

UNIVERSIDADE DO VALE DOS SINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTÍNUA  
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

MARCELO HENRIQUE BECKER

APLICAÇÃO DO MODELO SERVQUAL EM UM HOTEL LOCALIZADO NA SERRA  
GAÚCHA

SÃO LEOPOLDO  
JUNHO DE 2015

MARCELO HENRIQUE BECKER

TÍTULO DO TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista pelo MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Josefina Maria Fonseca Coutinho

São Leopoldo  
2015

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à **Universidade do Vale dos Sinos** por me proporcionar os melhores professores e a estrutura adequada para o desenvolvimento deste trabalho e para meu desenvolvimento pessoal.

Agradeço à minha orientadora, **Dr<sup>a</sup> Josefina Coutinho**, pelas orientações completas e precisas.

Agradeço à **organização hoteleira e seus colaboradores**, que auxiliaram no desenvolvimento deste trabalho e na coleta de dados.

Agradeço à minha namorada, **Janaine Weber**, que sempre esteve presente me apoiando e incentivando.

Agradeço a toda minha **família**, pai, mãe, madrasta, irmãos e tio, que sempre me deram suporte e auxiliaram no meu desenvolvimento pessoal. Vocês são os alicerces para a superação dos desafios.

## RESUMO

O setor de serviço possui grande representatividade no Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Essa representatividade é criada por meio de diversos segmentos do setor, como hotelaria, hospitais, restaurantes, etc. No ambiente dos segmentos, a competitividade por diferenciação em busca de melhores resultados é fomentada pela necessidade dos consumidores, que buscam suprir seus desejos e suas necessidades. Dessa forma, é necessário zelar pela qualidade em serviço como forma de criar vantagem competitiva perante os concorrentes. A metodologia SERVQUAL foi apresentada por Parasuraman, Zeithaml, e Berry, em 1985, e permite a mensuração da qualidade dos serviços prestados pela organização perante as expectativas e as percepções dos consumidores. A mensuração apresentada, e utilizada neste trabalho, é dividida em duas etapas. Primeiro é realizada a aplicação do questionário referente às expectativas do consumidor antes da utilização do serviço. A segunda parte consiste na aplicação do questionário sobre a percepção do consumidor após a utilização do serviço. O presente trabalho objetiva a aplicação da metodologia SERVQUAL em uma organização hoteleira localizada na Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul. Foi utilizado o questionário original em busca da mensuração das expectativas e das percepções dos hóspedes e da comparação das dimensões da qualidade proposta pelos autores da metodologia. A pesquisa é caracterizada como qualitativa, descritiva, *survey* e não probabilística. Por meio da aplicação, foi possível constatar que a organização hoteleira é atestada de qualidade na percepção dos hóspedes.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2 - Serviço desejado, zona de tolerância e serviço adequado. ....	20
Figura 3 - Serviço desejado, zona de tolerância e serviço adequado. ....	31
Figura 4 - Os fatores que influenciam os serviços desejados e o previsto. ....	35
Figura 5 - Modelo de <i>gaps</i> da qualidade de serviço. ....	42

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Natureza dos atos de serviço .....	17
Quadro 2 - Cruzamentos das dimensões com as questões SERVQUAL .....	50
Quadro 3 - Distribuição do Gênero Pesquisado. ....	51
Quadro 4 - Distribuição da Idade. ....	52
Quadro 5 - Comparação do perfil dos entrevistados. ....	53
Quadro 6 - Distribuição da frequência de profissões. ....	53
Quadro 7 - Renda.....	54
Quadro 8 - Tabulação da média da pesquisa “Expectativas” .....	56
Quadro 9 - Tabulação da média da pesquisa “Percepções”.....	57
Quadro 10 - Diferença entre “Percepção” e “Expectativa” .....	58
Quadro 11 - Diferença entre as dimensões.....	60
Quadro 12 - Valores absolutos e porcentuais das dimensões.....	61

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultado das entrevistas. ....	51
Gráfico 2 - Distribuição da renda. ....	55
Gráfico 3 - Desempenho das dimensões. ....	60
Gráfico 4 - Comparação entre valores absolutos e valores das “Expectativas” e da “Percepção”.....	62

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 Definição do problema</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2 Delimitações do trabalho</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>12</b>
1.3.1 Objetivo geral .....	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
<b>1.4 Justificativa</b> .....	<b>13</b>
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1 Serviços</b> .....	<b>14</b>
2.1.1 Intangibilidade.....	20
2.1.2 Tangibilidade.....	21
2.1.3 Percibilidade.....	22
2.1.4 Heterogeneidade.....	23
2.1.5 Processo de Compra do Serviço.....	24
<b>2.2 Qualidade</b> .....	<b>28</b>
2.2.1 Expectativas.....	29
2.2.3 Fatores Influenciadores das Expectativas.....	32
2.2.4 Encontros de Serviço.....	37
2.2.5 Qualidade e Satisfação .....	38
2.2.6 Lacunas na Qualidade de Serviços .....	42
2.2.7 Servqual .....	44
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>46</b>
<b>3.1 Delineamento da Pesquisa</b> .....	<b>46</b>
<b>3.2 Definição do Local e dos Participantes da Pesquisa</b> .....	<b>47</b>
<b>3.3 Técnicas de Coleta de Dados</b> .....	<b>48</b>
<b>3.4 Técnicas de Análise de Dados</b> .....	<b>49</b>
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	<b>51</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>66</b>
<b>APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO EXPECTATIVAS</b> .....	<b>69</b>
<b>APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO PERCEPÇÃO</b> .....	<b>70</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A hotelaria brasileira teve um trajeto de altos e baixos no decorrer do século XX. De acordo com Caon (2008), a história da hotelaria no Brasil começou na década de 1930, tendo como impulso a criação de grandes cassinos e hotéis nos modelos norte-americanos. Esse desenvolvimento aconteceu até o ano de 1946, quando ocorreu a proibição dos jogos de azar. Na década de 1970, houve outro período de crescimento no setor, em função da criação de órgãos governamentais como a EMBRATUR<sup>1</sup> e outros órgãos de desenvolvimento do setor hoteleiro. Para Caon (2008), na década de 1980, paralelamente com a crise, o desenvolvimento hoteleiro ficou estagnado, até a década seguinte, quando do surgimento do BNDES<sup>2</sup> e outras linhas de crédito específicas para o setor hoteleiro. No final de década de 1990, surgiram novos investidores graças ao Plano Real e à estabilidade econômica.

O setor de hotelaria está inserido no setor de serviços. Segundo Corrêa et al. (2002), o serviço pode ser caracterizado como ações produzidas e consumidas simultaneamente e na presença do cliente. Dessa forma, os serviços são bens intangíveis, ao contrário de produtos, que são tangíveis. Para Fitzsimmons et al. (2010, p. 26), serviços são “[...] uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha um papel de co-produtor”.

No setor hoteleiro, porém, nem todo o serviço é intangível. No caso de organizações como hotéis e restaurantes, a intangibilidade dos seus meios deve ser traduzida para aspectos tangíveis em seu ambiente de contato com o cliente. Johnston et al. (2002) ressaltam a necessidade de utilizar artifícios tangíveis com o objetivo de apoiar a percepção do hóspede quanto ao serviço que será prestado. Entre alguns artifícios estão: decoração, uniformes, equipamentos e arquitetura. Esses itens podem ser meios que o cliente utiliza para julgar a qualidade dos serviços. Os clientes “[...] julgam a qualidade do serviço com base nas suas percepções do resultado técnico gerado, o processo pelo qual o resultado foi produzido e pela qualidade do ambiente físico” (ZEITHALM et al., 2011, p. 149).

A percepção do cliente sobre os serviços é vital quando trabalhamos a qualidade destes. A forma com que o cliente percebe a qualidade do que lhe é ofertado, utilizando os serviços e sendo influenciado pelo ambiente, necessita ser compreendida. De acordo com

---

<sup>1</sup> Instituto Brasileiro de Turismo.

<sup>2</sup> Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social.

Swarbroocke et al. (2002), é importante que a organização tenha ciência da percepção do hóspede em relação à busca pela qualidade que, por fim, leva à satisfação.

Na mesma linha, Zeithaml et al. (2011) reforçam que, antes da percepção do cliente, devem ser, e são, consideradas as expectativas dos clientes. “Em função de estas expectativas serem dinâmicas, as avaliações também podem se alterar com o tempo – de pessoa para pessoa e de cultura para cultura” (ZEITHALM et al., 2011, p. 141).

A busca pela qualidade nos serviços serve como norteadora às organizações que visam melhores desempenhos. Conforme Corrêa et al. (2002), uma boa gestão de qualidade em serviços é responsável por gerar pacotes de valor, levando satisfação ao cliente.

### 1.1 Definição do problema

A importância do setor de serviços na economia está refletida na sua participação no PIB<sup>3</sup> do país. De acordo com Corrêa et al. (2002), a parcela deste setor é a mais dinâmica da economia, com crescimento a elevadas taxas no PIB e na geração de empregos. Os mesmos autores elencam os principais fatores que justificam o dinamismo do setor de serviços. Entre eles estão: a urbanização, que torna necessários alguns serviços, como segurança e transporte; as mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e idosos; as mudanças socioeconômicas, como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado; o aumento da sofisticação dos consumidores; e as mudanças tecnológicas, que têm aumentado a qualidade dos serviços.

No âmbito nacional, o setor de serviços mantém-se acima de 60% na participação do PIB, o que demonstra a sua importância para a economia nacional. Para Corrêa et al. (2002), o motivo do crescimento deste setor são os investimentos em serviços como hospitalidade e alimentação, que surgiram devido ao ingresso de grandes empresas multinacionais no mercado brasileiro.

Tabela 1 – Participação dos setores no PIB do Brasil.

Período	Serviços	Indústria	Agropecuária
2004	62,97%	30,11%	6,91%
2005	65,02%	29,27%	5,71%
2006	65,76%	28,75%	5,48%

<sup>3</sup> Produto Interno Bruto.

Tabela 1 – Participação dos setores no PIB do Brasil.

(continuação)

Período	Serviços	Indústria	Agropecuária
2007	66,63%	27,81%	5,56%
2008	66,18%	27,90%	5,91%
2009	67,54%	26,83%	5,63%
2010	66,63%	28,07%	5,30%
2011	67,01%	27,53%	5,46%
2012	68,66%	26,02%	5,32%
2013	69,32%	24,98%	5,71%

Fonte: IBGE<sup>4</sup>.

**Comentado [M1]:** Inserir data de acesso. Na verdade, Sugiro que as informações de acesso constem apenas na lista de referências. Deixar na nota de rodapé apenas a explicação da sigla.

O crescimento do setor de serviços acarreta o surgimento de novas empresas neste setor. O mesmo acontece no setor hoteleiro, no qual novos empreendimentos vêm sendo inaugurados ano após ano. Para Fitzsimmons et al. (2010), a competição no setor de serviços deve-se a muitas razões: relativamente poucas barreiras à entrada de competidores; oportunidade para economias de escala, em que a empresa de serviços possui um mercado limitado de atuação e o consumidor precisa deslocar-se para utilizar os serviços, ou, o prestador de serviço precisa deslocar-se até o cliente; sazonalidade; alta barganha dos fornecedores com pequenos empreendimentos; substituição por produtos inovadores; fidelidade dos clientes; e barreiras de saída. Os autores complementam argumentando que muitas empresas podem operar com pouca margem de lucro, mantendo-se no setor.

Corrêa et al. (2002, p. 32) argumentam que serviços prestados com excelência elevam a lucratividade operacional. Os autores completam afirmando que “[...] serviços prestados com qualidade levam a empresa a ganhar mais dinheiro, aumentar sua lucratividade no curto e longo prazo e, por conseguinte, aumentar o valor futuro da empresa”. Na mesma linha, Kotler et al. (2006) argumentam que a empresa deve medir a satisfação com regularidade, uma vez que esta é a chave para reter clientes. De acordo com os autores, cliente satisfeito é reflexo de novas compras, na medida em que a empresa lança novos produtos ou serviços, “[...] fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda de concorrentes e é menos sensível ao preço” (KOTLER et al., 2006, p. 144).

<sup>4</sup> Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <

<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pib\\_vol\\_val\\_201403\\_8.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pib_vol_val_201403_8.shtm)>. Acesso em:

Tendo em vista o exposto, o presente trabalho propõe-se a estudar a qualidade apontada pelos clientes de um hotel tradicional e de gestão familiar, localizado na cidade de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul. A organização iniciou suas atividades em 1962, com a compra do prédio que foi a sede do hotel até 1986, quando foi construído um novo prédio, que é utilizado pela organização.

A administração é familiar, sendo os proprietários quem gerencia toda a organização. Com o passar dos anos, investimentos em conforto e comodidades foram sendo aplicados de forma empírica, sem nenhum programa, planejamento formatado ou formulário de avaliação de satisfação dos hóspedes.

Atualmente o estabelecimento compreende a necessidade de realizar uma avaliação dos seus serviços e busca métodos para melhorar a qualidade prestada.

Considerando o setor de serviços representando alta importância na economia, a soma das variáveis do setor e a necessidade da busca pela avaliação do cliente sobre os serviços, este trabalho objetiva a resposta da seguinte pergunta: Qual é a percepção dos clientes do Hotel Alfa quanto à qualidade dos produtos e dos serviços ofertados?

## 1.2 Delimitações do trabalho

A pesquisa foi realizada utilizando a metodologia SERVQUAL, apresentada por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1990), na organização hoteleira Hotel Alfa, localizada na Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul.

O presente trabalho, por questões de tempo, coletou as informações possíveis respeitando a capacidade de entrevistador, a disponibilidade dos entrevistados e o interesse destes em responder aos questionários propostos.

Dessa forma, a aplicação da metodologia aborda a qualidade percebida pelos hóspedes na organização pesquisada. Os resultados da pesquisa são referentes a determinado período, resultando em valores com validade temporal, não sendo, portanto, replicáveis em outras organizações.

Comentado [M2]: Ok?

