, tudo, tudo, tudo que tu pode imaginar do hotel” (Respondente 16).*

*“...a gente também vem participando do PGQP... o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade... a gente participou em 2005, 2006, em 2005 ganhamos o bronze, 2006 depois foi prata, em 2007 nós não participamos optamos por... aplicamos uma série de mudanças... agora 2008 provavelmente a gente vai concorrer ao ouro, estamos nos preparando pra isso” (Respondente 16).*

Há (em alguns hotéis pesquisados) programas formais pela qualidade. Esses programas são inter-relacionados entre os vários setores do hotel. Nos hotéis em que não há programas formais, há ações de gestão que proporcionam qualidade dos serviços na hospedagem, alimentos e bebidas e, na maioria dos casos, em eventos também.

*“...Nós temos assim, uma gestora de qualidade no hotel, ela vem uma vez por semana, então ela é responsável por toda essa estratégia, ela monta junto com o diretor toda essa área então assim... então ela vem uma vez por semana no hotel ela é terceirizada de uma empresa vem uma vez por semana ao hotel e esta ciente de todo o funcionamento tipo... o hotel vai se encaminhando” (Respondente 14).*

*“...Sim, é assim ó, a qualidade dos serviços hoje é um ponto alto assim, uma preocupação muito grande, então a direção realmente faz e é uma exigência que todos os colaboradores participem de cursos de qualificação” (Respondente 14).*

*“...no caso das nossas ações algumas delas estão voltadas em treinamento, são coisas que são feitas pra melhorar digamos assim a competência das pessoas na parte de atendimento e nem sempre é barato o investimento em recursos humanos, as vezes é caro, é um investimento? é, mas as vezes é um investimento pesado, principalmente numa empresa grande como a nossa” (Respondente 11).*

*“...que que é o projeto sol? é uma das ações que nós temos que visa fazer com que os funcionários, ou seja, o pessoal de base que se colocam na posição de auditores de todos os*

*departamentos, eles tem autonomia até na sala do diretor e verificar se a sala dele tá organizada e limpa, porque não necessariamente a gente tem que ter faxineiro dentro de um hotel, é muito melhor a gente ter pessoa que não sujam, então essa equipe esse grupo que trabalha que é um grupo voluntário mas que muda de ano após ano é feita uma eleição” (Respondente 11).*

*“...o projeto ecologia também, onde a gente procura que as pessoas estejam mais bem informada sobre os problemas e sobre as possibilidade que a gente pode ter de melhorar o ambiente de trabalho e o meio ambiente que nós temos” (Respondente 11).*

*“...Bom, a qualidade do serviço é o ponto máximo né, hoje em dia os hotéis se for pegar por categoria são todos praticamente iguais, todos tem uma boa cama, um bom chuveiro, um bom café da manhã, então tu tem que fidelizar, tem que cativar o teu hóspede nos serviços, é no detalhe, é no sorriso, é na gentileza” (Respondente 13).*

Com relação à definição de objetivos e padronização de tarefas:

*“...nessa reunião a gente passa alguns objetivos do mês e esses objetivos eles são financeiros também ou objetivos de...precisamos melhorar... esse tenho percebido que não temos atendendo exatamente... eu passo um panorama do hotel e dos resultados e da possibilidade de fazer ou não aquele resultado, situação do mercado, questão econômica financeira e aí vai e eu dou algumas orientações “Bom... por exemplo, esse mês não vamos conseguir atingir em receita então a orientação é vamos cuidar de despesa!” existe a orientação nesse sentido” (Respondente 19).*

*“...padrão com certeza, na governança, padrão de arrumação de apartamento, todos os apartamentos são exatamente iguais, também todos os apartamentos o sabonete vai estar no mesmo lugar” (Respondente 13).*

A padronização dos serviços nos hotéis é uma característica plena em todos os estabelecimentos pesquisados.

*“...Os objetivos existem e eu diria que claramente repassados” (Respondente 11).*

*“...o nosso welcome drink você não vê em qualquer lugar, o welcome drink aqui é para todos os clientes que se hospedam não importa o preço que ta pagando nem o tipo de apartamento que ta utilizando e é espumante, é em taça de vidro, não é em copinho de plástico entendeu? com propaganda de sei lá de qualquer empresa aí de espumante, é espumante salton que é uma das boas espumantes do Rio Grande do Sul que é premiada inclusive e é para todos” (Respondente 11).*

*“...se por exemplo assim “Como é que a gente faz uma recepção a um hóspede?”, “Como é que a gente faz um serviço de entrega num apartamento?”, “Como é que a gente faz uma arrumação no apartamento?”... tudo isso ta mapeado e ta padronizado, então tem uma formula certa pra fazer essas coisas, eu tenho que me dirigir ao hóspede de uma maneira, eu tenho que por exemplo na recepção eu tenho que abordá-lo de uma certa forma, com a linguagem certa, eu tenho que fazer todo um procedimento de cadastramento lá no meu sistema” (Respondente 16)..*

Percepção de viabilidade:

*“...vários canais que facilitam a vinda desse hóspede pra cá, desde do momento da reserva através do próprio... página da internet pode fazer a reserva on-line, não é aquele negócio tu manda um e-mail e tal, fora isso, tem a nossa central de reserva no chat tem... bom os telefones dos hotéis, então ou seja, recursos vários e os mais tecnológicos” (Respondente 13).*

*“...eu tomei a frente e envolvi a gerência de manutenção e a gerência de comunicação e marketing por causa da comunicação visual que era preciso, manutenção pra ajudar na parte de execução mesmo de certas rampas e fazer, inclusive até a gente criou aqui um caso que a gente brinca muito é a rampa móvel, porque tem lugares que a rampa não pode ficar fixa lá porque ela atrapalha outros fluxos, mas quando o cliente cadeirante por exemplo tá chegando a rampa tá ali em algum lugar disponível pra que se colocar e ele utilizar” (Respondente 11).*

Quanto à **execução dos serviços dentro dos padrões estabelecidos**, os gestores dos hotéis apontaram tópicos referentes a trabalho em equipe, adequação de funcionários, adequação de tecnologia, controle, sistemas de compensação, conflito de papéis e ambigüidade de papéis.

Quanto ao trabalho em equipe e a adequação dos funcionários:

*“...os setores entre si eles se ajudam muito, eles precisam um do outro então... o serviço de qualidade eles tem que se ajudar” (Respondente 13).*

*“...a seleção de funcionários é feita da seguinte forma, cada setor é responsável pelos seus funcionários e todos eles após a primeira entrevista e tal são avaliados por mim... a gente tem a ajuda do departamento de recursos humanos por partir também na aplicação de testes e aí eles dão o feedback, eles dão a sua avaliação do funcionários” (Respondente 13).*

*“...a gente tem duas vias muito fortes, uma são as próprias indicações, a gente pega bastante indicações dos funcionários de pessoas que eles conhecem mais e a gente também tem uma agência que a gente utiliza bastante também pra fazer os processos de seleção aí... uma vez que o funcionário se torna funcionários ele passa por um treinamento técnico que daí vai junto com alguém do próprio setor, ou um supervisor, ou o coordenador, ou um*

*colega bastante experiente que tenha essa... já essa delegação de cuidar de funcionários novos né” (Respondente 16).*

As práticas de gestão de recursos humanos nos hotéis são avançadas. Há, desde programas de recrutamento, seleção e admissão (integração) até treinamentos especializados na área operacional. O treinamento é uma política empregada por todos os hotéis pesquisados.

*“...os treinamentos outside normalmente ele tem um foco muito grande em integração e claro que aí eu abordo comunicação, espírito de equipe, coesão, eu consigo linkar vários sistemas importantes pro dia-a-dia mas o principal mesmo é integração mesmo, entendo que a equipe integrada ela vai conseguir se comunicar melhor, ela vai conseguir estar mais feliz e dar um atendimento melhor, então respondendo um pouco a tua pergunta o treinamento pra mim é base, é o que vai me garantir, é o que vai me dar fôlego pra que eu tenho uma qualidade no atendimento” (Respondente 19).*

*“...Dentro do hotel existe uma política de polivalência e multi-competência nas equipes até porque é uma tendência das empresas... formatando a equipe dessa maneira eles necessariamente precisam pedir ajuda então é uma coisa que mesmo que eu não estigue mas eu to estingando eu to colocando nas pessoas eles vão buscar ajuda” (Respondente 19).*

No que se refere à adequação de tecnologia:

*“...hoje a gente busca principalmente com o nosso software de gerencia hoteleira que realmente hoje eu acho que a gente não conseguiria trabalhar sem ele, então ele facilita realmente muito isso sempre buscando uma nova versão, uma nova tecnologia pra isso, então agora no próximo ano vai ser instalado uma nova versão do software que nós utilizamos, então pra adequar alguns setores, pra facilitar outros setores” (Respondente 14).*

*“...Bom, a tecnologia é um ponto importantíssimo em qualquer das unidades hoteleiras hoje né, desde a tecnologia pra auxiliar nos outros canais de reserva que é aqueles que eu te comentei antes, que facilitam a vida do hóspede que em 7 click’s ele faz uma reserva em qualquer hotel da rede né... sistemas que agilizam tanto os processos de check-in quanto o check-out, sistemas que agilizam a informação que algum hóspede possa querer ter... com internet banda larga gratuita, wireless nas área sociais, os apartamentos todos com internet banda larga, uns cabeados outros com wireless” (Respondente 13).*

*“...tem um sistema pra área administrativa financeira que é interligado e tem um sistema mais pra área operacional” (Respondente 16).*

Tecnologia é um alvo que os respondentes apontaram. Há sempre a busca pelo melhor equipamento, pelo software mais moderno.