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo geral

Aplicar a metodologia SERVQUAL com o objetivo de analisar a percepção dos clientes do Hotel Alfa quanto à qualidade dos produtos e dos serviços ofertados.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Este estudo visa atender aos seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar as expectativas e as percepções dos clientes nas cinco dimensões da metodologia SERVQUAL (confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangíveis);
- b) Analisar a relação entre a expectativa e a percepção que os clientes possuem sobre os produtos e os serviços ofertados pelo hotel.

### 1.4 Justificativa

A necessidade de buscar, no mercado competitivo, o alinhamento dos serviços da organização à qualidade exigida pelos clientes, como meio de desenvolver a vantagem competitiva, e a produção do conhecimento no universo de qualidade dos serviços hoteleiros, são os motivos que levaram à produção deste trabalho.

A procura pelo entendimento a respeito da formação das expectativas e da corroboração por meio da percepção da qualidade por parte do cliente demonstra-se necessária para a compreensão e o desempenho competitivo nos serviços. Os estudos e a compreensão voltada para minimizar erros entre o conflito de expectativas do consumidor e a percepção da qualidade evidenciam-se válidos. Os erros resultantes da má interpretação das expectativas ou percepções podem levar à insatisfação do cliente.

Este trabalho poderá servir como base de estudos ou consultas para estudantes, professores e pesquisadores que desenvolvam outros trabalhos no setor de hotelaria e restaurantes, em que as expectativas e as percepções dos clientes são semelhantes. Além disso, servirá de auxílio para o processo decisório da empresa hoteleira pesquisada.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A seguir, será apresentada a revisão bibliográfica do trabalho. Este capítulo é dividido em duas seções, “Serviços” e “Qualidade”. Cada capítulo possui subcapítulos complementares à revisão bibliográfica

### 2.1 Serviços

O serviço pode ser entendido como “[...] um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível [...]”, conforme Lovelock et al. (2001, p. 5). Os autores afirmando ainda que serviços normalmente não são resultado de nenhum fator de produção; serviços são atividades econômicas que geram benefícios e valores para os consumidores em determinado lugar e tempo (LOVELOCK et al., 2001).

Kotler et al. (2006, p. 368) classificam serviços como “[...] produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Como resultado, normalmente exigem mais controle de qualidade, credibilidade, do fornecedor e adaptabilidade”. Para os autores, serviços são qualquer ato ou desempenho, de essência intangível, que podem estar conectados a um bem durável, que é realizado de uma parte para outra e que não irá resultar em nenhum tipo de relação de propriedade (KOTLER et al., 2006, p. 397),

Para Zeithaml et al. (2011, p. 39) “[...] serviços são atos, processos e atuações oferecidas ou co-produzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”. Apesar de a definição ser simples e ampla, o conceito de serviços proposto pelos autores pode gerar confusão e desacordo em relação às discussões sobre as ramificações dos serviços. Os autores apresentam o conceito de serviços como aquilo que:

[...] inclui todas as atividades econômicas cujo resultado não é um simples produto físico ou construção, mas que é consumido no momento em que é gerado e oferece valor agregado em formas que constituem, em essência, os interesses daqueles que adquire (como conveniência, diversão, geração e hora oportuna, conforto ou saúde) (QUINN et al. *apud* ZEITHALM et al., 2001, p. 39).

Fitzsimmons et al. (2010, p.26) compreende que a prestação de um serviço “[...] é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor”. A natureza da economia de serviços está baseada em experiências,

tanto para organizações quanto para consumidores. Os serviços podem ser divididos em serviço ao consumidor e serviços para empresas:

- Serviços para consumidor: São serviços prestados para o consumidor e que recebem valor por estabelecerem uma relação com o consumidor de uma maneira pessoal e memorável. O serviço para o consumidor está baseado em cinco princípios: (a) a experiência temática, quando há decoração de ambientes que caracterizam a organização ou o serviço prestado; (b) a harmonização das impressões com pistas positivas, cuja utilização visual ou sensorial auxilia o consumidor durante o serviço; (c) a eliminação das pistas negativas, o que estimula o consumidor à coprodução do serviço; (4) o mix de fatos memoráveis que objetiva o fornecimento, ao consumidor, de momentos memoráveis durante o serviço, estimulando lembranças do serviço prestado; e (5) os cinco sentidos: o estímulo dos sentidos do consumidor, como visão, audição, olfato, paladar e tato (FITZMMONS et al., 2010).
- Serviço para empresas: Descrito como *business-to-business*, o serviço para empresa é aquele que gera o valor de coprodução e de natureza colaborativa do relacionamento. Um exemplo deste serviço é a consultoria. De acordo Fitzmons et al. (2010), o serviço para empresa apresenta três dimensões: (a) co-criação de valor, em que o cliente faz parte do processo do serviço; (b) relacionamento, uma vez que a interação a longo prazo facilita a adequação das ofertas de serviços às necessidades dos clientes; e (c) capacidade de serviço que oferece a orientação para atender às flutuações das demandas mantendo a qualidade (FITZMMONS et al., 2010).

A maneira tradicional para classificar serviços é por grupos em função do ramo de atividade. Esses grupos podem auxiliar a definir os principais serviços oferecidos pelas organizações, porém podem não captar a verdadeira essência de cada ramo de negócio devido à alta diferenciação na prestação de serviços (LOVELOCK et al., 2001, p. 31). Lovelock et al. (2001, p. 32-34) propõem a classificação dos serviços em sete grupos. São eles:

- Grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos de serviços: É relacionado à quantidade de tangibilidade ou intangibilidade dos serviços que são oferecidos. É possível encontrar maior tangibilidade em serviços como restaurantes ou lavagem a seco, por exemplo, e intangibilidade em lecionar ou telefonar.

- Destinatário direto do processo de serviço: É a natureza de encontro entre os fornecedores e seus clientes, que varia amplamente de acordo com o quanto os próprios clientes são envolvidos no processo de serviço.

- Lugar e tempo de entrega de serviços: Envolve a consideração da natureza do serviço, do lugar onde os clientes estão situados, de suas preferências, dos custos relativos às alternativas e dos fatores sazonais.

- Personalização *versus* padronização: A entrega do serviço pode ser classificada como personalizado ou padronizado. Os clientes devem receber o mesmo serviço ou as características do serviço (e os processos subjacentes) devem ser adaptadas para satisfazer às necessidades individuais dos clientes.

- Natureza de relação com os clientes: Alguns serviços utilizam meios de relacionamento com clientes por meio de cadastro que pertence ao banco de dados da organização. Porém, em outros serviços, o relacionamento de cadastro não é primordial ou necessário. Nesses casos, os clientes efetuam transações passageiras e depois desaparecem da vida da organização.

**Comentado [M3]:** Sugiro: "perdem contato com a organização".

- Medida na qual a oferta e a demanda estão em equilíbrio: Na indústria de serviços, há segmentos que possuem sua oferta sempre suprida pela demanda, ao contrário de outros segmentos em que a demanda é sazonal durante um longo período.

- Medida na qual instalações, equipamentos e pessoal participam da experiência de serviço: O meio tangível da organização em que o cliente está imerso, molda, em parte, as experiências na entrega do serviço. A leitura dos elementos no ambiente pelos clientes e a empatia com reflexo na qualidade, fazem parte da satisfação do cliente.

Lovelock et al. (2001, p. 34) destacam os processos em serviços como “[...] um método particular de operação ou uma série de ações, normalmente envolvendo múltiplos passos que muitas vezes precisam acontecer em uma sequência definida”. Esses processos são realizados em duas categorias: pessoas e objetos. Firzsimmons et al. (2010, p. 49), ao classificarem a natureza do serviço, indicam quatro categorias: ações tangíveis para o cliente ou serviço dirigido ao corpo; ações tangíveis para objetos ou serviço dirigidos a bens físicos; ações intangíveis para o intelecto do cliente ou serviços dirigidos à mente; e ações intangíveis para objetos ou serviços dirigidos a ativos). Lovelock et al. (2001, p. 34) esclarecem que, em alguns serviços, o processo é físico, porém, quando há manipulação ou produção de informações, pode tornar-se intangível.



Para Lovelock (2001, p. 36), o serviço dirigido para pessoas consiste na necessidade de os clientes estarem fisicamente presentes durante a entrega do serviço. Já o serviço dirigido a bens físicos refere-se ao serviço prestado para o objeto, sendo necessária a presença apenas do bem físico, não do cliente. O serviço dirigido à mente implica que o cliente esteja conectado mentalmente com o serviço por meio de sinais de radiodifusão ou de ligações de telecomunicações, assim não é necessária a sua presença nas instalações da organização. Por último, o serviço dirigido a ativos consiste no serviço aplicado direto aos bens do cliente, sendo necessária sua presença parcial.

Figura-Quadro 1 - Natureza dos atos de serviço

		Beneficiário direto do serviço	
		Pessoas	Objetos
Natureza do ato de prestação de serviço	Ações tangíveis	Serviço dirigido ao corpo: Hotel Saúde Transporte de passageiros Academias Restaurantes	Serviços dirigidos a bens físicos: Transporte de carga Conserto e manutenção Lavanderia Cuidados veterinários
	Ações intangíveis	Serviços dirigidos à mente: Educação Radiodifusão Serviços de informação Teatros Museus	Serviços dirigidos a ativos: Bancos Serviços legais Contabilidade Seguros Valores mobiliários

Fonte: FITZSIMMONS et al., 2011, p. 51.

Conforme Corrêa et al. (2002), podemos separar os serviços por tipologias de acordo com o volume e a variedade de serviços prestados. Para os autores, dentro do segmento de serviços, é possível encontrar diversos tipos de operações, como, por exemplo, o serviço prestado entre um psicanalista e o prestado por uma companhia de metrô. Ambas são prestadoras de serviço, porém, além da diferença de serviços ofertados, há diferença na quantidade de clientes atendidos. Nesse sentido, quanto mais clientes atendidos, mais difícil é o atendimento personalizado, e, da mesma forma “[...] a intensidade do contato e a riqueza das trocas de informações também ficam reduzidas [...]” (CORRÊA et al., 2002, p. 70).

Comentado [M4]: Não seria um quadro?

Formatado: QUADRO

Assim é possível a diferenciação das organizações prestadoras de serviços tendo em vista as seguintes variáveis:

- Nível de personalização: Diz respeito à medida em que a organização prestadora de serviços adequa seus serviços para melhor atender às necessidades pessoais de cada cliente.
- Intensidade de contato: Refere-se ao volume de informações trocadas entre clientes e organização.
- Ênfase em pessoas ou equipamentos: A utilização de pessoas tende a ser menos eficiente, ao contrário de equipamentos que favorecem economias de escala
- Predominância de *back office* e *front office*: Quanto maior for a utilização de *back office*, mais a organização pode beneficiar-se de níveis de padronização, controle e previsibilidade de suas operações (CORRÊA et al., 2002, p. 71).

A partir dessas variáveis, os autores apresentam cinco modelos de serviços que são aplicados à economia e que:

[...] independentemente do setor industrial, carregam certas características comuns em termos de posicionamento quanto às variáveis tratadas e que possuem implicações importantes para a forma como suas operações devem ser desenhadas e gerenciadas (CORRÊA et al, 2002, p.72)

Corrêa et al. (2002, p. 72) apresentam cinco modelos de serviço por tipo de foco da organização:

1. Serviço de massa: A característica deste modelo envolve a quantidade de clientes atendidos por operação, de forma padronizada e visando ganho de escala. Assim, a customização dos serviços é quase nula.
2. Serviços profissionais: São serviços prestados completamente customizados, isto é, com o atendimento e o pacote de serviço personalizado para os clientes. A quantidade de clientes atendidos por dia é limitada.
3. Serviços de massa “customizados”: Caracterizam-se pelo volume de atendimento prestado e pelo alto nível de customização. Esse modelo de serviço é possível principalmente pelo uso de tecnologia da informação.

4. Serviço de profissionais de massa: Corresponde a um contínuo volume de clientes que buscam serviços profissionais e especializados, que, embora requeiram personalização, fazem a organização procurar aumentar seus ganhos de escala oferecendo unidades de operação específicas.

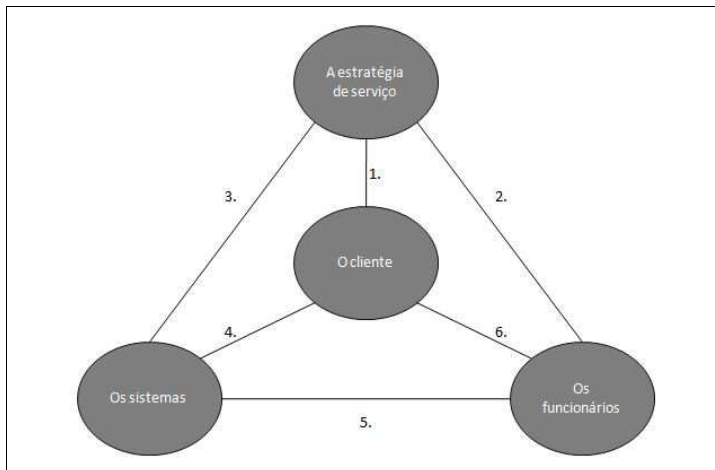
5. Loja de serviço: É a região intermediária dos modelos de serviços. Este modelo se caracteriza por trabalhar com um volume intermediário de clientes por dia em suas unidades, sendo variáveis as customização, o *front office*, o *back office*, a ênfase em pessoas *versus* equipamentos e a intensidade de contato.

Quanto ao gerenciamento de serviços, Hoffman et al. (2009, p. 23) apresentam o modelo de gerenciamento orientado pelo mercado. De acordo com os autores, esse modelo considera “[...] que o propósito da empresa de serviços é servir o cliente” (HOFFMAN et al., 2009, p. 23). Consequentemente, “[...] a empresa deveria ser organizada de maneira a apoiar as pessoas que servem ao cliente” (HOFFMAN et al., 2009, p. 23). Por esta abordagem, a prestação de serviço gerenciada com foco na gestão de pessoas torna-se uma vantagem diferencial, isto é, uma estratégia competitiva.

Para Hoffman et al. (2009, p. 23-24), essa abordagem pode ser expressa no triângulo de serviços apresentado na figura 1, que representa seis relacionamentos-chave: (a) a comunicação da estratégia para o cliente: se a empresa busca realizar suas operações voltadas à qualidade como meio de diferenciação dos concorrentes, o consumidor deve estar ciente do comprometimento da empresa com a excelência; (b) comunicação da estratégia de serviço para os colaboradores da empresa: o compromisso linear com todos da organização resulta no serviço de acordo com a estratégia; (c) a relação entre a direção da empresa e os sistemas criados para a operação dos serviços no dia a dia; (d) o relacionamento do cliente com o sistema: a interação entre o sistema e os clientes deve facilitar a experiência de serviço do cliente; (e) O relacionamento entre o cliente e o funcionário: o sistema e as políticas organizacionais não devem ser obstáculos aos funcionários para prestar bons serviços; (f) a interação do cliente com os colaboradores, os prestadores do serviço.

Essas interações demonstram diversos incidentes críticos do contato do cliente com o serviço. Muitas vezes, “[...] a qualidade dessas interação é a força propulsora das avaliações da avaliações da satisfação do cliente” (HOFFMAN et al., 2009, p. 24.).

Figura 1 - Serviço desejado, zona de tolerância e serviço adequado.



Fonte: Hoffman et al. (2009, p. 23).

Os serviços apresentam elementos que constituem naturalmente suas operações e que afetam a administração e a estratégia de serviços. As características destes serviços são a intangibilidade, a tangibilidade, a perecibilidade e a heterogeneidade. Cada uma delas influencia diretamente na percepção de qualidade por parte do consumidor, desde o início do processo de compra até o final do processo.

### 2.1.1 Intangibilidade

A principal característica dos serviços é a intangibilidade. De acordo com Zeithaml et al. (2011), serviços são ações e execuções, não podem ser vistos, sentidos, tocados da mesma maneira como produtos tangíveis. Fitzsimmons et al. (2010, p. 43) completam esta proposta afirmando que serviços “[...] são idéias, conceitos. Produtos são objetivos”.

Em alguns casos, por serem intangíveis, os serviços são de difícil compreensão para o consumidor (ZEITHAML et al., 2011). O mesmo acontece em relação à mensuração da qualidade, quando o consumidor necessita utilizar de meios prévios para gerar a confiabilidade que levará à consumação do serviço. Isto é o que configura a diferença de produto e serviço: o produto, por meio tangível, pode ser visto e, sentido e ter seu

desempenho testado antes da compra; no caso de serviços, o cliente necessita confirmar a reputação da empresa como premissa de compra (FITZSIMMONS et al., 2010).

Na questão mercadológica, o serviço e a intangibilidade tornam o setor pouco inovador. Conforme Fitzsimmons et al. (2010), o ambiente de serviços é desfavorável à inovação, em função de que serviços não são patenteáveis e podem ser rapidamente copiáveis pelos concorrentes. Para assegurar os benefícios da inovação, as organizações necessitam desempenhar um papel pioneiro e ágil para superar os concorrentes.

Por fim, Zeithaml et al. (2011, p. 57) argumentam:

Os serviços não podem ser patenteados de prontidão, e novos conceitos de serviços são passíveis de serem rapidamente copiados pela concorrência. Os serviços não podem ser expostos ou transportados rapidamente ao cliente, e por isso talvez, seja difícil avaliar a qualidade dos mesmos.

### 2.1.2 Tangibilidade

A intangibilidade é o principal fator característico dos serviços. De acordo com Zeithaml et al. (2011), é igualmente verdade que há serviços que necessitam de aspectos tangíveis para sua aplicação. Os autores citam, como exemplo, um restaurante de *fast food* que, embora esteja classificado como um estabelecimento de serviços, opera com artifícios tangíveis, entre eles o alimento, a embalagem e as instalações.

A respeito do ramo hoteleiro, Johnston et al. (2002) realçam a função das organizações que possuem um alto grau de intangibilidade de encontrar meios que possam oferecer ao consumidor indícios físicos, tangíveis, com o objetivo de reforçar o valor do conceito da organização. Segundo o caso estudado por Johnston et al. (2002), um hotel de cinco estrelas que possui um conceito de serviço e alimentação de alta qualidade, essas informações serem transmitidas ao consumidor, são utilizados artifícios como ambientes, onde os hóspedes se sintam à vontade e seus desejos sejam atendidos. Além desse recurso, os autores apresentam exemplos como a introdução de carpetes finos, uma decoração cuidadosamente elaborada, telefones inteligentes e funcionários devidamente uniformizados (JONHSTON et al., 2002). Kotler (2006, p. 399) exemplifica e complementa que a tangibilidade do meio hoteleiro pode se dar “[...] através da aparência e um estilo de lidar com os seus clientes que demonstrem sua proposta de valor [...]”. Assim “[...] os desempenhos dos serviços são intangíveis, a evidência física fornece pistas sobre a qualidade do serviço e, em

alguns casos influenciará fortemente a avaliação dos clientes” (LOVELOCK et al., 2001, p. 61).

### 2.1.3 Percibilidade

Segundo Zeithaml et al (2011, p. 58), a percibilidade é fato que ocorre pelos serviços não poderem “[...] ser gravados, armazenados, revendidos ou devolvidos”. Para os autores, a percibilidade contrasta com produtos, que podem ser estocados, vendidos em outro dia, devolvidos pelo consumidor se não estiver satisfeito ou vendido para terceiros.

Fitzsimmons et al. (2010) afirmam que o desafio gerencial é a utilização total dos serviços da organização em conformidade com a sazonalidade de períodos, não existindo a absorção das flutuações. Em alguns casos, a demanda pelos serviços é elevada, ocupando a organização, que precisa atender a demanda do mercado. Em outros períodos, a mesma demanda é reduzida, criando a ociosidade por demanda na organização. “A demanda dos clientes por serviços apresenta um comportamento bastante cíclico, com períodos curtos e variações consideráveis entre picos e baixas”(FITZSIMMONS et al., 2010, p. 43). Caon (2008, p. 16) reforça a argumento de Fitzsimmons et al. (2010), inserindo-o no contexto da hotelaria:

Um apartamento de hotel desocupado numa certa noite representa uma oportunidade de receita perdida e que nunca mais poderá ser recuperada. A maximização da utilização da capacidade instalada do hotel representa, sem dúvida, o maior desafio operacional do gerente.

Fitzsimmons et al. (2010, p.43) argumentam que, diante da sazonalidade variável e da percibilidade dos serviços, os gestores possuem três opções básicas:

- a) Suavizar a demanda utilizando métodos de reservas ou agendamentos, buscando incentivos nos preços e desestimulando a demanda em períodos de pico;
- b) Ajustar a capacidade dos serviços utilizando funcionários extras quando necessário, programando turnos de trabalho e incrementando o autosserviço;
- c) Permitir que os clientes esperem.

De acordo com o autor, a última opção “pode ser vista como uma contribuição passiva ao processo, que carrega o risco da perda de um cliente insatisfeito para a concorrência” (FITZSIMMONS et al., 2010, p. 43).

#### 2.1.4 Heterogeneidade

A heterogeneidade refere-se à interação entre as pessoas, isto é, à variação entre funcionários e clientes, e entre clientes e clientes. De acordo com Fitzsimmons et al. (2010), a combinação resultante da intangibilidade dos serviços e do cliente como participante na prestação de serviços resulta na flutuação de serviços. Essa flutuação pode ser explicada pelas alterações comportamentais entre funcionários e clientes. Dessa forma, nenhum atendimento será igual ao outro. Zeithaml et al. (2011, p. 57) justificam que “[...] uma vez que os serviços são ações, muitas vezes executadas por seres humanos, não há serviços exatamente idênticos”.

Os autores referem que, em muitos casos, são os funcionários que executam um serviço para o cliente. As pessoas possuem diferentes níveis de desempenho a cada dia ou até mesmo a cada hora. O mesmo acontece com dois clientes, por nunca serem iguais. “Cada cliente tem exigências exclusivas, ou constrói uma experiência única com o serviço. Assim, a heterogeneidade associada ao serviço é em grande parte o resultado da interação humana [...]” (ZEITHAML et al., 2011, p. 57).

O cliente espera receber um atendimento justo e ter o mesmo serviço que outros clientes recebem. Tendo isso em vista, a variabilidade da interação humana em serviços pode gerar uma discrepância na qualidade dos serviços oferecidos pela empresa. Para assegurar que não ocorra esta discrepância, a organização necessita de padrões para monitorar o desempenho e de treinamentos para os funcionários nos processos apropriados. Assim, é imprescindível a opinião dos clientes para o devido controle de qualidade (FITZSIMMONS et al., 2010, p. 44).

Zeithaml et al. (2011) argumentam que a qualidade depende de fatores que não podem ser totalmente controlados. Os fatores listados são: a habilidade do consumidor em expressar as suas necessidades, a capacidade e a disposição da equipe de serviços, a presença de outros clientes e o nível de demanda do serviço. Na mesma linha, Fitzsimmons et al. (2010) realçam a importância da gestão de pessoas na prestação de serviços. Para os autores, um funcionário insatisfeito pode causar danos irreparáveis à organização em função de ser o único contato do cliente com a empresa. Nesse sentido, Marriot e John (*apud*

FITZSIMMONS et al., 2010, p. 44) completam que “[...] nos negócios de serviços, não há clientes felizes com empregados infelizes”.

#### 2.1.5 Processo de Compra do Serviço

Com o objetivo de comercializar serviços de modo eficaz, os administradores da organização prestadora de serviços devem ter conhecimento dos três estágios do processo de decisão do cliente. As decisões envolvem o processo antes da compra, a reação durante o processo e a avaliação ou satisfação após a compra do serviço. (HOFFMAN, 2009).

Para Lovelock et al. (2001), a decisão de compra inicia-se com o desejo do cliente de satisfazer uma necessidade, avaliando o resultado desta ação de acordo com o que originalmente esperava receber. “Ter algum conhecimento das necessidades dos clientes pode ajudar os fornecedores de serviços a compreenderem como e por que os clientes reagem à entrega do serviço” (LOVELOCK et al., 2001, p. 80). As necessidades estão enraizadas no inconsciente das pessoas e referem-se a questões pessoais e de identidade de longo prazo. Quando as pessoas sentem necessidade são motivadas a realizar alguma ação para satisfazê-la (LOVELOCK et al., 2001).

Zeithaml et al. (2011) asseveram que o processo de compra começa com o reconhecimento da existência de uma necessidade. Uma das maneiras de caracterizar as necessidades é a utilização da pirâmide de Abraham Maslow, que especifica cinco níveis de necessidade: (1) necessidade fisiológica: as necessidades biológicas, como alimento água e sono; (2) necessidade de segurança e proteção: abrigo, amparo e segurança; (3) necessidades sociais: afeto, amizade e aceitação; (4) necessidades de ego: como prestígio, sucesso, realização e autoestima; e (5) necessidade de autorrealização: as experiências de sucesso e enriquecimento pessoal.

Como visto, a primeira etapa do processo de compra de serviço inicia na identificação da necessidade. Para Ganesi (1996, p. 70), o “[...] consumidor identifica uma necessidade quando sente uma discrepância entre o seu estado atual e o estado desejado”. Essa identificação pode ser percebida pelo relacionamento com o ambiente externo ou por uma percepção dos estímulos internos. Nessa etapa de compra, as necessidades e as expectativas individuais dos clientes são muito importantes e influenciam nas alternativas que o cliente irá considerar (LOVELOCK et al., 2001).

Após a identificação e o reconhecimento da necessidade, “[...] os consumidores obtêm informações sobre os produtos e serviços capazes de atender a estas necessidades”



(ZEITHAML et al., 2011, p. 93). A busca por informações reflete na importância dada ao serviço, no retorno desejado e na redução de risco referente à satisfação pós-compra. Assim, o processo de compra pode ser longo e formal, quando as necessidades de informações para reduzir o risco, aumentar o retorno e a satisfação; ou simples e automático, quando as informações não influenciam e são geralmente ligadas a serviços de uso cotidiano (ZEITHAML et al., 2011, p. 93). “A busca pela informação é um modo de reduzir riscos e auxilia os consumidores a sentirem-se mais confiantes acerca de suas escolhas” (ZEITHAML et al., 2011, p. 93).

Segundo Zeithaml et al. (2001), os consumidores procuram informações por meio de fontes pessoais e impessoais. “Ambas são eficientes ao transmitir informações sobre as qualidades pesquisadas” (ZEITHAML et al., 2011, p. 93). As fontes pessoais são amigos, familiares ou especialistas em determinada área. Já as fontes impessoais são caracterizadas por mídia em massa, mídia seletiva e *websites*. No entanto, os consumidores, ao adquirirem um serviço, procuram, com maior intensidade, por fontes pessoais, e dependem delas, em função de três razões (ZEITHAML et al., 2011):

- Mídias em massa e seletiva transmitem informações sobre as qualidades identificadas, porém não são capazes de transmitir qualidade sobre a experiência;
- Muitos casos de fontes impessoais não estão disponíveis prontamente. Muitas empresas prestadoras de serviço não possuem recursos para anunciar, apesar de *websites* serem muito comuns até mesmo para pequenas empresas; e
- Antes da compra dos serviços, os consumidores possuem pouca avaliação dos atributos do serviço, aumentando o risco ao selecionarem uma alternativa pouco conhecida.

Com a forte influência da internet no ambiente de serviços, as fontes impessoais de outros consumidores influenciam os clientes quando as demais fontes não são suficientes:

É interessante observar que os consumidores de hoje são capazes de buscar, via Internet, mais informações sobre os serviços na forma de elementos visuais, fotografias, descrições detalhadas e visitas virtuais. Além destas representações tangíveis da experiência do serviço, os consumidores têm chance de ouvir a opinião pessoal alheia, também via Internet, por meio de salas de bate papo, nota dadas *online* a um produto e de *websites* voltados para suas reclamações (ZEITHAML et al., 2011, p. 93).