*“...chave de apartamento é uma questão de tecnologia também até pouco tempo atrás aquele chaveiro enorme pra que os hóspedes não leva-se na mala por engano, por engano ter que abrir, inconvenientes se perderam maior burocracia te ter uma chave secundária chave magnética e eletrônica isso é tecnologia hoje em dia o hotel que não tem é percebido pelo hóspede como uma falha” (Respondente 19).*

*“...então o sistema informatizado e integrado entre todos os departamentos do hotel é muito importante, então isso eu acho fundamental porque isso é qualidade... pra você te uma idéia hoje o prato que vendido no restaurante já ta me gerando uma requisição de compra, quer dizer tem tudo automático, isso é uma coisa que não é qualquer software que... e é um software nacional que se chama CM Soluções” (Respondente 11).*

Controle (de funcionários e clientes):

*“...nós achamos que além da palavra controle que é uma palavra muito forte, nós trocamos por comprometimento, eles são comprometidos com o que fazem, se não for não serve pra gente” (Respondente 12).*

*“...somos todos iguais, todos temos muita autonomia, por exemplo recepção tem muito autonomia de reduzir tarifa dentro de alguns limites mas ele tem uma flexibilidade muito grande não precisa chamar o chefe da recepção ou o gerente o tempo inteiro longe disso não me chama, raramente porque existe, é dada autonomia” (Respondente 19).*

O controle de funcionários existe e é muito forte devido, principalmente, à padronização dos serviços.

*“...a gente tem câmeras pelo hotel não em todas as área mas em área públicas né em área que passam e eu acho que eles sabem que eles são meio controlados” (Respondente 16).*

O controle de clientes (previsão de demanda) é óbvio para os hotéis.

*“...Muito baseado no comparativo ano anterior e ano vigente, então a gente tem... o ano passado a gente tem... hoje a gente trabalha sempre com avaliando o que ta sendo realizado com o que foi previsto a partir do ano passado” (Respondente 16).*

*“...a nossa demanda é prevista, ela é provisionada, a gente trabalha com orçamento e provisiona essa demanda do ano todo” (Respondente 13).*

No que se refere à sistemas de compensação, conflito de papéis e ambigüidade de papéis, os respondentes enfatizaram:

*“...o colaborador ao entrar na empresa ele é avaliado nos seus 45 dias e nos seus 90 dias que é o contrato de experiência, a parte... é avaliado a parte comportamental e a parte técnica ok? é um bate-papo entre o chefe e o colaborador, uma outra avaliação que é muito mais profunda é uma avaliação de desempenho que feito uma vez por ano” (Respondente 19).*

*“..... todos os setores né, fazem reuniões periódicas e nessas reuniões são discutidos vários processos ou várias coisas que aconteceram né, que aí a gente... e aí é nesse momento que a gente... não troca o direcionamento mas equaliza, ou seja, o padrão existe tem que ser feito dessa forma mas acontece tal coisa... em tal setor aconteceu tal coisa com algum hóspede e foi tomada essa atitude” (Respondente 13).*

Tratando-se do **cumprimento do que foi prometido**, houve apontamentos referentes à comunicação horizontal e com referência a propensão dos hotéis concorrentes a prometer mais do que pode oferecer.

Com relação à comunicação horizontal:

*“...dos programas que vão ser lançado e tal, como que os funcionários colaboram com isso? Através de cada gestor, ou através da gerencia, essas idéias e sugestões que tu falou surgem nas reuniões, surgem no dia-a-dia né” (Respondente 13).*

*“...apesar do hotel ser grande nós temos um grupo muito pequeno, sendo assim, a relação tanto de trabalho quanto de amizade entre os funcionários é muito forte, ou seja, e*

*depois com o convívio, com o cotidiano, só no olhar eles já sabe o que tu tem que fazer né... o nosso trabalho é serviço, tem que ta tudo bem alinhado” (Respondente 13).*

*“...nós temos departamento de marketing e comunicação que esse sim traz o seu plano de ação para o ano e aí a gente em reunião com gerências e diretoria a gente traça junto com o planejamento estratégico que gera o plano de marketing de vendas e depois um planejamento todo de financeiro” (Respondente 11).*

A comunicação horizontal é feita através do convívio entre os funcionários. Muitos se adaptam com os colegas e se comunicam facilmente, os que não se adaptam acabam sendo demitidos por falta de ajustamento na equipe. A comunicação horizontal é fundamental para os hotéis analisados.

*“...isso aí hoje tem um trabalho forte que a gente tem integração bastante estreita entre o pessoal da área comercial que vende os pacotes e os eventos com hospedagem... então aí existe uma integração forte inclusive nós temos como política quem vendeu o evento está aqui no hotel no dia do evento” (Respondente 11).*

*“...os funcionários eles são bastante importantes sim porque a gente busca muito a percepção e ao que o cliente traz de demanda pros funcionários da operação, ele são bastante ouvidos, essa questão assim da... principalmente na linha de frente da recepção ali a gerente de hospedagem ela trabalha muito essa questão de “Que que chega pros mensageiros?”, “O que que chega pra recepção?” e “O que que a gente pode trabalhar?” (Respondente 16).*

*“...Diariamente é circulado... são principais notícias que são colocados nos murais que o pessoal quando chega, no refeitório, a trocar de roupa, todo... quem trabalha em hotelaria tem que chegar e trocar de roupa, vestir um uniforme e coisa e tal, existe os avisos clássicos nos quartos, fora isso todos os clientes, todos os colaboradores que possuem...*

*colaboradores e clientes internos... colaboradores que possuem e-mail nós passamos isso pra toda a rede diariamente um informativo aonde tudo que tem de novidade de interesse ao nosso público interno” (Respondente 12).*

E, por fim, com relação à propensão da concorrência em prometer mais do que pode oferecer:

*“...Tem algumas coisas ilusórias até em função de nome que já tem estabelecido a muitos anos algumas coisas assim que não é realmente o que apresenta hoje né, que não seria a estrutura que eles teriam hoje mas com o nome que eles já tinham a algum tempo ainda continua aquele glamour em função do nome” (Respondente 14).*

*“...ahh... sim... os concorrentes nossos até o momento eles têm se batido muito na questão de preço e nós não entramos nessa concorrência de preço, nós saímos do preço e buscamos dar valor aos nossos serviços e os nossos clientes não são tão insensíveis em preço” (Respondente 12).*

*“... Eu... acho que não, acho que não pelo seguinte eu... hoje em dia eu acesso a informação de todos os hotéis, é muito rápida e muito fácil... então eu acho que todos, o que eles se propõem a fazer eles oferecem, todos! todos! isso na parte de serviço e qualidade e infra estrutura, o resto já... quanto aos outros itens eu já não sei mas nessa aí com certeza” (Respondente 13).*

Basicamente, com os efeitos da globalização e, por conseqüência, em função da evolução dos meios de comunicação e informação, os hotéis não têm mais como “esconder” seus serviços. Aquilo que é ofertado para o mercado geralmente, ou, na maioria dos casos é cumprido. O que existe e que alguns hotéis tem mais renome (marca) e, por muitas vezes, a expectativa que o cliente faz é muito maior do que encontra. Isso, conforme os respondentes,

tem crescido muito a cada ano como uma forma de “driblar” a concorrência, mas também, por muitas vezes uma forma de perda posterior dos clientes.

#### 5.2.4 Comparativo (semelhanças X diferenças) entre pousadas com hotéis

A seguir, apresenta-se uma tabela que demonstra um comparativo dos antecedentes da qualidade em serviços em hotéis X estalagens e pousadas analisados nesse estudo.