Após ter realizado a reunião de informações, o consumidor chega a um conjunto de soluções e alternativas para a resolução da necessidade reconhecida. As alternativas levarão o consumidor à escolha da empresa que prestará o serviço. Dessa forma, o consumidor pode realizar a escolha por meio da avaliação não sistemática – o uso de alternativas aleatórias ou uma abordagem baseada em *feeling* – ou sistemática –valendo-se de um conjunto de critérios formalizados – para chegar a uma decisão de compra (HOFFMAN et al., 2009). Para Giansesi (2012, p. 71) a avaliação para decidir a compra de um serviço “[...] é bem mais difícil do que a avaliação de produto, principalmente em função do caráter intangível dos serviços”. Zeithaml et al. (2011) complementa adicionando à discussão a importância da internet. Para os autores, a ferramenta tornou-se uma forte aliada na busca por alternativas de serviços. “Esta tendência é mais marcante nos casos de companhias aéreas e hotéis, em que informações comparáveis são disponibilizadas por meio de prestadoras de serviço [...] (ZEITHAML et al., 2011, p. 95)”

Realizada a avaliação das alternativas, o consumidor inicia a etapa de consumo do serviço. Nesse momento, o consumidor é acompanhado de diversas expectativas que se desenvolveram antes da compra (HOFFMANN et al., 2009). Zeithaml et al. (2011) diferenciam a etapa entre bens de consumo e serviços. Os primeiros, em sua maioria, são fabricados por completo antes de serem adquiridos pelo consumidor. Assim, os consumidores ainda têm a chance de reavaliar e experimentar o exato objeto que irão adquirir. Já no âmbito de serviços, os consumidores sabem pouco sobre o serviço no momento de aquisição. Em muitas situações, o serviço “[...] é adquirido, produzido, presenciado e avaliado quase simultaneamente” (HOFFMANN et al., 2009, p. 101). Em outras situações, o consumidor realiza o pagamento integral ou parcial e que não utilizará o serviço antes de este ser gerado muito tempo depois.

A última etapa do processo de compra é o pós-compra. De acordo com Lovelock et al. (2001), os clientes continuam a etapa de compra do serviço avaliando “[...] a qualidade do serviço e a sua satisfação ou insatisfação com a experiência do serviço”. O resultado dessas

ações afetará suas decisões futuras, como permanecer fiel ou não fiel ao prestador de serviço e transmitir recomendações positivas ou negativas. Esse comportamento do consumidor em relação aos serviços prestados, “[...] depende de seu grau de satisfação com o resultado. Quando mais satisfeito com o serviço estiver o consumidor, maior será a probabilidade de repetição da compra” (GIANESI et al., 1996, p.72). O mesmo comportamento de satisfação expresso por meio de recomendações positivas é replicado para outros possíveis consumidores no processo de busca de informações, reduzindo o risco percebido por consumidores em potencial (GIANESE et al., 1996). Do mesmo modo, recomendações negativas podem influenciar os consumidores na avaliação de alternativas.

A comunicação boca a boca tem impacto expressivo no que os consumidores narram uns aos outros sobre serviços contratados (ZEITHAML et al., 2011). “Como os clientes dos serviços são muito influenciados pelas opiniões pessoais de outros clientes, o entendimento e controle da comunicação boca a boca ganha crescente importância” (ZEITHAML et al., 2011, p. 105). Com a influência da internet, os consumidores ficam próximos a conteúdos específicos de avaliações de consumidores através de *blogs* e *websites*. Zeithaml et al. (2011, p. 105) argumentam:

A melhor maneira de gerar uma propaganda boca a boca positiva é, naturalmente, gerar experiências de serviços memoráveis e positivas. Quando um serviço é insatisfatório, é indispensável ter em mãos uma estratégia eficiente de recuperação de serviço para impedir uma comunicação boca a boca negativa.

Os autores colocam que o comportamento do consumidor sugere que as pessoas tendem a recordar melhor de momento negativos do que momentos positivos, e que estas são mais influenciadas por informações negativas do que positivas. Porém, ainda de acordo com os autores, a influência da qualidade e da experiência positiva de um serviço está vinculada às experiências que tiveram com os colaboradores da empresa. Essa interação durante o serviço resulta na elevação das percepções positivas de outros provedores de serviço da organização.

## 2.2 Qualidade

Juran (1990, p. 9) apresenta a palavra “produto” com um termo genérico para bens e serviços. O autor argumenta dois sentidos que compõem a qualidade: (a) desempenho do produto: satisfação com o produto, que resulta na satisfação do cliente; e (b) ausência de deficiências: insatisfação com o produto, que resulta nas reclamações do consumidor.

Outro conceito importante é o de qualidade. Albrecht (*apud* CASAS, 1995, p. 20) afirma que a qualidade total em serviços “[...] é uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários”.

Para Lovelock et al. (2011, p. 451), são muitos os conceitos de qualidade em serviços; portanto, é necessário que os administradores das organizações de serviços tenham o entendimento comum da necessidade de alinhar as questões de medição da qualidade, identificar as causas de deficiência e elaborar ações corretivas. Os mesmos autores apresentam as seguintes definições para qualidade: (a) a visão transcendente da qualidade, em que as pessoas reconhecem a qualidade pela experiência adquirida por meio de exposição repetida; (b) a abordagem voltada para a manufatura, em que há a preocupação da empresa com a organização das operações; (c) as definições baseadas no usuário e que partem da premissa de que cada consumidor possui desejos e necessidades diferentes; e (d) as definições baseadas em valor, nas quais é estabelecida a qualidade em termos de valor e preço.

Buzzel e Gale (*apud* GRÖNROOS, 1995, p. 47) afirmam que “[...] a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente perceba como tal”. Segundo Grönroos (1995, p. 48), a definição de qualidade corre o risco de limitar o escopo de programas de qualidade. Para o autor, os clientes compreendem qualidade como um conceito muito mais amplo do que aquele utilizado pelas organizações. Assim, faz-se necessário que a organização prestadora de serviços consiga ter a simetria com os clientes, “[...] caso contrário, em programas de qualidade, ações erradas poderão ser tomadas e tempo e dinheiro poderão ser mal investidos” (GRÖNROOS, 1995, p. 48).

Corrêa et al. (2002) argumentam sobre a importância da gestão da qualidade, afirmando que esta é responsável pela produção de um pacote de valor para desenvolver níveis de satisfação nos consumidores, garantindo, conseqüentemente, a fidelização. De acordo com os autores, a qualidade nos serviços está ligada à lucratividade pelo mercado e pelos custos:

Isso porque um pacote de valor cujos elementos (estocáveis e não estocáveis) tenham sido produzidos de forma certa da primeira vez não demandará retrabalho, refugos de materiais, re-prestação de serviço malfeito, entre outros. Isso evidentemente demandará menor quantidade de recursos e portanto os custos serão menores, auxiliando, agora pelo lado dos custos, no aumento da lucratividade (CÔRREA et al., 2002, p.87).

Comentado [M5]: Página? ok

Para Brandy e Cronin (*apud* ZEITHAML et al., 2011), a qualidade de serviço é julgada pelo consumidor com base nas percepções técnicas, no processo pelo qual o resultado do serviço foi gerado e na qualidade do ambiente físico em que o serviço é executado.

### 2.2.1 Expectativas

De acordo com Zeithaml et al. (2011, p.115), “[...] expectativa dos clientes são crenças acerca da execução do serviço com padrões de referência a fim de julgar o desempenho”. Conforme os autores, os padrões de referência são utilizados como comparativos da qualidade de um serviço. Assim, o conhecimento desses padrões é fundamental para a execução de serviços de qualidade. Lovelock et al. (2001, p. 103) completam que as expectativas dos consumidores são variáveis em função de que cada consumidor possui “[...] diferentes tipos de expectativas sobre diferentes tipos de serviço”. Para os autores, os clientes possuem diferentes expectativas sobre os demais fornecedores, sendo esta uma variável que precisa ser compreendida.

Na perspectiva de Lovelock et al. (2001, p. 103), os clientes avaliam a qualidade de um serviço com base nos seus padrões internos, que existem desde antes da experiência do serviço:

Esse padrão interno para julgar a qualidade é a base para as expectativas do cliente. As expectativas das pessoas sobre os serviços são mais influenciadas por suas próprias experiências anteriores como clientes – com um determinado fornecedor de serviço, com serviços concorrentes no mesmo ramo, ou com serviços afins em ramos diferentes. Se não possuem experiência pessoal relevante, os clientes podem basear suas expectativas pré compra em fatores como a comunicação boca a boca ou a propaganda.

Com o passar do tempo, algumas normas são desenvolvidas para aquilo que os consumidores podem esperar de determinado setor de serviços. As normas são reforçadas por

fatores como a própria expectativa do cliente, o controle da empresa sobre os serviços, a propaganda, o preço, a aparência das instalações e dos funcionários (LOVELOCK et al., 2001). Conforme exemplificam os autores, os clientes “[...] não esperam ser saudados por um porteiro e um camareiro em um hotel do centro de uma grande metrópole, mas certamente é o que esperam em um Hilton<sup>5</sup>” (LOVELOCK et al., 2001, p. 103).

As expectativas dos consumidores são variantes entre diferentes grupos demográficos, como homens e mulheres, idosos e jovens, estudantes e trabalhadores. Além disso, as expectativas alteram-se quando comparadas de país para país (LOVELOCK et al., 2001).

Zeithaml et al. (2011, p. 117) apresentam níveis de expectativas. Para os autores, as expectativas podem ser divididas entre dois tipos de expectativas: (a) serviço desejado; e (b) serviço adequado. “O serviço desejado é uma combinação do que o cliente acredita que “é possível” e “deveria ocorrer” (ZEITHAML et al., 2011, p. 117). Esses desejos são fixados antes da compra do serviço; assim, o cliente cria a expectativa positiva de acordo com a avaliação preliminar realizada. Essas expectativas refletem o desejo, a esperança ou a crença em relação ao serviço que será prestado. Sem esses elementos, “[...] os consumidores provavelmente não adquiririam o serviço [...]” (ZEITHALM et al., 2011, p. 117).

Em função de influências negativas de mercado, como problemas econômicos ou ambientais, os consumidores podem refletir e reduzir suas expectativas para o nível mínimo aceitável. Esse nível mínimo aceitável é chamado de serviço adequado (ZEITHAML et al., 2011). “O serviço adequado representa ‘a expectativa mínima tolerável’, o nível mais baixo de desempenho aceitável para o cliente” (ZEITHAML et al., 2011, p. 117). Para Hoffman (2009, p. 362), o serviço adequado é baseado nas normas ou nas experiências que foram desenvolvidas nos clientes ao longo do tempo. Lovelock et al. (2001, p. 104) afirmam que serviços adequados são o mínimo que o cliente espera sem ficar insatisfeito. “Entre os fatores que ajudam a estabelecer essa expectativa estão o desempenho antecipado das alternativas de serviço percebido e fatores situacionais relativos ao uso do serviço [...]” (LOVELOCK et al., 2001, p. 104).

Entre os dois tipos de expectativas. Conforme evidencia a Figura 2, Zeithaml et al. (2011) apresentam a zona de tolerância, a qual se fundamenta na heterogeneidade dos serviços, “[...] no sentido de seu desempenho variar entre diferentes empresas prestadoras de serviço, entre funcionários de uma mesma prestadora e até em relação a um mesmo

---

<sup>5</sup> Rede de hotéis americana. Possui cerca de 2.500 hotéis em mais de oitenta países.

funcionário” (ZEITHAML et al., 2011, p. 117), ou seja, a zona de tolerância é dimensionada e possui variação de acordo com o que os clientes se dispõem a aceitar.

A zona de tolerância está ligada à insatisfação ou à satisfação do cliente diante do serviço. Caso o serviço seja inferior ao nível de um serviço adequado, os consumidores irão se sentir insatisfeitos com a empresa. Ao contrário, se o resultado do serviço prestado for superior ao serviço desejado pelo cliente, os clientes irão se sentir satisfeitos com o desempenho (ZEITHAML et al., 2011).

Figura 2 - Serviço desejado, zona de tolerância e serviço adequado.



Fonte: adaptado pelo autor. Zeithaml et al., 2011, p. 117.

Conforme Johnston et al. (2002, p. 131), a importância “dessa zona de tolerância é que os clientes podem variar dentro de uma faixa de desempenho, e qualquer aumento ou diminuição de desempenho nesta área apenas terá efeito marginal sobre as percepções”. Assim, o resultado do desempenho fora dessa faixa terá o real efeito sobre a qualidade percebida pelo consumidor. Zeithaml et al. (2011, p. 117) propõem que, quando as expectativas dos clientes saem “[...] da zona de tolerância (ou muito abaixo ou muito acima dos limites), o serviço atrai a atenção do cliente de modo negativo ou positivo”.

Outra característica da zona de tolerância é a sua expansão ou contração para dado cliente. Lovelock et al. (2001, p. 106) explicam que essa mudança está associada a “[...] fatores como competição, preço, ou importância de atributos específicos do serviço”. Demais fatores incontrolláveis pelas empresas também podem afetar a zona de tolerância, como tempo e urgência que o consumidor possui para utilizar o serviço. Conforme Zeithaml et al. (2011) exemplifica, clientes mais ocupados tendem a possuir uma faixa de tolerância menor. Em comparação, clientes menos ocupados possuem a faixa de tolerância maior.

### 2.2.3 Fatores Influenciadores das Expectativas

Os fatores influenciadores são forças que agem sobre os consumidores em relação às expectativas acerca do serviço e que, nem sempre podem ser controladas (ZEITHAML et al., 2011). Zeithaml et al. (2011) listam as forças influenciadoras dividindo-as entre: (a) forças que influenciam o serviço desejado; e (b) forças influenciadoras do serviço adequado.

Quanto ao serviço desejado, os autores listam os influenciadores: (a) necessidades pessoais; e (b) intensificadores permanentes de serviço. As necessidades pessoais “[...] são os estados ou condições especiais para a manutenção do bem-estar físico e psicológico, aspectos vitais que moldam o desejo com a relação do serviço [...]” (ZEITHAML et al., 2011, p. 121). As outras características são de cunho físico, social, psicológico e funcional. Hoffmann et al. (2009, p. 365) simplificam, afirmando que consumidores possuem diferentes tipos de necessidade. No que diz respeito ao âmbito da hotelaria, Zeithaml et al. (2011, p. 121) exemplificam esta a força influenciadora da seguinte maneira:

Um cliente com grandes necessidades no âmbito do convívio e de benefícios de expectativas relativamente altas para os serviços secundários de um hotel e espera, por exemplo, que o estabelecimento tenha um bar com música ao vivo e pista de dança.