**Tabela 11: Comparativo dos antecedentes da qualidade em serviços na hotelaria**

<b>ANTECEDENTE</b>	<b>HOTÉIS</b>	<b>POUSADAS / ESTALAGENS</b>
Quantidade de pesquisas em marketing	Elevada, predominantemente com uso de <i>Guest-comments</i> .	Elevada, predominantemente com abordagem informal.
Uso das pesquisas em marketing	Análise ponderada pela gerência-geral.	Análise realizada do proprietário em conjunto com funcionários.
Grau de pesquisas em marketing em tópicos de qualidade em serviços	Pesquisas minuciosas através de <i>Guest-Comments</i> e SAC.	Limitada à uma abordagem informal.
Alcance da interação entre gerentes e clientes	Restrita, mas eficaz quando realizada.	Alta.
Grau de comunicação do funcionário ao gerente	Alto.	Alto.
Grau de quais contribuições que são vistas a partir dos funcionários	Restrita à áreas de gerência de setores, em alguns casos funcionários operacionais da recepção.	Intenso, a todo momento.
Qualidade do contato entre alta gerência e funcionários	Indireta e formal e, na maioria das vezes com intermediário (gerência de setor).	Direta e informal.
Distância (hierárquica) entre funcionários operacionais e alta administração	Na maioria dos casos é baixa passando do operacional para supervisão e, deste para a gerência-geral.	Não há distância hierárquica.
Recursos para a qualidade	Segurança, conforto, confiabilidade.	Privacidade e conforto em lugares pitorescos.
Existência de programas de qualidade	Sim, como participação no PGQP e projetos independentes.	Raro. Há a preocupação com a qualidade, mas a existência de programas de gestão é limitada.
Percepções gerenciais de reconhecimento do alcance da qualidade	Alta.	Média.
Existência de processos formais para o estabelecimento de metas de padrão nos serviços	Sim.	Informalmente.
Uso de tecnologia (serviços mais simples) para padronizar operações	Sim.	Sim.
Uso de tecnologia (serviços mais complexos) para padronizar operações	Sim.	Sim.
Capacidades e sistemas para o atendimento de especificações	Sim.	Informalmente.

<b>ATECEDENTES</b>	<b>HOTÉIS</b>	<b>POUSADAS/ESTALAGENS</b>
Grau em que a gerência acredita que as expectativas dos clientes podem ser alcançadas	Alto.	Alto.
Grau de quão os funcionários são vistos como clientes	Alto.	Alto.
Grau de funcionários que se sentem bem tratados genuinamente pela gerência	Alto.	Alto.
Grau de cooperação entre os funcionários (ao invés de competição)	Alto.	Alto.
Grau de envolvimento e comprometimento dos funcionários	Alto.	Alto.
Habilidade dos funcionários para desempenhar o trabalho	Médio. Há necessidade de treinamentos periódicos.	Médio. Há necessidade de treinamentos periódicos.
Importância e eficácia do processo de seleção	Muito eficaz e detalhado, passando por recrutamento (em alguns casos em agências), seleção e posteriormente, por contrato de experiência.	Informal, muito por indicações dos funcionários. Em alguns casos há agência de RH.
Adequação e ajustamento dos equipamentos, ferramentas e programas de computação para o trabalho com bom desempenho	Bem adequado e moderno.	Adequação razoável, mas ajustada.
Grau de quão o funcionário é percebido que está sendo controlado no trabalho	Alto.	Alto.
Grau de quais funcionários sentem que têm flexibilidade de negociação com clientes	Alto.	Médio.
Previsão de demanda de clientes	Alta.	Alta.
Grau de avaliação dos funcionários, se avaliados pelo comportamento ou somente pelos resultados	Alto, avaliados por ambos, comportamento e resultados.	Alto, avaliados por ambos, comportamento e resultados.
Percepção de conflitos entre expectativas dos clientes e expectativas da organização	Sim, posteriormente trabalhado pela gerência-geral.	Sim, posteriormente trabalhado pelo proprietário.
Existência de uma gerência que controla com especificações	Sim.	Em alguns casos.
Percepção clara dos objetivos e expectativas	Sim.	Sim.
Nível de percepção de competência e confiança	Alto.	Alto.
Grau de contribuição dos funcionários operacionais no planejamento e execução de campanhas de publicidade	Moderado, restrito à recepção.	Baixo.
Grau de quais funcionários são cientes das comunicações externas para os clientes antes que elas ocorram	Médio.	Alto.
Comunicação entre os funcionários de vendas e operações	Médio.	Alto.
Procedimentos semelhantes dos departamentos às filiais	Sim, no caso de rede.	---
Grau que a empresa sente pressão para gerar novos negócios	Baixo.	Médio.
Grau que a empresa percebe que os concorrentes prometem mais do que podem oferecer	Médio.	Médio.

Fonte: O autor (2007).

## **6 CONCLUSÕES**

Com a finalidade de facilitar o entendimento do leitor, as conclusões dessa pesquisa foram divididas e organizadas em conclusões acadêmicas e conclusões gerenciais. As conclusões acadêmicas apresentam os elementos de estudos da qualidade em serviços na hotelaria com estudos anteriores, as ações de qualidade em serviços, o exame da presença dos antecedentes da qualidade em serviços, a comparação dos antecedentes de qualidade em serviços bem como enfatiza trilhas de pesquisa potenciais. As conclusões gerenciais ressaltam a relação da existência dos elementos (*gaps* da qualidade em serviços com a hotelaria) e o Modelo Estendido da Qualidade em Serviços (1988) como um bom orientador para a melhoria efetiva da qualidade em serviços hoteleiros.

### **6.1 Conclusões acadêmicas**

Esse estudo surgiu através de uma oportunidade de pesquisa, em face de carência de estudos sobre qualidade em serviços com orientações efetivas de gestão da qualidade em serviços. Essa dissertação direcionou os esforços em desenvolver e analisar os antecedentes da qualidade em serviços hoteleiros no Rio Grande do Sul em meios de hospedagens de diferentes estruturas, quais são hotéis ou pousadas e estalagens.

O modelo teórico proposto por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) sugerido no artigo *Communication and Control Processes on Delivery of Service Quality* propõe antecedentes de qualidade em organizações de serviços. Esse modelo conhecido como Modelo Estendido da Qualidade em Serviços apresentam as variáveis antecedentes da qualidade em serviços analisadas nesse estudo, ou em outras palavras, as variáveis que foram

estudadas concomitantemente através dos roteiros de entrevista, *check-list* e análise nos estabelecimentos hoteleiros, pousadas e estalagens.

Neste cenário, o estudo proporcionou a análise dos antecedentes de gestão da qualidade em serviços em hotéis de diferentes estruturas de acordo com o modelo teórico proposto por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988). Ainda, identificou as ações antecedentes de qualidade em serviços em hotéis de diferentes estruturas, examinou a presença das variáveis antecedentes de qualidade em serviços e comparou as ações de gestão da qualidade em serviços de hotéis de diferentes estruturas.

Cabe enfatizar que outros modelos também contribuíram para a realização do trabalho, pois Qualidade em serviços depende também de outros fatores mencionados além do Modelo Estendido da Qualidade em Serviços de 1988 como, por exemplo, fatores da qualidade técnica, da qualidade funcional e da imagem da organização (GRÖNROOS, 1984). Citados pelos respondentes dos meios de hospedagem de diferentes estruturas, esses fatores contribuem para a qualidade em serviços de um hotel ou pousada/estalagem, organizações pesquisadas nesse estudo.

Outros fatores também são importantes para a análise da qualidade em serviços. Segundo Haywood-Farmer (1988) três dimensões são importantes para um melhor aproveitamento da administração com o foco na gestão da qualidade: julgamento profissional, aspectos comportamentais e facilidades físicas. Para Cronin e Taylor (1992) a qualidade em serviços deve ser vista e mensurada como uma atitude, o que vai de encontro com a posição de Haywood-Farmer (1988) em relação aos aspectos comportamentais. Ainda, qualidade em serviços é um antecedente de satisfação do consumidor, posição sustentada também por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988).

Dabholkar, Shepherd e Thorpe (2000) examinam alguns assuntos de qualidade em serviços que contribuem também para a gestão da qualidade. Esses fatores são os componentes e os antecedentes da relação entre satisfação do cliente e intenções

comportamentais, que ajustados em conformidade com o Modelo Estendido da Qualidade em Serviços de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) analisam variáveis mediadoras da satisfação e da qualidade.

Os modelos contribuíram para a análise do estudo (apresentação dos resultados) bem como para o fechamento das conclusões do trabalho em conformidade com o modelo proposto por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988).

#### 6.1.1 Ações de qualidade em serviços nos hotéis, pousadas e estalagens

O estudo possibilitou vários achados no que tange às ações antecedentes de qualidade em serviços nos hotéis e nas estalagens/pousadas seguindo o Modelo Estendido da Qualidade em Serviços proposto por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988). Em ambos os casos, hotéis e estalagens/pousadas, verificou-se que os antecedentes foram encontrados.

Entretanto, algumas variáveis antecedentes destacaram-se mais do que outras nas entrevistas: orientação para pesquisa, comprometimento da empresa com serviço de qualidade, definição de objetivos, padronização de tarefas, adequação de tecnologia, controle e comunicação horizontal.

Essas variáveis são explicadas no item 6.1.2.

#### 6.1.2 Exame da presença das variáveis antecedentes da qualidade em serviços

Conforme citado no item 6.1.1 algumas variáveis antecedentes se destacaram mais do que as outras na pesquisa.