O segundo fator influenciador, os intensificadores permanentes de serviço, são “fatores individuais, estáveis e que geram uma sensibilidade aguçada no cliente em relação ao serviço prestado (ZEITHAML et al., 2011, p. 122). Os autores dividem esse fator em: (a) expectativas do serviço desejado, “[...] que ocorre sempre que as expectativas do cliente são motivadas por outra pessoa ou um grupo de pessoas” (ZEITHAML et al., 2011, p. 122) e que influenciam os consumidores em função de eles representarem outros consumidores que também utilizarão o serviço; e (b) filosofia do serviço, que é “a atitude geral do cliente acerca do significado de um serviço e da conduta adequada das empresas provedoras” (ZEITHAML et al., 2011, p. 122). Para Hoffman et al. (2009, p. 365), a filosofia dos serviços é a visão “[...] de um cliente a respeito do significado e a maneira pela qual os provedores de serviço devem conduzir-se à si próprios”. Os autores ainda argumentam que consumidores que trabalham no setor de serviços têm maior sensibilidade sobre esse fator.

Outros fatores que influenciam as expectativas dos consumidores estão ligados ao serviço adequado. “Em geral, estas influências têm curta duração e tendem a flutuar mais do que os fatores que afetam o serviço desejado” (ZEITHAML et al., 2011, p. 122). Zeithaml et



al. (2011) dividem os fatores em cinco elementos: (a) os intensificadores temporários, (b) as alternativas percebidas do serviço, (c) o papel do cliente no serviço percebido por ele próprio, (d) os fatores situacionais e (e) o serviço previsto.

Os intensificadores temporários consistem “[...] em fatores individuais de curto prazo que deixam o cliente mais ciente da necessidade do serviço” (ZEITHAML et al., 2011, p. 122). Dessa forma, consumidores que buscam serviços em situações de emergência elevam o nível de expectativa por serviço adequado. Zeithaml et al. (2011, p. 123) afirmam que, no momento da primeira execução do serviço, esse fator influenciador está ligado à confiabilidade do consumidor com a prestadora, pois o reflexo do serviço adequado é o mínimo contratado para atender às necessidades do consumidor. Assim, “[...] outras situações em que os intensificadores temporários de serviço são presentes, o nível adequado de serviço aumenta e a zona de tolerância se estreita (ZEITHAML et al., 2011, p. 123).

O segundo fator são as alternativas de serviço percebidas pelo consumidor. Diante de um ambiente com diversos prestadores de serviço ou em que os consumidores são capazes de realizar o próprio serviço, os níveis de serviço adequado do consumidor são mais altos do que o dos consumidores que não acreditam ser possível obter melhores serviços com outras provedoras (ZEITHAML et al., 2011). “A percepção de que existem alternativas de serviço eleva o nível de serviço adequado e estreita a zona de tolerância” (ZEITHAML et al., 2011, p. 124).

O papel do cliente no serviço percebido por ele próprio é o resultado de o consumidor estar “[...] muitas vezes envolvido no processo de produção e pode influenciar diretamente o resultado do sistema de prestação de serviço” (HOFFMAN et al., 2009, p. 368). Conforme Zeithaml et al. (2011), “as expectativas do cliente são em parte definidas pela maneira com que ele crê que esteja desempenhando seus próprios papéis na execução do serviço”. Os autores exemplificam o fator em um restaurante:

Um cliente que explica em detalhe o quão mal passado ele deseja o seu filé provavelmente se sentirá mais insatisfeito se a carne chegar até sua mesa bem passada, em comparação a um cliente que não expressa a sua preferência pelo tempo de cozimento esperado (ZEITHAML et al., 2011, p. 124).

A zona de tolerância do consumidor tende a se expandir, e o nível do serviço adequado é diminuído quando o cliente percebe que não está cumprindo com o seu papel na prestação de serviço. Porém, o mesmo fator pode ter o movimento contrário, quando o cliente

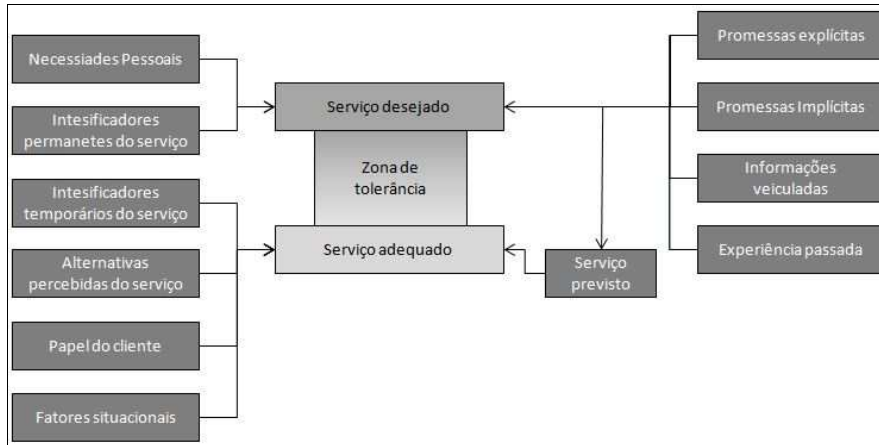
acredita que está realizando o seu papel na prestação de serviços. Este movimento contrário resulta no encurtamento da zona de tolerância e na elevação dos serviços adequados.

O quarto fator influenciador dos serviços adequados são os fatores situacionais, que são definidos como “[...] as condições de desempenho do serviço que os clientes enxergam além do controle do prestador de serviço” (ZEITHAML et al., 2011, p.124). As prestadoras de serviços, muitas vezes, utilizam recursos que fogem do controle da empresa, como água, luz, internet e telefone. Em certas situações, esses recursos podem faltar ou ter problemas, prejudicando o desempenho e a qualidade do serviço. Este fator minimiza as expectativas dos clientes pelo fato de eles reconhecerem que o problema não tem origem na prestadora de serviços. Os clientes “que reconhecem que os fatores institucionais não são culpa da empresa prestadora, estão mais inclinados a aceitar os níveis mais baixos de serviço adequado, em um dado contexto” (ZEITHAML et al., 2011, p. 125). O resultado desse fator é a redução temporária do serviço adequado e a dilatação da zona de tolerância.

O último elemento que completa os fatores influenciadores do serviço adequado é o serviço previsto. De acordo com Hofmann et al. (2009, p. 368), o “[...] serviço previsto é uma função de promessas explícitas e implícitas feitas pela empresa, pela comunicação boca a boca e pelas próprias experiências anteriores dos clientes”. Zeithaml et al. (2011, p. 126), acreditam que “[...] este tipo de expectativa com serviços pode ser visto como o conjunto de previsões que o cliente faz sobre o que provavelmente acontecerá durante uma transação ou intercâmbio iminente”. Para os autores, se os consumidores previrem um bom nível de serviço, seus níveis de serviço adequado serão mais altos do que uma previsão se o serviço apresentar qualidade inferior. Nesse caso, a zona de tolerância aumenta, e o serviço adequado diminui.

Figura 3 - Os fatores que influenciam os serviços desejados e o previsto.

Comentado [M6]: Citar no texto. ok



Fonte: adaptado pelo autor. Zeithaml et al., 2011. p. 126.

As previsões utilizadas para julgar os serviços antes de seu recebimento são pautadas em informações prévias que os consumidores adquirem. [Essas informações estão representadas na figura 3.](#) De acordo com Zeithaml et al. (2011), essas informações sofrem influência individual de um fator interno e três fatores externos, respectivamente: (a) promessas explícitas do serviço; (b) promessas implícitas do serviço; (c) informações veiculadas boca a boca; e (d) experiência passada.

As promessas explícitas “são as afirmações de ordem pessoal e impessoal feitas pela organização prestadora de serviço, endereçadas aos clientes” (ZEITHAML et al., 2011, p. 127). As afirmações têm caráter pessoal quando a origem está na prestadora de serviço, por meio da comunicação entre o consumidor e a empresa, e possuem caráter impessoal quando a afirmação é comunicada pela internet, por brochuras e outras publicações (ZEITHAML et al., 2011). De acordo com Zeithaml et al. (2011, p. 127), as promessas explícitas do serviço são uns dos únicos fatores que podem ser controlados pela organização prestadora de serviço. A influência desse fator é apresentada por Zeithaml et al. (2011, p. 128) da seguinte maneira:

As promessas explícitas do serviço influenciam os níveis do serviço desejado e do serviço previsto. Elas moldam as preferências gerais dos clientes e suas previsões sobre o que acontecerá no próximo encontro do serviço com um dado provedor ou em um encontro de serviço especial com um mesmo provedor.

O segundo fator dos serviços previstos são as promessas implícitas. Para Zeithaml et al. (2011, p. 128), esse fator diz respeito a pontos que não incluem as promessas explícitas do serviço e que levam à inferência sobre a expectativa do serviço. “Estes pontos de qualidade são dominados pelo preço e pelos tangíveis associados a este serviço” (ZEITHAML et al., 2011, p. 128). Quanto maior o preço e o aspecto tangível, maior a expectativa do cliente com o serviço. Zeithaml et al. (2011, p.128) exemplificam: “[...] o cliente que se hospeda em um hotel de classe, está inclinado a desejar e prever um alto padrão de serviços em comparação àquele de instalações menos impressionantes”.

Quanto ao próximo fator, a importância das informações veiculadas boca a boca, Zeithaml et al. (2011, p. 128) o consideram como “[...] afirmações pessoais e por vezes impessoais feitas por qualquer parte envolvida, exceto a empresa prestadora, que traduzem aos clientes a imagem do serviço e influenciam tanto o serviço previsto quanto o serviço desejado”. As informações transmitidas têm peso especial por estarem livres de quaisquer tendências. “Esse tipo de informação tende a ser muito importante no caso de um serviço difícil de avaliar antes da compra, ou antes, da experiência direta com sua execução” (ZEITHAML et al., 2011, p. 128). De acordo com Zeithaml et al. (2011, p. 128) esse fator influencia os níveis de serviço desejado e esperado.

A experiência passada é “[...] a exposição anterior do cliente a serviços relevantes ao serviço em questão”, sendo, portanto, o fator que atua na definição de previsões e desejos (ZEITHAML et al., 2011, p. 128). A experiência do consumidor em relação a determinado serviço será comparada quando este utilizar novamente o mesmo tipo de serviço, servindo, então, como guia para tomadas de decisão a outros prestadores ou para o mesmo prestador. É possível que o consumidor realize comparações entre diferentes setores, como: hotelaria e hospitais, e telecomunicações e operadores de televisão (ZEITHAML et al., 2011).

Comentado [M7]: Veja se pode ser asism. ok

#### 2.2.4 Encontros de Serviço

A maioria dos serviços caracteriza-se pela interação do consumidor com a prestadora de serviço. Essa “[...] inserção que na mente do cliente define a qualidade do serviço [...]” (FITZSIMMONS et al., 2010, p.208). Desse modo, “[...] os encontros com serviço são os momentos em que as promessas são cumpridas ou quebradas” (ZEITHAML et al., 2011, p. 158).

Para o consumidor, o momento mais importante é o encontro de serviço, ou seja, o momento em que acontece a interação entre organização prestadora do serviço e consumidor. Ao prestar um serviço, a empresa oferece diversos encontros de serviço para o consumidor, desde a sua chegada até o fim da interação. Esse conjunto de encontros são momentos em que os consumidores estão avaliando a empresa. Cada encontro serve para o cliente desenvolver a satisfação e fidelização. Para a organização, cada encontro é a oportunidade para apresentar o seu potencial como prestadora de serviço (ZEITHAML et al., 2011, p. 158).

A representação dos encontros por cascata oferece a dimensão da quantidade de interações, o que para “[...] alguns tipos de serviços os encontros são em pequeno número, enquanto para outros esses eventos são mais frequentes” (ZEITHAML et al., 2011, p. 158). Para representar os encontros de serviço, Normann (*apud* LOVELOCK et al., 2001, p. 62) cita uma metáfora:

Poderíamos dizer que a qualidade percebida é realizada no momento da verdade, quando o fornecedor do serviço e o cliente do serviço se confrontam na arena. Nesse momento, eles estão em grande parte, entregues a seus próprios recursos. [...] É a habilidade, a motivação, e as ferramentas empregadas pelo representante da empresa e as expectativas e comportamento do cliente que, em conjunto, criarão o processo de entrega de serviço.

Devido à importância da interação, os primeiros eventos são os mais críticos, em função de iniciarem a representação do que o cliente terá da empresa. Porém, conforme Zeithaml et al. (2011), mesmo que os primeiros encontros sejam importantes, os demais encontros podem ser decisivos para a satisfação ou fidelização do cliente. Se o consumidor estiver interagindo com a organização pela primeira vez, o contato inicial criará a primeira impressão da organização. Contudo, na primeira interação entre as partes, o consumidor não tem uma base de julgamento, transformando a comunicação através do contato telefônico ou da experiência física com um funcionário em uma decisão de “[...] importância nas percepções deste cliente sobre a qualidade” (ZEITHAML et al., 2011, p. 159).

Zeithaml et al. (2011, p. 161) descrevem três tipos de encontros de serviço: (a) encontros remotos, que se referem a encontros sem contato humano direto, como interação por *website*, e nos quais “[...] as provas tangíveis do serviço e a qualidade dos processos e sistemas de natureza técnica tornam-se as bases para o julgamento da qualidade”; (b) encontros telefônicos entre o consumidor e a empresa, que permitem maior variação de interação, como o tom de voz, o conhecimento do colaborador, e a eficiência e eficácia na resolução do pedido, encontros que são influenciadores na qualidade percebida pelos clientes e que, segundo Johnston (2002, p. 293), “[...]podem ter muito potencial para a satisfação ou a insatisfação dos clientes”; e (c) encontros pessoais, que se referem à interação direta do cliente com os colaboradores da organização. Este último tipo de encontro é julgado pela leitura dos comportamentos verbais e não verbais, “[...] assim como os tangíveis (por exemplo, o uniforme dos funcionários e outros símbolos do serviço, como equipamentos, brochuras contendo informações, ambiente físico)” (ZEITHAML et al., 2011, p. 161). No encontro pessoal, o consumidor desempenha um papel relevante na geração do serviço de qualidade por meio do próprio comportamento durante a execução do serviço.

Em função de os serviços terem aspecto intangível, os consumidores buscam evidências, durante o encontro, que o tornem tangível (ZEITHAML et al., 2011, p. 167). Os autores apresentam três evidências que, em conjunto, formam a oferta tangível: (a) pessoas (contato com funcionários, próprio cliente e outros clientes); (b) processos (fluxo operacional, etapas do processo, flexibilidade contra padrão e tecnologia contra o ser humano); e (c) evidências físicas (comunicação tangível, cenário do serviço, garantias, tecnologia e *website*). Todos esses elementos estão presentes nos encontros de serviço entre o consumidor e a organização prestadora de serviço “[...] e têm importância crucial na gestão da qualidade do contato e na geração da satisfação do cliente (ZEITHAML et al., 2011, p. 168).”

### 2.2.5 Qualidade e Satisfação

Para muitos autores, a definição de qualidade e satisfação é igual, porém, os dois termos são distintos, embora correlacionados (ZEITHAML et al., 2011). De acordo com Zeithaml et al. (2011, p. 141), “[...] os dois conceitos são fundamentalmente diferentes no tocante aos seus agentes casuais e aos desfechos resultantes”. Mesmo que os dois termos tenham pontos em comum, a “[...] satisfação é comumente entendida como um conceito amplo, ao passo que a qualidade do serviço se volta especificamente para as dimensões do

serviço” (ZEITHAML et al., 2011, p. 141). Dessa forma, a qualidade do serviço é a base para a satisfação do consumidor.

Zeithaml et al. (2011, p. 141) consideram que a satisfação “[...] é influenciada pelas percepções da qualidade do serviço, da qualidade do produto, e pelo preço, além de fatores situacionais e pessoais”. Para os autores, os consumidores não percebem a qualidade do serviço de forma unidimensional; eles julgam a qualidade com base em diversos fatores relevantes ao momento do serviço. Esses fatores foram identificados como as cinco dimensões da qualidade do serviço, as quais “[...] representam como os consumidores organizam as informações sobre a qualidade do serviço em suas mentes” (ZEITHAML et al., 2011, p. 151). As cinco dimensões apresentadas pelos autores são a confiabilidade, a responsividade, a segurança, a empatia e os tangíveis.

A confiabilidade é “[...] definida como a capacidade de cumprir a promessa de serviço de modo fidedigno e preciso” (ZEITHAML et al., 2011, p. 152). Fitzsimmons et al. (2010) argumentam que a confiabilidade nos serviços significa que a organização prestadora de serviços cumpriu com as expectativas dos clientes, desenvolvendo um serviço no prazo e sem erros. Hoffman et al. (2009, p. 385) acrescentam que “[...] a falha em prestar serviços confiáveis quase sempre se traduz no insucesso da empresa”.

A segunda dimensão, a responsividade, “[...] é o desejo de auxiliar os clientes e oferecer um serviço imediato” (ZEITHAML et al., 2011, p. 152). De acordo com Zeithaml et al. (2011), essa dimensão é focada na atenção que o colaborador oferece ao consumidor e na prontidão para lidar com as diversas solicitações, como, por exemplo, perguntas, reclamações e problemas. Fitzsimmons et al. (2010) explicam que a deixar um cliente esperando, sem razões aparentes, desenvolve uma percepção negativa da qualidade. “Se ocorrer uma falha em um serviço, a capacidade de recuperá-la rapidamente e com profissionalismo pode gerar muitas percepções positivas da qualidade” (FITZSIMMONS et al., 2010, p. 140).

Segurança “[...] é definida como o conhecimento e a cortesia dos funcionários, e como a capacidade da empresa e seus empregados de inspirar confiança e certeza ao cliente” (ZEITHAML et al., 2011, p.152). Para Zeithaml et al. (2011, p. 152), essa dimensão é importante para serviços de alto risco ou para serviços em relação aos quais os consumidores se sentem inseguros em avaliar os resultados. Hoffman et al. (2009, p. 387) afirmam que a segurança está representada na cortesia que a empresa e os colaboradores dispensam ao consumidor. A cortesia é representada pelo modo de os colaboradores interagirem com o consumidor e seus bens. Nas palavras de Fitzsimmons et al. (2010, p. 140), segurança é o resultado da competência da organização em “[...]cortesia e respeito ao cliente, comunicação

efetiva com o cliente e a idéia de que o funcionário está realmente interessado no melhor para o cliente”.

A quarta dimensão, a empatia, é “[...] a atenção cuidadosa e personalizada que a empresa oferece aos seus clientes” (ZEITHAML et al., 2011, p. 153). Segundo Zeithaml et al. (2011, p. 153), a empatia é o resultado da transmissão da mensagem, por meio da personalização do serviço ou da customização, que indicam que o consumidor é especial e que suas necessidades são compreendidas pela organização prestadora de serviço. Os autores expõem que a transmissão da mensagem vem ao encontro com os desejos dos consumidores de serem compreendidos. Conforme Fitzsimmons et al. (2010), a empatia possui as características de acessibilidade, sensibilidade e desejo da organização em compreender as necessidades dos clientes.

Os tangíveis, para Zeithaml et al. (2011, p. 153), são “[...] a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, do quadro de pessoa e dos materiais de comunicação”. Os autores defendem que eles fornecem as representações físicas ou imagens que o consumidor terá para avaliar a qualidade. Organizações que enfatizam os tangíveis possuem serviços em que os consumidores visitam o estabelecimento com o objetivo de receber o serviço. Hofmann et al. (2009, p. 385) explicam que os “[...] os tangíveis da empresa consistem em uma grande variedade de objetos envolvidos nas prestação do serviço, como carpete, mesas, iluminação, cor das paredes, folhetos, correspondência e aparência do pessoal”. Para os autores, essa dimensão da qualidade é bidimensional, em que uma dimensão focaliza “[...] os equipamentos e instalações, e a outra, o pessoal e os materiais de comunicação” (HOFFMAN et al., 2009, p. 385). Fitzsimmons et al. (2010) referem, ainda, que a avaliação dessa dimensão pode sofrer influência negativa, como a influência da conduta negativa de um cliente que estejam utilizando o serviço no mesmo momento.

Dessa forma, “[...] a qualidade do serviço é uma avaliação coordenada, reflexo da percepção do cliente sobre a confiabilidade, a segurança, a responsividade, a empatia e os tangíveis” (ZEITHAML et al., 2011, p. 141). Em contrapartida, a satisfação do cliente é influenciada pelas percepções da qualidade do serviço, pela qualidade do produto e pelo preço (ZEITHAML et al., 2011, p. 141).

A satisfação do cliente pode ser definida como:



Satisfação é a manifestação da realização do cliente. Ela é a compreensão de que uma característica de um produto ou de um serviço, ou de que o produto ou serviço propriamente dito, oferecem um nível prazeroso de realização relacionada ao consumido (OLIVER *apud* ZEITHAML et al., 2011, p. 142).

Zeithaml et al. (2011, p. 142) apresentam a definição de satisfação e insatisfação como “[...] a avaliação do cliente para um produto ou serviço em termos de ele atender as expectativas e necessidades deste cliente. O fracasso em atender a essas necessidades e expectativas é entendido como sendo a causa da insatisfação com o produto ou serviço”.

Para Hoffman et al. (2009, p.342), a satisfação é “[...] é uma comparação das expectativas do cliente com suas percepções a respeito do encontro de serviço real”. Os autores apresentam o modelo de desconfirmção de expectativa, segundo o qual “[...] as percepções de um cliente satisfizerem suas expectativas, diz-se que as expectativas foram confirmadas e o cliente está satisfeito” (HOFFMAN et al., 2009, p. 342). Por outro lado, a insatisfação acontece ao contrário, quando a percepção e as expectativas não foram iguais.

Existem dois tipos de desconfirmção de expectativa: (a) se “[...] a percepção real ficou aquém do esperado, o resultado será uma desconfirmção da expectativa negativa, que resulta em insatisfação e pode desencadear a propaganda negativa boca a boca” (HOFFMAN et al., 2009, p. 343); e (b) a desconfirmção positiva, que é o resultado das percepções que excederam as expectativas e resultaram em satisfação do consumidor, o qual, por sua vez, tende a realizar propaganda boca a boca positiva, além de ocorrer a retenção do cliente (HOFFMAN et al., 2009).

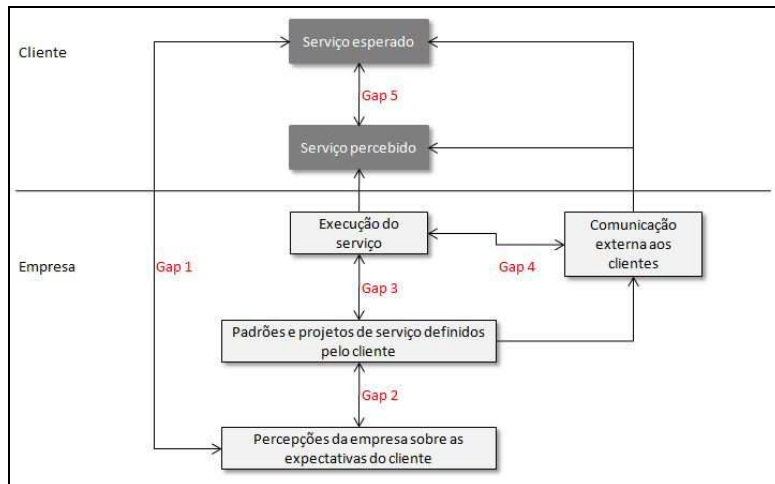
A satisfação do consumidor pode ser relacionada a outros tipos de sentimentos que dependem do contexto do serviço em questão. Zeithaml et al. (2011) apresentam quatro sentimentos referentes à satisfação do consumidor. O primeiro é o contentamento, que se configura como “[...] uma reação passiva que os consumidores associam a serviço, pois nem sempre passam o tempo todo refletindo sobre os serviços que recebem rotineiramente” (ZEITHAML et al., 2011, p. 142). O segundo sentimento vinculado à satisfação é o de prazer, que diz respeito aos consumidores sentirem-se bem ou felizes com o serviço. O encantamento é o terceiro sentimento. Nele, os consumidores possuem suas expectativas e necessidades supridas, e o serviço leva-o a uma experiência altamente positiva. Por último, há o alívio, sentimento que reflete em serviços em que há a eliminação de algo negativo (ZEITHAML et al., 2011).

### 2.2.6 Lacunas na Qualidade de Serviços

A mensuração da qualidade em serviços depende de outras variáveis que não são encontradas em produtos. Hoffman et al.(2009, p. 376) dizem que as percepções da qualidade dependem de comparações “[...] da expectativa do cliente com determinado serviço”.

Com o objetivo de mensurar as falhas na qualidade de serviços, Zeithaml et al. (2011) desenvolveram o modelo de lacunas na qualidade de serviço apresentado na figura 4. Esse modelo apresenta cinco lacunas, *gaps* ou hiatos, divididas entre lacunas do cliente, isto é, aquelas que ocorrem apenas no cliente, e lacunas da empresa, que ocorrem no interior desta:

Figura 4 - Modelo de *gaps* da qualidade de serviço.



Fonte: adaptado pelo autor. Zeithaml et al., 2011, p.79.

A lacuna da compreensão do cliente (*gap 1*), envolve a leitura das expectativas dos clientes por parte da administração organizacional. Zeithaml et al. (2011, p. 69) apresentam essa lacuna como “[...] a diferença entre as expectativas do cliente para o serviço e a compreensão que a empresa tem dessas expectativas”. Já para Fitzsimmons et al. (2010, p. 142) essa lacuna pode ser o resultado da falta “[...] do comprometimento da administração com a qualidade do serviço ou de uma percepção de impossibilidade em atender às expectativas dos clientes”. Zeithaml et al. (2011, p. 69) atestam que o erro gerencial em compreender as expectativas dos clientes pode levar a decisões equivocadas na administração:

Sempre que as pessoas autorizadas e incumbidas de definir prioridades falham em entender as expectativas dos clientes como a relação aos serviços, elas desencadeiam uma série de decisões tomadas sem o devido cuidado e de alocações de recursos ineficientes, o que resulta na percepção de serviços de baixa qualidade.

Após a percepção das expectativas dos consumidores, a organização é influenciada pelos padrões estabelecidos para a prestação do serviço (*gap 2*). Para Zeitham et al. (2011, p. 71), a lacuna do projeto e dos padrões de serviço é “[...] a diferença entre a compreensão das expectativas dos clientes e o desenvolvimento de projetos e de padrão de serviços por ele definido”. Esses padrões são diferentes daqueles padrões convencionais de desempenho que as organizações estabelecem para o serviço, “[...] pois são baseados nas exigências básica dos clientes que são visíveis e mensuradas por eles” (ZEITHAML et al., 2011, p. 71). Conforme Hoffman et al. (2001), as empresas, ao criarem um padrão de serviço, devem utilizar um fluxograma para identificar todos os pontos de contato com o cliente. Esses padrões podem orientar: (a) como o sistema deve operar e (b) o comportamento dos colaboradores em cada ponto do sistema. Os autores exemplificam esta lacuna como a situação de um hotel:

O pessoal da recepção dos hotéis, por exemplo, pode ser treinado para trabalhar de acordo com especificações em relação a receber o cliente, estabelecer contato visual, sorrir, preencher os documentos apropriados, examinar junto com o cliente as acomodações oferecidas e fornecer-lhe as chaves do quarto (HOFFMAN et al., 2001, p. 379).

A lacuna do desempenho do serviço (*gap 3*) é o “[...] o desempenho real de uma serviço e os padrões estabelecidos pela organização” (HOFFMAN et al., 2009, p. 379). Zeithaml et al. (2011, p. 74) define essa lacuna como a “[...] diferença entre o desenvolvimento de padrões de serviço designado pelo cliente e o real desempenho do serviço pelos funcionários da empresa”. Os padrões devem ser alicerçados nas pessoas, nos sistemas e na tecnologia, com o objetivo de que a eficácia seja refletida nas expectativas dos clientes (ZEITHAML et al., 2011, p.74). De acordo com Zeithaml et al. (2011, p. 74), essa lacuna possui diversos fatores que dificultam o desempenho e a qualidade do serviço. Esses fatores incluem: (a) a clara compreensão do colaborador a respeito dos processos do serviço prestado ao cliente; (b) os conflitos entre gerência e cliente, presenciados pelos colaboradores; (c) as deficiências no processo de seleção de colaboradores; (d) as tecnologias inadequadas, (e) os sistemas impróprios; e (f) a falta de independência na tomada de decisão.