Na orientação para pesquisa predominou o fato de os estabelecimentos hoteleiros buscarem através de *guest comments*, ou seja, opinários, o grau de satisfação dos hóspedes bem como sugestões para o hotel e, posteriormente, realizar ações preventivas para o desenvolvimento contínuo da operação dos serviços como alimentação e hospedagem.

No comprometimento da empresa com serviço de qualidade várias ações foram mencionadas, como os programas de qualidade independentes (projetos de responsabilidade sócio-ambiental e de organização / limpeza realizado por alguns hotéis). Ainda, o compromisso com a qualidade é o principal e permanente que norteou os hotéis, está dentro da cultura e da proposta de hotéis que se diferenciam através da qualidade. Alguns hotéis participam de programas muito conhecidos como o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) e programas emergentes como Programas de Amenidades Hoteleiras e Programa de Segurança Alimentar. Nesse sentido, evidenciaram-se os recursos para a qualidade, a existência de programas de qualidade e as percepções gerenciais de reconhecimento do alcance da qualidade conforme Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988).

Na definição de objetivos, no caso de estrutura de hotel ressaltou-se objetivos financeiros atingidos através de resultados de programas da qualidade que foram planejados pela gestão do hotel, da possibilidade de fazer ou não aquele objetivo através da análise da situação do mercado, questão econômica e financeira etc, já na estrutura de pousada / estalagem o profissionalismo na execução dos procedimentos sem esquecer da familiaridade como objetivo específico, foi ressaltado e, em vários casos.

Para Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) a padronização de tarefas é realizada de duas formas: em serviços mais simples e em serviços mais complexos. Para padronizar operações, predominou a idéia de padronização como essência, a base da hotelaria, mas não como uma regra, como uma forma de operação dos serviços mais simples do hotel como, por exemplo, os serviços de camareira (governança) e *room-service*. No caso de serviços mais complexos, ou aqueles que dispensam uma maior atenção a idéia de padronização é substituída para personalização ou customização. Essa idéia, segundo os respondentes, tanto

em hotéis como estalagens /pousadas operacionaliza-se graças ao conhecimento prévio das necessidades do hóspede antes da hospedagem.

Destacaram-se na adequação de tecnologia segundo os hoteleiros e gestores de hotéis, os *softwares* necessários para operação como, por exemplo o Desbravador (gerência hoteleira) juntamente com a estrutura física-tecnológica como chaves de cartão magnético e segurança monitorada.

No controle (de funcionários) permaneceu a idéia de controle de comprometimento, ou seja, aquele dado pela empresa ao funcionário (autocontrole) mas, com muita observação gerência-colaborador e câmeras distribuídas em vários ambientes do hotel. Já no controle de clientes, destacaram-se as pesquisas de demandas (sazonalidade).

Na comunicação horizontal, essa variável apresentou antecedentes de qualidade como integração dos funcionários (tanto operacionais como chefes de setor, em hotéis) bem como uma uniformidade das informações, em outras palavras, a informação, em vários casos é comunicada adequadamente através de sistemas informatizados, planilhas e, também em diferentes formas repassadas através de treinamento na busca de uma comunicação eficaz que demonstre ciência das comunicações externas para os clientes antes que elas ocorram.

### 6.1.3 Comparação das ações antecedentes de gestão da qualidade em serviços

A comparação realizada através da tabela 11, reafirmou as características segundo os critérios da Embratur e do Inmetro (tabela 09) no Regulamento e Matriz de classificação dos Meios de Hospedagem (1996). No que tange aos antecedentes de qualidade em serviços hoteleiros cada estrutura hoteleira, sendo hotel ou estalagens / pousadas possui peculiaridades singulares, mas também semelhanças em vários aspectos (tabela 11).

Pôde-se observar, que de todos os aspectos analisados, alguns se destacaram com maior intensidade no que se refere às diferenças entre antecedentes de qualidade em serviços de hotéis e pousadas estalagens:

- a) Os hotéis são formais quanto à operacionalização dos serviços, às estalagens ou pousadas são informais. Formalidade ou informalidade aqui não significa ausência de qualidade, mas sim diferentes formas de abordagem na execução dos serviços;
- b) Os hotéis possuem procedimentos de padronização operacional semelhantes entre si, já as estalagens ou pousadas a padronização não segue uma regra, apresentam diferentes propostas de operação;
- c) A busca por informações é constante em ambos os casos, porém nos hotéis há predominância de uso de opinários;
- d) Nos hotéis os recursos para qualidade são essencialmente confiabilidade, segurança e conforto, em estalagens e pousadas, os recursos para qualidade primam pela privacidade seguida da localização;
- e) Os programas de qualidade em hotéis estão vinculados em ações desempenhadas por organizações de classe como o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. Em pousadas e estalagens programas de qualidade são raros, contudo há preocupação constante na realização por projetos na busca pela qualidade, porém não vinculados a programas de qualidade especificamente;

#### 6.1.4 Trilhas de pesquisa potenciais

Como trilhas de pesquisa potenciais, o autor sugere para pesquisadores interessados no tema qualidade em serviços pesquisas sob a ótica de ações de gestão, dado que as pesquisas sobre qualidade em serviços, principalmente sobre qualidade percebida em serviços já têm um legado teórico no país. Isso não quer dizer, que a qualidade percebida em serviços não faça parte do gerenciamento da qualidade, contudo, sabe-se que a gestão em si propõe ações, técnicas de gestão, ou melhor, antecedentes como demonstrado nessa pesquisa. Há muito espaço para essa ótica de pesquisa no Brasil, indubitavelmente no setor de serviços em seus diferentes campos de atuação como na aviação, nos hospitais, nos serviços públicos, e como já mencionado, na hotelaria.

O autor sugere também que os estudos no campo da hotelaria com o tema qualidade em serviços tenham um aumento e posteriormente uma manutenção do processo de crescimento e, com as pesquisas acadêmicas, gere novos estudos na área da qualidade como, por exemplo, em setores específicos de um hotel: alimentos e bebidas, hospedagem, governança, etc. Há espaço também na área de certificação da qualidade, em novos processos que busquem a competitividade através da qualidade em função do planejamento e controle.

## 6.2 Conclusões gerenciais

Muitas são as possibilidades de emprego das variáveis antecedentes de gestão da qualidade na hotelaria. A isso, como já comprovado, o Modelo Estendido da Qualidade em Serviços de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) pode ser útil e ser uma referência na condução do gerenciamento de um hotel na busca pela qualidade dos serviços ofertados ao cliente-hóspede.

### 6.2.1 Relação da existência dos *gaps* e o Modelo Estendido da Qualidade em Serviços

As lacunas (*gaps*) em serviços no contexto hoteleiro existem como em qualquer operação de serviços. Os *gaps* apresentados por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) serão observados por um hospede de um hotel se não houver ações que eliminem ou amenizem essas lacunas como apresentadas por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988). Deming (1986) afirma que melhorar a qualidade significa melhorar a operação. Pode-se compreender que melhorar a operação passa por um processo anterior de gerenciamento de operação. Esse gerenciamento dirige quais ações devem ser realizadas para o alcance da qualidade. Tais ações podem compreender as variáveis antecedentes de qualidade em serviços propostas por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988).

O Modelo estendido da Qualidade em Serviços de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) demonstra-se como um método eficaz de gerenciamento da qualidade dos serviços de um hotel. O modelo é completo, apresenta uma sintonia com as diretrizes da Associação Brasileira de Normas Técnicas (2002) pois através das ações antecedentes apresenta o compromisso contínuo com o cliente, o desenvolvimento de processos gerenciados com envolvimento de pessoas e liderança, a busca de objetivos com monitoramento sistemático, a melhoria contínua e a capacidade de agregar valor a empresa através da qualidade.

O modelo é, portanto, composto por instrumentos de diagnóstico, organização, desenvolvimento e controle de ações gerenciais de qualidade em serviços composto por todos elementos essenciais para a busca da qualidade em serviços hoteleiros.

### 6.3 Limitações do estudo

Como limitações do estudo, podem-se considerar:

- a) A pesquisa admitiu somente hotéis e pousadas ou estalagens não abrindo espaço para análise do setor hoteleiro em um contexto mais amplo abrangendo outros meios de hospedagem (outras estruturas) como apart-hotéis, *flats*, etc;
- b) Meios de hospedagem com menor valor agregado não foram pesquisados nesse estudo;
- c) O estudo limitou-se geograficamente no estado do Rio Grande do Sul;
- d) Foram utilizadas apenas entrevistas em profundidade, sem um exame mais datalhado dos processos de qualidade efetivamente aplicados nos hotéis entrevistados (fontes secundárias, observação, etc).

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRIS, K; DIAMITRIS, N; MARKATA, D. Can perceptions of service quality predict behavioral intentions? An exploratory study in the hotel sector in Greece. **Managing Service Quality**, V. 12, N. 4, pg. 224-231, 2002.

ANDRADE, N; BRITO, P. L; JORGE, W. E. **Hotel: Planejamento e Projeto**. 4. ed. São Paulo: Senac, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. **História e estatísticas: perfil da hotelaria nacional**. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/principal/historia.php>>. Acesso em 15 de novembro de 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000: Sistemas de Gestão da Qualidade – fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: 2000, 26 p.

\_\_\_\_\_. **NBR ISO 9004: Sistemas de Gestão da Qualidade – diretrizes para melhoria de desempenho**. Rio de Janeiro: 2000, 48 p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Paris: PUF, 1977.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Evolução Mensal da Receita e Despesa Cambial Turística**. Disponível em: <http://bvb.gov.br>>. Acesso em 12 de janeiro de 2007.

BERKOWITZ, E. N; KERIN, R. A; HARTLEY, S. W; RUDELIUS W. **Marketing**. New York: McGrawHill, 2000.

BERRY, L. L; ZEITHAML, V. A; PARASURAMAN, A. Five Imperatives for Improving Service Quality. **Sloan Management Review**. V. 31, N. 04, pp. 29-38, 1990.

BERRY, L. L; PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A. Improving service quality in America: Lessons learned. **The Academy of Management Executive**. V. 08, N. 02, pp. 32-52, Maio, 1994.

BLACKWELL, R; MINIARD, P; ENGEL, J. F. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

BOUER, G. Qualidade: conceitos e abordagens. In: CONTADOR, J. C. **Gestão de Operações: a engenharia da produção a serviço da modernização da empresa**. São Paulo: Fundação Vanzolini, 1997, cap. 14, pg 177-87.

BRASIL, V. S. **Análise da Qualidade Percebida em Serviços Hospitalares Diferenciados**. Dissertação (Mestrado em Administração). PPGA / Escola de Administração, Ufrgs, 1994.

BRASIL, R. M. N; GARCIA, F. C; ANTONIALLI, L. M. Qualidade Percebida em Serviços: O Caso dos Clientes de Correspondentes Bancários da Caixa Econômica Federal. In: 30º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador. **Anais...**Salvador: ANPAD, 2006.

BRITO, M. J. **Mudança e Cultura Organizacional: a construção social de um novo modelo de gestão de P&D na Embrapa**. São Paulo: FEA/USP, 2000, 260 p.

BUDA, R; SENGUPTA, K; ELKOULY. Employee and Organizational Perspectives of Service Quality: A Cross-cultural Study in Kuwait, United States and Saudi Arabia. **International Journal of Management**. Poole: Vol. 23, N. 3; Parte 1. pg 430, 2006.

CALLAN, R. J; BOWMAN, L. Selecting a Hotel and Determining Salient Quality Attributes: A Preliminary Study of Mature British Travelers. **The International Journal of Tourism Research**. Mar/Apr, pg. 97-118, 2000.

CANNON, D. F. Expanding paradigms in providing internal service. **Managing Service Quality**. V. 12. N. 02.pp. 87-99, 2002.

CARMAN, J. M. Consumer perceptions of service quality: an assesment of the Servqual dimensions. **Journal of Retailing**. V. 66, N. 01, p.33-55, 1990.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CRONIN, J. J; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extention. **Journal of Marketing**. V. 06, p. 55-68. Julho, 1992.

CROSBY, L. A; STEPHENS, N. Effects of relationship marketing on satisfaction, retention and prices in the life insurance industry. **Journal of Marketing Research**. Pp. 404-411, 1987.

DABHOLKAR, P. A; SHEPHERD, C. D; THORPE, D. I. A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study. **Journal of Retailing**. V. 76, N. 02, p. 131-9, 2000.

DEMING, W. E. **Out of the Crisis**. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.

DUBÉ, L; ENZ, C. A; RENAGHAN, L. M; SIGUAW, J. L. **The key to Best Practices in the US Lodging Operations**. American Hotel Foundation, Washington, 1999.

EMBRATUR. **Deliberação Normativa 367**: regulamento e matriz de classificação dos meios de hospedagem e turismo. Inmetro, 1996.

ENG, T. Y; NIINIEM, O. An integrative approach to diagnosing service quality of public parks. **The Journal of Services Marketing**. Vol. 19. N. 2; pg 170, 11 pgs. Santa Barbara, 2005.

ESKILDSON, L. TQM's Role in Corporate Success: Analysing the Evidence. **National Productivity Review**. p. 25-38, 1995.

EVARD, Y; RODRIGUES, A. C. de M. Uma classificação de serviços baseada na teoria microeconômica da informação. **Revista Eletrônica de Administração**. Ed. 24. V. 07. N. 06. Nov-Dez, 2001.

FALBO, B. Employee development programs attract loyal following. **Hotel and Motel Management**. V. 14, N. 15, 1999.

FIRMIN, A. A era do bem estar. In.: **Harvard Business Review**. Ed. 764. São Paulo: Abril, 2003.

FROST, F. A; KUMAR, M. INTSERVQUAL: an internal adaptation of the GAP model in a large service organization. **Journal of Services Marketing**. V. 14, N. 05, p. 358-77, 2000.

GARVIN, D. A. **Managing Quality**: the strategic and competitive edge. New York: Harvard Business School, 1988.

GIANESI, I. N; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GREMLER, D; BITNER, M. J; EVANS, K. K. The Internal Service Encounter. **International Journal of Service Industry Management**. N. 0. p. 34-56, 1994.
- GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing**. Lexington: Lexington Books, 1990.
- \_\_\_\_\_. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**. V. 18, N. 04, pp. 36-44, 1984.
- GUIA QUATRO RODAS BRASIL 2007. Ed. Abril, 2007.
- HAYS, S. Exceptional customer service takes the “Ritz” touch. **Workforce**. January, V. 78, N. 01, pp. 99-102, 1999.
- HAYWOOD-FARMER, J. A conceptual model of service quality. **International Journal of Operations and Production Management**. V. 08, N. 06, p. 19-29, 1988.
- HARRINGTON, D; KEATING, M. Quality management initiatives in Irish hotels: Emerging agendas in a changing environment. **Tourism and Hospitality Research**. V. 06. N.04, 2006.
- HUCKESTEIN, D; DUBOFF, R. Hilton Hotels: A Comprehensive Approach to Delivering Value for all stakeholders. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. V. 40, N. 04. Pp. 28-38. Agosto, 1999.
- IMRIE, B. C; CADOGAN, J. W; MCNAUGHTON, R. The service quality construct on a global stage. **Managing Service Quality**. V. 12. N. 01, 2002.
- JIANG, Y; WANG, C. L. The impact of affect on service quality and satisfaction: the moderation of service contexts. **Journal of Services Marketing**. V. 20. N. 04, 2006.
- JURAN, J. M. Consumerism and Product Quality. **Quality Progress**. PP. 20. Jul, 1970.
- JURAN, J. M; GRYNA, F. M. **A qualidade desde o projeto**: os novos passos para o gerenciamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

KONTOGHIORGHES, C. Examining the Association Between Quality and Productivity Performance in a Service Organization. **The Quality Management Journal**. V. 10. N. 01, 2003.

LA BARBARA, P. A; MAZURSKY, D. A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process. **Journal of Marketing Research**. p. 393-404, Novembro, 1983.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios e casos práticos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAU, P. M; AKBAR, A. K; FIE, D. Y. G. Service Quality: A Study of the Luxury Hotels in Malaysia. **Journal of American Academy of Business**. V. 07. N. 02, Setembro, 2005.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEITHIMEN, U; LEHTIMEN, J. R. **Service Quality: a study of quality dimensions**. Helsinki: Service Management Institute, 1982.

LEITE, R. S; LOPES, H. E. G; LEITE, D. S. A Qualidade percebida no Ensino Superior: Um Estudo em uma Instituição do Centro-Oeste de Minas Gerais. In: 30º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador. **Anais...Salvador: ANPAD**, 2006.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

LLOPIS, J; TARI, J. J. The importance of internal aspects in quality improvement. **The International Journal of Quality and Reliability Management**. V. 20. N. 2/3, 2003.

LOVELOCK, C; WYCKOFF, D. D. Cornell quarterly classic: New tools for achieving service quality. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. V. 42. N. 04. Agosto/Setembro, 2001.

LOVELOCK, C. **Services Marketing**. NJ: Englewood Cliffs, 1991. Pg 122-27.

LOVELOCK, C; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTSSON, J A service quality model based on ideal value standard. **International Journal of Service Industry Management**. V. 03, N. 03, pp. 18-33, 1992.

MARRIOTT, J. W; BROWN, K. A. **The Spirit to Serve Marriott's Way**. HarperCollins: New York, 1997.

MENDES, M. E. P. Processo de Decisão de Compra e Estratégias de Publicidade. **Revista Eletrônica de Administração**. Ed. 08, V. 4, N. 1, jul-ago, 1998.