O *gap* da comunicação (*gap 4*) é a “[...] diferença entre as comunicações envolvendo a execução do serviço e as comunicações externas da empresa prestadora” (ZEITHAML et al., 2011, p. 78). A comunicação realizada pela empresa prestadora de serviço por meio de propaganda na mídia, pelos colaboradores ou outras mensagens pode aumentar as expectativas dos clientes e o padrão da qualidade pela qual o cliente avalia o serviço.

A lacuna ou *gap* do cliente (*gap 5*) é a “[...] diferença entre as expectativas e as percepções do cliente” (ZEITHAML et al., 2011, p. 68). Zeithaml et al. (2011, p. 68) destacam que as expectativas dos clientes são padrões de referência que o consumidor traz consigo para a utilização do serviço, “[...] ao passo que as percepções são avaliações subjetivas das experiências do serviço, e dependem de como ele é presenciado”. Para os autores, as fontes das expectativas são controladas pelo mercado (precificação, propaganda, e promessas de venda), bem como os fatores sobre os quais a empresa não tem controle (necessidades pessoais íntimas, comunicação boca a boca e ofertas competitivas). Nesse sentido, Zeithaml et al. (2011, p.69) defendem que, em um cenário ideal, “[...] as expectativas e percepções seriam idênticas: os clientes perceberiam que o que receberam é exatamente o que eles esperavam e deveriam receber”. Segundo Hoffman et al. (2009), é essencial o objetivo da organização em preencher a lacuna do cliente preenchendo as demais lacunas. Zeithaml et al. (2011) corroboram esta ideia descrevendo que um aspecto fundamental na execução de serviços de qualidade é o preenchimento da lacuna no que os clientes esperam e no que eles percebem.

### 2.2.7 Servqual

A escala SERVQUAL é uma ferramenta para mensurar a qualidade do serviço das organizações que revela os seus pontos fortes e fracos (HOFFMAN et al., 2009). De acordo com Zeithaml et al. (2011, p.188), diferentemente da mediação da qualidade de produtos, que pode ser mensurada por meio de indicadores como durabilidade e número de defeitos, “[...] a qualidade de serviços é abstrata e é melhor retratada por pesquisas que medem as avaliações que os clientes fazem deste serviço”.

Para a mensuração da qualidade de serviços, Parasuraman, Zeithaml e Berry criaram, em 1985, a escala SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Hoffman et al. (2009) apresentam a ferramenta SERVQUAL composta por duas seções. A primeira seção mensura, através de 22 itens, as expectativas dos consumidores com relação a empresas excelentes no setor do serviço pesquisado. A segunda seção utiliza-se de outros 22 itens com

o objetivo de mensurar a percepção do consumidor sobre os serviços da empresa pesquisa. O resultado das duas seções é comparado para chegar às pontuações das lacunas na qualidade de serviço (*gaps*) em cada uma das cinco dimensões (confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e os tangíveis) (HOFFMAN et al., 2009). “Quando maior a lacuna, mais distante estão as percepções do cliente em relação às expectativas e mais baixa é a avaliação da qualidade do serviço. Em oposição, quanto menor a lacuna, mais alta é essa avaliação” (HOFFMAN et al., 2009, p. 383). As expectativas e as percepções dos clientes são medidas por uma escala Likert de sete pontos, em que as extremidades são “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

Fitzsimmons et al. (2010, p. 142) afirmam que essa “[...] ferramenta foi projetada e validada em uma variedade de encontros de serviços. Os autores sugerem diversas aplicações dessa ferramenta, entre elas, a identificação de tendências da qualidade de serviços por meio de pesquisas periódicas realizadas com os clientes (FITZSIMMONS et al., 2010). Para Zeithaml et al. (2011, p. 188), a SERVQUAL pode ser empregada para:

- determinar o escore médio das lacunas;
- avaliar a qualidade do serviço de uma empresa em relação às cinco dimensões;
- rastrear as expectativas e as percepções dos clientes ao longo do tempo;
- comparar os escores SERVQUAL de uma empresa com os de empresas concorrentes;
- identificar e examinar os segmentos que diferem expressivamente em suas avaliações do desempenho do serviço de uma empresa; e
- avaliar a qualidade dos serviços internos.

Zeithaml et al. (2011) comentam que a metodologia SERVQUAL gerou diversos estudos voltados para a avaliação da qualidade de serviços em todo o mundo. Diversos setores, como hotelaria, bancos, clínicas particulares, faculdades e demais organizações voltadas para o setor de serviços, utilizam a metodologia para mensurar e avaliar as expectativas e as percepções dos clientes sobre seus serviços.

### 3 METODOLOGIA

A seguir, será apresentada a metodologia de pesquisa aplicada neste trabalho. O capítulo é dividido em quatro partes: (a) delineamento da pesquisa; (b) definição do local e dos participantes da pesquisa; (c) técnicas de coleta de dados; e (d) técnica de análise de dados.

#### 3.1 Delineamento da Pesquisa

Neste trabalho, com o intuito de solucionar os objetivos descritos e analisar os resultados obtidos, será utilizado o método quantitativo, uma pesquisa descritiva e um *survey* com questionário fechado adaptado do método SERVQUAL. De acordo com Roesh (*apud* Silva et al., 2012, p. 62) os métodos quantitativos “[...] procuram o que é comum, mas permanecem abertos para perceber a individualidade e os significados múltiplos atribuídos pelos indivíduos à realidade sem preocupar-se com uma mensuração matemática e/ou estatística. Richardson (*apud* Silva et al., 2012, p. 62) coloca que o paradigma quantitativo implica escolha de métodos que levam à utilização de instrumentos de coleta de dados por meio de técnica de estatística, como percentual, média, desvio padrão, coeficientes de correlação, análise de regressão, etc.

A pesquisa descritiva pode ser descrita como aquela que tem a finalidade de “[...] descrever situações, fatos, opiniões ou comportamentos, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população ou no contexto pesquisado” (SILVA et al., 2012, p. 63). Gil (*apud* SILVA et al., 2012, p. 63) apresenta as pesquisas descritivas como as que o objetivo é descrever determinada população ou fenômeno. Gil (*apud* SILVA et al., 2012, p. 63) completa a descrição da pesquisa descritiva exemplificando:

Outros exemplos de pesquisas descritivas desse tipo são aquelas que se propõe a estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, as condições de habitação de uma população, o índice de criminalidade de uma região, etc. Ainda são incluídas nessa categoria as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Segundo Gil (*apud* SILVA et al., 2012, p. 87) levantamento ou *survey* é “[...] a solicitação de informação a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”. As informações são coletadas por questionários estruturados. Silva et al. (2012, p. 87) argumenta que pesquisas de opinião, de satisfação do consumidor, pesquisas

sociodemográficas e eleitorais são exemplos de pesquisas *survey*. Em comparação a outros métodos, o levantamento é inapropriado para pesquisas de aprofundamento psicológicos e psicossociais, porém, são eficazes para problemas como preferência eleitoral e comportamento do consumidor (GIL *apud* SILVA et al., 2012). Silva et al. (2012) argumenta que levantamentos possuem características e aspectos dos elementos do universo participante, possibilitando a caracterização precisa do segmento pesquisado. Para a realização de levantamentos, são utilizados questionários com questões abertas ou fechadas.

### 3.2 Definição do Local e dos Participantes da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma organização prestadora de serviço. A empresa hoteleira em questão começou suas atividades em 1962 e continua em operação no edifício construído em 1986. A organização, de gestão familiar, encontra-se em Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul, e possui 15 colaboradores distribuídos nos setores de recepção, governança, manutenção e alimentos e bebidas.

De acordo com Gil (*apud* Silva et al., 2012) existem dois tipos de amostra. A amostra probabilística “[...] são escolhas rigorosamente científicas e baseadas em procedimentos estatísticos”. Já a amostra não probabilística, é conhecida por “[...] não apresentar fundamentação matemática ou estatística dependendo unicamente de critérios do pesquisador” (GIL *apud* SILVA et al., 2012, p.107). O presente trabalho adotou a amostra não probabilística, selecionando participantes por acessibilidade, tendo em vista os seguintes critérios:

- clientes com reserva durante o período da pesquisa;
- clientes com uma ou mais hospedagens no hotel pesquisado;
- clientes com reservas sinalizadas;
- reserva com previsão de *check in* igual a três dias.

Reservas sinalizadas são uma prática do hotel na qual o cliente antecipa o pagamento das diárias entre um percentual de 50% – quando for reservado mais de duas diárias – ou 100% – quando reservada apenas uma diária. Essa prática é a garantia que o cliente virá para utilizar os serviços do hotel e, conseqüentemente, serviço hoteleiro será prestado.

### 3.3 Técnicas de Coleta de Dados

Como já descrito neste trabalho, foi utilizado a coleta de dados por meio do questionário SERVQUAL, buscando os resultados das expectativas e das percepções dos clientes sobre a qualidade de serviços do hotel analisado. Foram aplicadas as 44 questões fechadas de classificação do método SERVQUAL, utilizando a escala Likert, nos valores de 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). De acordo com Gil (*apud* SILVA et al., 2012, p.142) o “[...] o objetivo das escalas é quantificar opiniões, percepções ou atitudes”. Foram adicionadas outras quatro perguntas fechadas, para classificação do cliente, e uma questão aberta, para identificação do ramo profissional de atuação deste.

O período utilizado para aplicar a pesquisa iniciou no dia 18 de abril de 2015 e estende-se até 7 de junho de 2015 (50 dias). No parâmetro de ocupação hotelaria, o respectivo período é considerado pela gerência como média temporada. A ocupação hoteleira é caracterizada por eventos municipais de grande atração de público turístico de lazer e pelo início das baixas temperaturas.

Para a coleta de dados, foram realizadas duas etapas. A primeira etapa consistiu na mensuração das expectativas dos clientes quanto a serviços hoteleiros via contato telefônico antes do *check in* do cliente. Se necessário e solicitado pelo cliente, foi feito o envio do questionário via *internet*. A segunda etapa consistiu na entrevista após o ato de *check out* do cliente. Para isso, foi disponibilizada uma prancheta e uma caneta para que o hóspede finalizasse a etapa das percepções.

A coleta de dados na primeira etapa seguiu o seguinte procedimento padrão:

- 1- filtragem de reservas conforme critério;
- 2- ligação e apresentação da pesquisa para o titular da reserva;
- 3- convite ao cliente para participar;
- 4- informação dos objetivos da pesquisa;
- 5- explanação do processo de pesquisa, método e respostas por escala;
- 6- encaminhamento da pesquisa pela internet (quando solicitado);
- 7- início da primeira etapa da pesquisa, transcrevendo para o formulário individual por hóspede;
- 8- finalização da primeira etapa.

Na segunda etapa, foi utilizado o seguinte procedimento padrão:

- 1- reapresentação da metodologia e convite para finalizar a parte das percepções;



- 2- entrega da prancheta e da caneta;
- 3- finalização e agradecimento, ressaltando a importância da participação.

Antes da aplicação da pesquisa, todos os colaboradores do setor da recepção foram instruídos sobre a metodologia e os objetivos da pesquisa.

A pesquisa foi aplicada e testada por dois voluntários que não utilizaram o serviço do hotel, porém são conhecedores das atividades hoteleiras presentes na organização.

### 3.4 Técnicas de Análise de Dados

Após a coleta, as pesquisas foram numeradas e inseridas no programa IBM® SPSS® Statistics Version 20. Foram inseridas 33 pesquisas no sistema, que, após o processo, passaram pela análise de validade. Foram eliminados todos os questionários os quais não possuíam respostas na seção referente à percepção do hóspede, totalizando sete pesquisas eliminadas.

No programa utilizado, todos os questionários utilizaram o tratamento estatístico, por meio das técnicas de médias e frequência. Inicialmente, foi realizada a análise do perfil pesquisado, em que foram trabalhados os seguintes aspectos:

- distribuição da frequência do gênero;
- distribuição da frequência da idade;
- distribuição da frequência do estado civil;
- comparação e formulação do perfil da pesquisa utilizando gênero, idade e estado civil;
- distribuição da frequência da profissão;
- distribuição da frequência da renda dos participantes.

A segunda análise consiste na comparação das médias e na formulação dos *gaps* da pesquisa SERVQUAL. Para isso, os dados foram analisados a fim de obter:

- média e soma das respostas do questionário expectativa;
- média e soma das respostas do questionário percepção;
- criação do *gap* entre as médias das respostas valendo-se da subtração da percepção e expectativa;
- comparação do *gap* entre as cinco dimensões;

O quadro 1 apresenta as dimensões da qualidade e suas respectivas questões definidas no modelo SERVQUAL:

Quadro 2 - Cruzamentos das dimensões com as questões SERVQUAL.

Questões de 1 a 5	CONFIABILIDADE
Questões de 6 a 9	RESPONSIVIDADE
Questões de 10 a 13	SEGURANÇA
Questões de 14 a 18	EMPATIA
Questões de 19 a 22	TANGÍVEIS

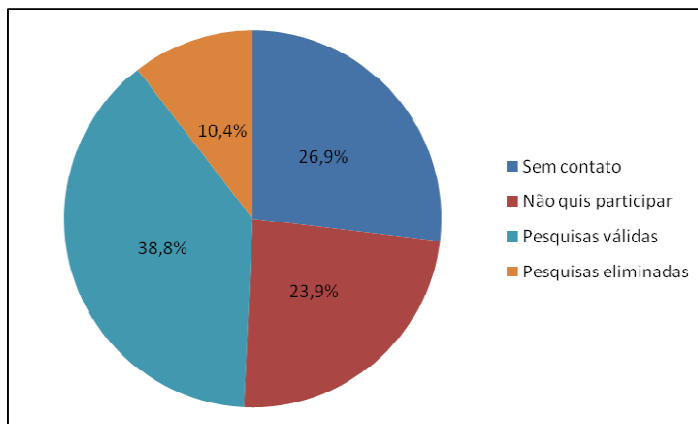
Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados foram obtidos com base nas respostas válidas de 26 hóspedes do Hotel Alfa, que estiveram hospedados no período de 18 de abril de 2015 a 7 de junho de 2015. Foram realizados 67 contatos telefônicos. Desses contatos, com 26,9% (18 entrevistados) não foi possível entrar em contato por telefone nem e-mail, 23,9% (16 entrevistados) não tiveram interesse em participar e 10,4% (7 entrevistados) tiveram a entrevista não validada em função do não preenchimento da segunda parte da pesquisa. As pesquisas válidas representam 38,8% do total.