MIGUEL, P. A. C. Gestão da Qualidade: TQM e Modelos de Excelência. In: CARVALHO, M. M. de; PALADINI, E. P. (Coord). **Gestão da Qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MINAYO, M. C. de. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Disponível em <<http://institucional.turismo.gov.br>>. Acesso em 15 de novembro de 2006.

NADIRI, H; HUSSAIN, K. Perceptions of Service Quality in North Cyprus hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. V. 17. N. 6/7, 2005

NICOLAO, L. **Proposição de uma Escala de Arrependimento no Processo de Tomada de Decisão do Consumidor**. Dissertação (Mestrado em Administração) PPGA, Ufrgs, 2002.

NÓBREGA, K. **Qualidade em Serviços**. Tese (Doutorado em Engenharia). Escola Politécnica, USP, 1997.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da Qualidade Total (TQM)**: o caminho para aperfeiçoar o desempenho. São Paulo: Nobel, 1994, 459 p.

OH, H. Service quality, customer satisfaction and customer value: a holistic perspective. **International Journal of Hospitality Management**. V. 18, pp 67-82, 1999.

OLIVER, R. L. A Cognitive Model of Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. **Journal of Marketing Research**. V. 9, p. 460-469, Novembro, 1980.

OLORUNNIWO, F; HSU, M. K; UDO, G. J. Service Quality, customer satisfaction and behavioral intentions in the service factory. **The Journal of Services Marketing**. V. 20. N. 01, 2006.

PARASKEVAS, A. Exploring hotel internal service chains: a theoretical approach. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. V. 13. N. 4/5. pp. 251-258, 2001.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A; BERRY, L. L. Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research. **Journal of Marketing** 58, n. 01. p. 111-24, Janeiro, 1994.

\_\_\_\_\_. Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing** 64. P. 12-40, Primavera, 1988.

\_\_\_\_\_. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing** 49, 1985.

PARTLOW, C. G. How Ritz-Carlton Applies "TQM". **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. V. 34. N. 04. Pp. 16-24. Agosto, 1993.

PHILIP, G; HAZLETT, S. A. The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model. **International Journal of Quality and Reability Management**. V. 14, N. 03, pp 260-86, 1997.

PRESBURY, R; FITZGERALD, A; CHAPMAN, R. Impediments to improvements in service quality in luxury hotels. **Managing Service Quality**. V. 15, N. 4, 2005.

RODRIGUES, M. V. **Processo de melhoria nas organizações brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

RODRIGUES, A. C. de M. **La Zone de Tolerance des Consommateurs de Services: une analyse a partir de la typologie "information-transaction**. These (Docteur es Sciences de Gestion). Ecole des Hautes Etudes Commerciales, HEC, 1995.

RUST, R; DANAHER, P. J; VARKI, S. Using service quality data for competitive marketing decisions. **International Journal of Service Industry Management**. Bradford: V. 11. N. 05; pp. 438, 2000.

RUST, R. T; INMAN J. J; JIA, J; ZAHORIK, A. What You Don't Know About Customer Perceived Quality: The Role of Customer Expectation Distributions. **Marketing Science**. V. 18. N. 01, 1999.

RUST, R; ZAHORIK, A; KEININGHAM, T. **Service Marketing**. New York: Harper Collins, 1996.

SALEH, F; RYAN, C. Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the Servqual Model. **The Services Industry Journal**, v. 11, n. 03, p. 324-343. Julho, 1991.

SASHKIN, M; KISER, K. J. **Gestão da Qualidade Total na prática: o que é TQM, como usá-la e como sustentá-la a longo prazo**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SECRETARIA DO TURISMO, ESPORTE E LAZER DO RIO GRANDE DO SUL. **Estatística/Pesquisa**. Disponível em: <<http://www.turismo.rs.gov.br/>>. Acesso em 18 de setembro de 2007.

SHIBA, G; GRAHAM, A; WALDEN, D. **TQM Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1997.

SLONGO, L. A. **Serviços ao cliente na indústria eletroeletrônica no Rio Grande do Sul**. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, 1994.

SLONGO, L. A; MÜSSNICH, R. Serviços ao cliente e Marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 9, N. 1, Jan/Mar 2005, p. 149-170.

SNOJ, B; MUMEL, D. The measurement of perceived differences in service quality – the case of health spas in Slovenia. **Journal of Vacation Marketing**. Londres: V. 8, Iss. 4; pg 362, 18 pgs. Setembro, 2002.

SORIANO, D. R. Total Quality Management: Applying the European Model to Spain's Urban Hotels. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. V. 04, N. 01, p. 54-59. Fevereiro, 1999.

SPRENG, R. A; MACKOY, R. D. An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. **Journal of Retailing**. V. 722, pp. 201-14, 1996.

SULTAN, F; SIMPSON, M. International Services Variants: airline passenger expectations and perceptions of service quality. **The Journal of Services Marketing**. Santa Barbara: 2000. V. 14. N. 3; pg 188.

TAYLOR, S; BACKER, T. L. An assessment of the relationship between service quality and consumer satisfaction in the formation of consumers purchase intentions. **Journal of Retailing**. V. 70, p. 163-178, 1994.

TEARE, R; CALVER, S. A resource-based approach: hospitality and tourism industries. **Consumer Marketing**. Cassel: London, 1996.

TESTA, M. R; SIPE, L. J. Systems Approach to Service Quality: Tools for Hospitality Leaders. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly**. V. 47. N. 01. Fevereiro, 2006.

TOLEDO, J. C; CARPINETTI, L. C. R. Gestão da qualidade na fábrica do futuro. In: ROZENFELD, H. **A fábrica do futuro**. São Paulo: Banas, 2000.

TURRIONI, J. B. **A Implementação da Gerência da Qualidade Total com base na série NBR ISO 9000**. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Escola Politécnica, USP, 1992.

URDAN, A. T. A qualidade de serviços médicos na perspectiva do cliente. **Revista de Administração de Empresas**. V. 41. N. 04. Out-Dez, 2001.

VALLS, V. M. **Gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: estabelecimento de um modelo de referência baseado nas diretrizes da NBR ISO 9001**. Tese (Doutorado em Comunicação). PPCC/ Escola de Comunicações e Artes, USP, 2005.

VERMA, R; PLASCHKA, G; LOUVIERE, J. J. Understanding Customer Choices: A Key to Succesfull Management of Hospitality Services. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly**, Dec, p. 15-24, 2002.

VERMA, R; PLASCHKA, G. The Art and Science of Customer-choice Modeling: Reflections, Advances, and Managerial Implications. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly**, Oct-Dec, 2003.

ZACHARIAS, O. J. **ISO 9000: 2000 conhecendo e implantando**: uma ferramenta de gestão empresarial. São Paulo: Zacharias, 2001, 150 p.

ZEITHAML, V. A; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços**: A Empresa com o Foco no Cliente. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A; PARASURAMAN, A; BERRY, L; Problems and Strategies in Services Marketing. **Journal of Marketing** 49. P. 33-46, Primavera, 1985.

ZEITHAML, V. A; BERRY, L. L; PARASURAMAN, A. The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. **Journal of the Academy of Marketing Science** 21, n.01 p. 1-12, 1993.

\_\_\_\_\_. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. **Journal of Marketing**. Vol. 52, p. 35-48, Abril, 1988.

## APÊNDICE A (Roteiro de entrevista I e *Check-list I*: Profissionais da qualidade)

Data: \_\_\_\_\_. Idade: \_\_\_\_\_. Ocupação: \_\_\_\_\_.

1) Em sua opinião, qual a importância do conhecimento da expectativa do cliente como uma característica de gerenciamento com qualidade? Quais antecedentes seriam necessários para que as organizações de serviços conhecessem seus clientes?

- Orientação para pesquisa
- Comunicação vertical
- Níveis gerenciais

2) Considerando que a empresa tenha um bom conhecimento das expectativas de seus clientes, qual seria o próximo passo fundamental para assegurar um bom nível de qualidade nos serviços?

Como transformar expectativas dos clientes em especificações da qualidade dos serviços?

- Comprometimento da empresa
- Definição de objetivos
- Padronização de tarefas
- Percepção de viabilidade

3) As organizações precisam executar os serviços dentro dos padrões estabelecidos para ter qualidade nos serviços. Quais os fatores-chave para atingir esses padrões?

- Trabalho em equipe
- Adequação dos funcionários
- Adequação da tecnologia
- Controle
- Sistemas de compensação
- Conflito de papéis
- Ambigüidade de papéis

4) Para finalizar, o cumprimento do que foi prometido é uma característica das organizações com qualidade em serviços. Quais são as variáveis que levam uma organização a cumprir suas promessas?

- Comunicações de marketing

**APÊNDICE B (Roteiro de Análise I: Profissionais da qualidade)**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>VARIÁVEIS*</b>
Conhecimento da expectativa do cliente	Orientação para pesquisa
	Comunicação vertical
	Níveis gerenciais
Seleção da proposta e dos padrões de serviço corretos	Comprometimento da empresa
	Definição de objetivos
	Padronização de tarefas
	Percepção de viabilidade
Execução dos serviços dentro dos padrões estabelecidos	Trabalho em equipe
	Adequação dos funcionários
	Adequação da tecnologia
	Controle
	Sistemas de compensação
	Conflito de papéis
Cumprimento do que foi prometido	Ambigüidade de papéis
	Comunicações de marketing

\* Fonte: Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988).

## APÊNDICE C (Check-list II: original do artigo em inglês)

### *(Theoretical Constructs and Specific Variables)*

- **Marketing Research Orientation**
  - Amount of marketing research
  - Usage of marketing research
  - Degree to which marketing research focuses on service quality issues
  - Extent of direct interaction between managers and customers
  
- **Upward Communication**
  - Extent of employee-to-manager communication
  - Extent to which inputs from contact personnel are sought
  - Quality of contact between top managers and contact personnel
  
- **Levels of Management**
  - Numbers of layers between customer contact personnel and top managers
  
- **Management Commitment to service quality**
  - Resource commitment to quality
  - Existence of internal quality programs
  - Management perceptions of recognition for quality commitment
  
- **Goal-setting**
  - Existence of a formal process for setting quality of service goals
  
- **Task standardization**
  - Use of hard technology to standardize operations
  - Use of soft technology to standardize operations
  
- **Perception of feasibility**
  - Capabilities/systems for meeting specifications
  - Extent to which managers believe consumer expectations can be met
  
- **Teamwork**
  - Extent to which employees view other employees as customers
  - Extent to which contact personnel feel upper level managers genuinely care for them
  - Extent to which contact personnel feel they are cooperating (rather than competing) with others in the organization
  - Extent to which employees feel personally involved and committed
  
- **Employee-job fit**
  - Ability of employees to perform job
  - Importance and effectiveness of selection processes
  
- **Technology-job fit**
  - Appropriateness of tools and technology for performing job

- **Perceived control**
  - Extent to which employees perceive they are in control of their jobs
  - Extent to which customer-contact personnel feel they have flexibility in dealing with customers
  - Predictability of demand
  
- **Supervisory control systems**
  - Extent which employees are evaluated on what they do (behaviors) rather than solely on output quantify
  
- **Role conflict**
  - Perceived conflict between expectations of customers and expectations of organization
    - \* Amount of paperwork needed to complete service transactions
    - \* Number of internal contacts that customer-contact people must make to complete a service transaction or answer customer queries
  - Existence of management policy that conflicts with specifications
  
- **Role ambiguity**
  - Perceived clarity of goals and expectations
    - \* Frequency and quality of downward communication
    - \* Extent of constructive feedback given to contact personnel
  - Perceived level of competence and confidence
    - \* Product knowledge of contact personnel
    - \* Product-specific training provided to contact personnel
    - \* Training in communication skills provided to contact personnel
  
- **Horizontal communication**
  - Extent of inputs by operations people in advertising planning and execution
  - Extent to which contact personnel are aware of external communications to customers before they occur
  - Communication between sales and operations people
  - Similarity of procedures across departments and branches
  
- **Propensity to overpromise**
  - Extent to which firm feels pressure to generate new business
  - Extent to which firm perceives that competitors overpromise

## APÊNDICE D (Check-list II: original traduzido)

### (Construtos Teóricos e variáveis específicas)

- **Orientação para pesquisa**
  - Quantidade de pesquisas em marketing
  - Uso das pesquisas em marketing
  - Grau de pesquisas em marketing em tópicos de qualidade em serviços
  - Alcance da interação entre gerentes e clientes
  
- **Comunicação vertical**
  - Grau de comunicação do funcionário ao gerente
  - Grau de quais contribuições que são vistas a partir dos funcionários
  - Qualidade do contato entre alta gerência e funcionários
  
- **Níveis gerenciais**
  - Distância (número de degraus) entre funcionários operacionais e alta administração
  
- **Comprometimento da empresa com serviço de qualidade**
  - Recursos para a qualidade
  - Existência de programas de qualidade
  - Percepções gerenciais de reconhecimento do alcance da qualidade
  
- **Definição de objetivos**
  - Existência de processos formais para o estabelecimento de metas de padrão nos serviços
  
- **Padronização das tarefas**
  - Uso de tecnologia (serviços mais simples) para padronizar operações
  - Uso de tecnologia (serviços mais complexos) para padronizar operações
  
- **Percepção de viabilidade**
  - Capacidades e sistemas para o atendimento de especificações
  - Grau em que a gerência acredita que as expectativas dos clientes podem ser alcançadas
  
- **Trabalho em equipe**
  - Grau de quão os funcionários são vistos como clientes
  - Grau de funcionários que se sentem bem tratados genuinamente pela gerência
  - Grau de cooperação entre os funcionários (ao invés de competição)
  - Grau de envolvimento e comprometimento dos funcionários
  
- **Adequação de funcionários**
  - Habilidade dos funcionários para desempenhar o trabalho
  - Importância e eficácia do processo de seleção
  
- **Adequação de tecnologia**
  - Adequação e ajustamento dos equipamentos, ferramentas e programas de computação para o trabalho com bom desempenho

- **Controle**
  - Grau de quão o funcionário é percebido que está sendo controlado no trabalho
  - Grau de quais funcionários sentem que têm flexibilidade de negociação com clientes
  - Previsão de demanda de clientes
  
- **Sistemas de compensação**
  - Grau de avaliação dos funcionários, se avaliados pelo comportamento ou somente pelos resultados
  
- **Conflito de papéis**
  - Percepção de conflitos entre expectativas dos clientes e expectativas da organização
    - \* Papelada necessária a preencher para a execução de serviços
    - \* Número de contatos necessários para concluir um serviço ou para responder a demanda dos clientes
  - Existência de uma gerência que controla com especificações
  
- **Ambigüidade de papéis**
  - Percepção clara dos objetivos e expectativas
    - \* Frequência e qualidade de uma comunicação para baixo
    - \* Grau de retorno (construtivo) dado aos funcionários
  - Nível de percepção de competência e confiança
    - \* Conhecimento que os funcionários têm do produto/serviço
    - \* Treinamento específico (de um produto/serviço) promovido aos funcionários
    - \* Treinamento em habilidades de comunicação promovidos aos funcionários
  
- **Comunicação Horizontal**
  - Grau de contribuição dos funcionários operacionais no planejamento e execução de campanhas de publicidade
  - Grau de quais funcionários são cientes das comunicações externas para os clientes antes que elas ocorram
  - Comunicação entre os funcionários de vendas e operações
  - Procedimentos semelhantes dos departamentos às filiais
  
- **Propensão a prometer mais do que pode oferecer**
  - Grau que a empresa sente pressão para gerar novos negócios
  - Grau que a empresa percebe que os concorrentes prometem mais do que podem oferecer

## APÊNDICE E (Roteiro de entrevista II: Gestores dos hotéis)

**Hotel:** \_\_\_\_\_ . **Data da entrevista:** \_\_\_\_\_ .  
**Cargo do respondente:** \_\_\_\_\_ .  
**Tempo de atividade no cargo:** \_\_\_\_\_ . **Tempo de atividade no hotel:** \_\_\_\_\_ .  
**Formação:** ( ) 1º Grau ( ) 2º Grau ( ) Técnico ( ) Superior ( ) Especialização /  
**MBA** ( ) Mestrado ( ) Doutorado. **Curso de Graduação (se houver):** \_\_\_\_\_ .  
**Curso de Pós-Graduação (se houver):** \_\_\_\_\_ .

### 1 Orientação para pesquisa

1.1) Em sua opinião, como que o hotel conhece as expectativas e necessidades de seus hóspedes? Nesse sentido, existem mecanismos formais ou informais para obter informações sobre tais expectativas e necessidades? Descreva-os, por favor, (indique se há pesquisas, sistemas de informações e quais informações normalmente são coletadas).

1.2) Considerando a resposta anterior, como o uso das informações é utilizado pelo hotel? Você diria que a informação “flui” entre os vários setores da organização?

1.3) Como é a interação entre gerentes e clientes?

### 2 Comunicação vertical

2.1) Uma das alternativas para oferecer um serviço cada vez melhor ao cliente é ouvi-lo. Dessa forma, como ocorre a comunicação do funcionário ao gerente? E a comunicação entre o funcionário de atendimento com o hóspede (*frontline-employee*)?

2.2) Como é a comunicação entre os clientes, funcionários e gerência no hotel?

### 3 Níveis gerenciais

3) As empresas no geral se organizam em níveis hierárquicos. Considerando essa afirmação, como o hotel se organiza hierarquicamente? Quais níveis hierárquicos têm contato direto com o cliente? De que forma a alta administração recebe informações sobre os clientes/hóspedes (sejam expectativas, sugestões, elogios ou reclamações)?

#### **4 Comprometimento da empresa com serviço de qualidade**

4) De que forma a alta administração compromete-se com a qualidade dos serviços? Quais são as estratégias de gestão ou programas de qualidade realizados periodicamente pela empresa? Quais recursos são utilizados para o alcance da qualidade?

#### **5 Definição de objetivos**

5.1) Em sua opinião, os objetivos em relação à qualidade dos serviços deste hotel estão claramente definidos? Eles são conhecidos e compreendidos por todos os envolvidos na organização?

5.2) Existem processos formais para o estabelecimento de metas de padrões nos serviços?

#### **6 Padronização de tarefas**

6.1) Os processos de serviços deste hotel estão claramente mapeados e definidos? Pode-se considerar tais processos como processos padronizados? Como o hotel equaciona a questão de eventualmente ter que oferecer algo mais personalizado e ao mesmo tempo precisar de padrões para assegurar uma homogeneidade na prestação dos serviços? De que forma isto afeta a qualidade final dos serviços?

6.2) Como ocorre a padronização dos serviços considerados mais simples pelo hotel? E os serviços que dispensam uma maior atenção?

#### **7 Percepção de viabilidade**

7) Em sua opinião, quais são as capacidades necessárias (recursos e sistemas) para atender as necessidades dos hóspedes? Nesse sentido, a gerência acredita que as expectativas dos hóspedes são supridas com essas capacidades?

#### **8 Trabalho em equipe e sistemas de compensação**

8.1) Em sua opinião, como os funcionários contribuem entre si para a prestação de um serviço de qualidade no hotel?

8.2) Os funcionários são avaliados pelo comportamento ou pelos resultados?

#### **9 Adequação dos funcionários**

9) Pressupõe-se que um hotel que disponibiliza e presta serviços com qualidade possua bons funcionários. Como é realizado a seleção e o treinamento? Quais são os critérios para avaliar o desempenho dos funcionários?

## **10 Adequação da tecnologia**

10) A estrutura tecnológica de um hotel é uma característica importante na busca pela qualidade em função do papel indispensável que desempenha junto ao hóspede. Em sua opinião, como os equipamentos, ferramentas e *softwares* estão adequados ou ajustados na busca por um processo de qualidade no hotel?

## **11 Controle**

11.1) O controle dos processos de gestão do hotel é uma alternativa na busca pela manutenção da qualidade. Na sua opinião, os funcionários percebem que são controlados?

11.2) Há previsão de demanda de clientes? Como é realizada essa previsão?

## **12 Conflito de papéis**

12.1) Na sua opinião, o que a gerência pede que os funcionários façam está em sintonia com o que os hóspedes pedem aos mesmos funcionários?

12.2) De acordo com a resposta anterior, como há o equilíbrio das opiniões de funcionários e gerência em relação aos clientes? Quem proporciona essa atividade?

## **13 Ambigüidade de papéis**

13) Como é repassada aos funcionários a informação necessária para orientar suas ações e decisões?

## **14 Comunicação horizontal**

14.1) Na sua opinião, qual é a contribuição dos funcionários operacionais no planejamento e execução das campanhas de publicidade?

14.2) Como é o contato dos clientes após a estada no hotel? Nesse sentido, como ocorre a resposta do hotel aos hóspedes?

14.3) Na sua opinião, há relação entre os funcionários de venda (reservas ou *tool free*) e os funcionários operacionais? Que tipo de relação eles poderiam ter?

## **15 Comunicações de marketing**

15.1) Na sua opinião, a comunicação que o hotel faz ao seu público se constitui através de uma avaliação da linguagem e formato mais adequado? Por quê?

15.2) Na sua opinião, a concorrência do seu hotel promete mais do que pode oferecer?

## APÊNDICE F (Roteiro de Análise II: Gestores dos hotéis)

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	VARIÁVEIS
<b>GAP 01</b>  <b>Conhecimento da expectativa do cliente</b>	Orientação para pesquisa	Quantidade de pesquisas em marketing
		Uso das pesquisas em marketing
		Grau de pesquisas em marketing em tópicos de qualidade em serviços
		Alcance da interação entre gerentes e clientes
	Comunicação vertical	Grau de comunicação do funcionário ao gerente
		Grau de quais contribuições que são vistas a partir dos funcionários
Qualidade do contato entre alta gerência e funcionários		
Níveis gerenciais	Distância (hierárquica) entre funcionários operacionais e alta administração	
<b>GAP 02</b>  <b>Seleção da proposta e dos padrões de serviços corretos</b>	Comprometimento da empresa com serviço de qualidade	Recursos para a qualidade
		Existência de programas de qualidade
		Percepções gerenciais de reconhecimento do alcance da qualidade
	Definição de objetivos	Existência de processos formais para o estabelecimento de metas de padrão nos serviços
	Padronização de tarefas	Uso de tecnologia (serviços mais simples) para padronizar operações
		Uso de tecnologia (serviços mais complexos) para padronizar operações
Percepção de viabilidade	Capacidades e sistemas para o atendimento de especificações	
	Grau em que a gerência acredita que as expectativas dos clientes podem ser alcançadas	
<b>GAP 03</b>  <b>Execução dos serviços dentro dos padrões estabelecidos</b>	Trabalho em equipe	Grau de quão os funcionários são vistos como clientes
		Grau de funcionários que se sentem bem tratados genuinamente pela gerência
		Grau de cooperação entre os funcionários (ao invés de competição)
		Grau de envolvimento e comprometimento dos funcionários
	Adequação de funcionários	Habilidade dos funcionários para desempenhar o trabalho
		Importância e eficácia do processo de seleção
	Adequação da tecnologia	Adequação e ajustamento dos equipamentos, ferramentas e programas de computação para o trabalho com bom desempenho
	Controle	Grau de quão o funcionário é percebido que está sendo controlado no trabalho
		Grau de quais funcionários sentem que têm flexibilidade de negociação com clientes
		Previsão de demanda de clientes
Sistemas de compensação	Grau de avaliação dos funcionários, se avaliados pelo comportamento ou somente pelos resultados	
Conflito de papéis	Percepção de conflitos entre expectativas dos clientes e expectativas da organização	
	Existência de uma gerência que controla com especificações	
Ambigüidade de papéis	Percepção clara dos objetivos e expectativas	
	Nível de percepção de competência e confiança	
<b>GAP 04</b>  <b>Cumprimento do que foi prometido</b>	Comunicação horizontal	Grau de contribuição dos funcionários operacionais no planejamento e execução de campanhas de publicidade
		Grau de quais funcionários são cientes das comunicações externas para os clientes antes que elas ocorram
		Comunicação entre os funcionários de vendas e operações
		Procedimentos semelhantes dos departamentos às filiais
	Propensão a prometer mais do que pode oferecer	Grau que a empresa sente pressão para gerar novos negócios
		Grau que a empresa percebe que os concorrentes prometem mais do que podem oferecer

\* Fonte: Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988).



Coordenadoria Contabilidade & Economia

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA  
PÓS-GRADUAÇÃO

Prezado senhor,

Valho-me desta correspondência para apresentar-lhe o sr. César Buaes Dal'Maso, aluno do Mestrado em Administração e Negócios (**MAN**) desta Faculdade. O aluno em questão necessita aplicar entrevistas para o desenvolvimento de sua dissertação, assim sendo, solicito-lhe acolher o sr. César, fornecendo-lhe as informações necessárias e possíveis à consecução de seus objetivos acadêmicos.

Ressaltamos que essa pesquisa tem um cunho eminentemente acadêmico e que constitui requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração. Maiores esclarecimentos poderão ser obtidos com o próprio aluno ou pelo telefone (0xx51) 3320-3524.

Na certeza de contar com sua atenção que esta merece, desde já agradeço por sua fundamental colaboração.

Cordialmente,

Prof. Dr. Vinicius Sittoni Brasil  
Coordenador  
Programa de Pós-Graduação em Administração

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
**MAN - MESTRADO EM  
ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS**  
Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia

**PUCRS**

**Campus Central**  
Av. Ipiranga, 6681 - P. 50 - sala 1105 - CEP 90619-900  
Porto Alegre - RS - Brasil  
Fone: (51) 3320-3524 - Fax (51) 3320 - 3624  
E-mail: [man@pucrs.br](mailto:man@pucrs.br)  
[www.pucrs.br](http://www.pucrs.br)

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação ( CIP )

D153a Dal'Maso, César Buaes  
Análise da gestão da qualidade em serviços hoteleiros :  
uma abordagem das questões internas do modelo PZB / César  
Buaes Dal'Maso. – Porto Alegre, 2008.  
146 f.

Diss. (Mestrado em Administração e Negócios) – Fac. de  
Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.

Orientação: Prof. Dr. Vinicius Sittoni Brasil.

1. Administração de Empresas. 2. Hotelaria.  
3. Administração Hoteleira. 4. Administração da Qualidade.  
I. Brasil, Vinicius Sittoni.

CDD 658.15937

Ficha Catalográfica elaborada por  
Vanessa Pinent  
CRB 10/1297