Durante a pesquisa, foram encaminhados 15 e-mails. O retorno recebido foi de 8 pesquisas respondidas (53,3%).

Gráfico 1 - Resultado das entrevistas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O perfil dos hóspedes apresentou 50% do gênero masculino (13) e 50% do gênero feminino (13), totalizando 26 pesquisas.

Quadro 3 - Distribuição do Gênero Pesquisado.

	Frequência	Porcentagem
Masculino	13	50%
Feminino	13	50%
Total	26	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A faixa etária com maior número de participantes foi a de clientes entre 25 e 34 anos. Foram validados seis participantes (23,1%). As faixas etárias entre 45 a 54 e 55 a 64 anos representam 19,2% cada, sendo a soma das duas faixas etárias (38,4%) superior à faixa etária de 25 a 34 anos.

Quadro 4 - Distribuição da Idade.

	Frequência	Porcentagem
18 a 24	2	7,7%
25 a 34	6	23,1%
35 a 44	4	15,4%
45 a 54	4	15,4%
55 a 64	5	19,2%
mais de 65	5	19,2%
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando elaborada a comparação e divisão com base nas idades dos participantes, no estado civil e no gênero, foi possível analisar a distribuição dos participantes. O resultado da comparação está expresso no quadro 4 e evidencia aqueles que mais participaram da pesquisa (15,3%) o perfil de homens, casados e com faixa etária entre 55 e 64 anos. Em seguida, ficou o perfil de mulheres, casadas, com faixa etária entre 24 e 34 anos (12%); e homens, casados com mais de 65 anos (12%). Durante a aplicação da pesquisa, não foram registradas as opções de divorciado(a) e viúvo(a).

Quadro 5 - Comparação do perfil dos entrevistados.

	Gênero							
	Masculino				Feminino			
	Estado Civil				Estado Civil			
	Solteiro (a)	Divorciad o(a)	Viúvo( a)	Casado( a)	Solteiro (a)	Divorciad o(a)	Viúvo( a)	Casado( a)
Idade								
18 a 24	0	0	0	0	2	0	0	0
24 a 34	1	0	0	1	1	0	0	3
35 a 44	2	0	0	1	0	0	0	1
45 a 54	1	0	0	0	1	0	0	2
55 a 64	0	0	0	4	0	0	0	1
mais de 65	0	0	0	3	0	0	0	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o quadro 5, é possível constatar a profissão de engenheiro como aquela com maior número de participantes (11,5%), seguido por advogado, aposentado bancário e professor, todas com 7,7%.

Quadro 6 - Distribuição da frequência de profissões.

	Frequência	Porcentagem
Engenheiro	3	11,5%
Advogado	2	7,7%
Aposenta	2	7,7%
Bancário	2	7,7%
Professor	2	7,7%
Administrador	1	3,8%
Analista Contábil	1	3,8%
Analista de Projeto	1	3,8%
Assistente Financeiro	1	3,8%
Autônomo	1	3,8%
Comerciante	1	3,8%
Consultor	1	3,8%
Contador	1	3,8%
Dona de Casa	1	3,8%
Estudante	1	3,8%
Funcionária Pública	1	3,8%

Quadro 6 - Distribuição da frequência de profissões  
(continuação)

	Frequência	Porcentagem
Médico	1	3,8%
Secretária	1	3,8%
Técnico em Automação	1	3,8%
Técnico em Enfermagem	1	3,8%
Total	26	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que se refere à renda dos participantes, o resultado do quadro 6 apresenta a frequência de 10 participantes com renda superior a R\$ 5.000,00, totalizando 38,5% do total de participantes. Os participantes com renda de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00 foram três, totalizando 11,5%, sendo a segunda mais assinalada.

Durante a pesquisa, alguns entrevistados não se sentiram confortáveis em responder a questão sobre a renda. Após a inserção os dados no programa de estatística, foram identificados aqueles questionários não respondidos e convertidos na resposta “não respondeu”, totalizando 19,2% ou cinco participantes.

No gráfico 2, é apresentado o resultado do quadro 6.

Quadro 7 - Renda.

	Frequência	Porcentagem
Menos de R\$ 1.000,00	2	7,7%
R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00	2	7,7%
R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	3	11,5%
R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	2	7,7%
R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00	2	7,7%
Mais de R\$ 5.000,00	10	38,5%
Não respondeu	5	19,2%
Total	26	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

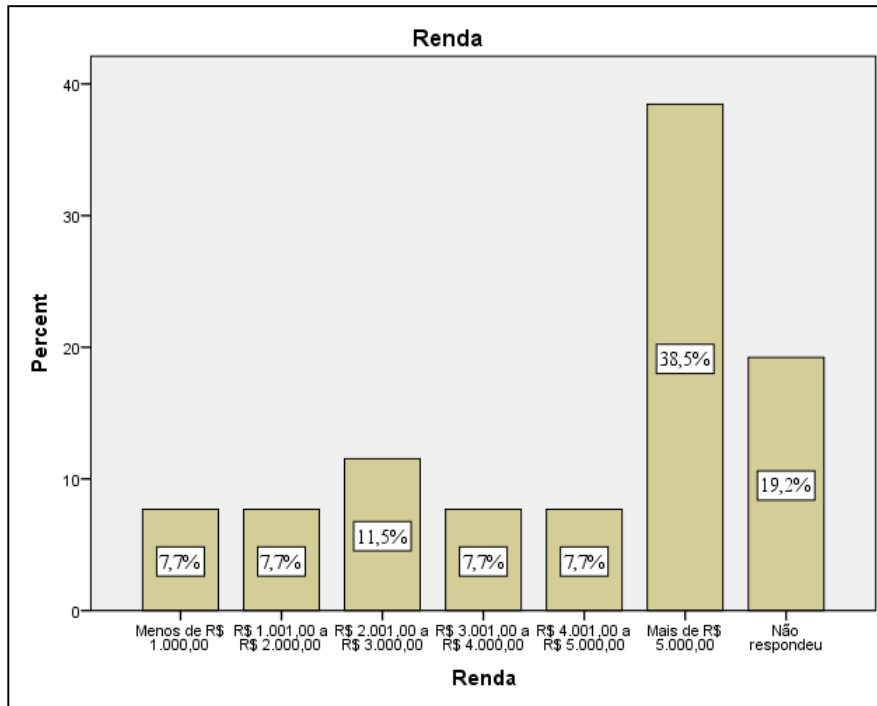


Gráfico 2 - Distribuição da renda.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como é possível visualizar no quadro 8, a tabulação das questões na seção “Expectativas” com as devidas médias de cada questão e a soma das dimensões apresentou em destaque a dimensão segurança. Nessa dimensão, duas questões tiveram as maiores médias, sendo a E12 e E10 com 6,6923. As próximas melhores médias estão na dimensão responsividade, indicadas pelas questões E7 (6,5769) e E11 (6,5000). Na mesma dimensão, e diferentemente das demais questões, a média mais baixa da seção foi na questão E9 (5,8846), que reflete a disponibilidade do colaborar em atender às solicitações dos hóspedes.

Outras médias baixas estão presentes na dimensão tangíveis, representadas pelas questões E19 e E22, ambas com a média de 5,9231, indicando que os hóspedes possuem preferências por outros aspectos no serviço que estão presentes nas outras dimensões segurança e responsividade.

Quadro 8 - Tabulação da média da pesquisa “Expectativas”.

	Expectativas	Média	Soma
E1	Quando hotéis excelentes prometem fazer algo em determinada hora, eles fazem	6,2308	31,0769
E2	Quando clientes têm um problema, hotéis excelentes mostram interesse sincero em solucioná-lo	6,2692	
E3	Hotéis excelentes executam bem o serviço desde a primeira vez	6,2692	
E4	Hotéis excelentes prestam os serviços na hora em que prometem	6,2308	
E5	Hotéis excelentes mantêm os registros livres de erros	6,0769	
E6	Funcionários de hotéis excelentes dizem aos clientes exatamente quando os serviços serão executados	6,2692	25,1922
E7	Funcionários de hotéis excelentes prestam prontamente serviço aos clientes	<b>6,5769</b>	
E8	Funcionários de hotéis excelentes sempre estão dispostos a ajudar os clientes	<b>6,4615</b>	
E9	Funcionários de hotéis excelentes nunca estão ocupados demais para responder às solicitações dos clientes	5,8846	26,1923
E10	O comportamento dos funcionários em hotéis excelentes inspira confiança nos clientes	<b>6,6923</b>	
E11	Clientes de hotéis excelentes se sentem seguros em suas transações	<b>6,5000</b>	
E12	Funcionários de hotéis excelentes são corteses com os clientes	<b>6,6923</b>	
E13	Funcionários de hotéis excelentes estão preparados para responder às perguntas dos clientes	6,3077	
E14	Hotéis excelentes dão aos clientes atenção individual	6,2308	31,2307
E15	Hotéis excelentes têm horários de funcionamento adequado aos clientes	6,3077	
E16	Funcionários de hotéis excelentes dão atenção pessoal aos clientes	6,2692	
E17	Hotéis excelentes estão comprometidos com os interesses dos clientes	6,2692	
E18	Funcionários de hotéis excelentes entendem às necessidades específicas de seus clientes	6,1538	
E19	Hotéis excelentes têm equipamentos de aparência moderna	<b>5,9231</b>	24,2692
E20	As instalações físicas de hotéis excelentes são visualmente atrativas	6,2692	
E21	Funcionários de hotéis excelentes têm boa aparência	6,1538	
E22	Materiais relacionados com os serviços (como panfletos) têm visual atrativo em hotéis excelente	<b>5,9231</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados do quadro 09 apresentam as médias da seção “Percepção”. A questão P12 apresentou maior destaque entre as médias da seção “Percepção”, atingindo a média de



6,9231, seguida pelas questões P10 e P11, cuja média atingiu 6,8846. Esse resultado ressalta a dimensão segurança no sentido de possuir duas questões em destaque.

As questões P3, P4, P7, P14 e P17 tiveram o mesmo valor de 6,8462, representando a terceira melhor média da seção “Percepção”.

A menor média está presente na questão P19 (6,1923), seguida pela questão P20 (6,4615). Analisando os dados, a percepção do hóspede quanto a aspectos tangíveis não teve a mesma percepção das demais dimensões. Porém, na comparação das médias das questões da dimensão, o tangível apresenta melhor desempenho na seção “Percepção” do que na seção “Expectativa”.

Quadro 9 - Tabulação da média da pesquisa “Percepções”.

	Percepção	Média	Soma
P1	Quando o Hotel Alfa promete fazer algo em determinada hora, ele faz	6,7692	33,7585
P2	Quando o cliente tem um problema, o Hotel Alfa mostra sincero interesse em solucioná-lo	6,7200	
P3	O Hotel Alfa realiza bem o serviço desde a primeira vez	<b>6,8462</b>	
P4	O Hotel Alfa presta seus serviços na hora em que prometeu	<b>6,8462</b>	
P5	O Hotel Alfa mantém os registros livres de erros	6,5769	
P6	Os funcionários do Hotel Alfa dizem ao cliente exatamente quando o serviço será realizado	6,8000	27,2939
P7	Os funcionários do Hotel Alfa prestam serviço prontamente	<b>6,8462</b>	
P8	Os funcionários do Hotel Alfa estão sempre dispostos a ajudá-lo	6,8400	
P9	Os funcionários do Hotel Alfa nunca estão ocupados demais para responder às suas solicitações	6,8077	
P10	O comportamento dos funcionários do Hotel Alfa inspira confiança nos clientes	<b>6,8846</b>	27,4231
P11	Você se sente seguro nas transações com o Hotel Alfa	<b>6,8846</b>	
P12	Os funcionários do Hotel Alfa são corteses com você	<b>6,9231</b>	
P13	Os funcionários do Hotel Alfa terão o conhecimento necessário para responder às suas perguntas	6,7308	33,6924
P14	O Hotel Alfa dá atenção individual ao cliente	<b>6,8462</b>	
P15	O Hotel Alfa tem horário de funcionamento conveniente para todos os seus clientes	6,6154	
P16	O Hotel Alfa tem funcionários que dão atenção pessoal aos clientes	6,7692	
P17	O Hotel Alfa está comprometido com os seus interesses	<b>6,8462</b>	
P18	Os funcionários do Hotel Alfa entendem as suas necessidades específicas	6,6154	
P19	O Hotel Alfa tem equipamentos de aparência moderna	<b>6,1923</b>	26,0384
P20	Instalações do Hotel Alfa são visualmente atraentes	<b>6,4615</b>	
P21	Funcionários do Hotel Alfa têm boa aparência	6,7692	
P22	Os materiais do Hotel Alfa relativos ao serviço (como panfletos) têm visual atrativo	6,6154	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A comparação entre a variação das médias entre o quadro 08 e o quadro 09, demonstrou que a seção de “Percepções” possui uma variação menor entre a média mais alta (P12) e a média mais baixa (P19). Na outra seção, as “Expectativas” representam uma variação maior, em que a questão E10 e a questão E19 resultaram na variação de 0,769 contra 0,730 na seção “Percepção”.

O quadro 10 apresenta os *gaps* entre a percepção do hóspede e a expectativa quanto a serviços hoteleiros de excelência, evidenciando os 22 itens positivos, demonstrando que os hóspedes perceberam qualidade nos serviços prestados pelo Hotel Alfa.

Quadro 10 - Diferença entre “Percepção” e “Expectativa”

	Diferença Percepção - Expectativa	Média
D1	Cumprimento de promessas	0,538
D2	Solução de problemas	0,440
D3	Erro zero	0,577
D4	Entrega de serviços	<b>0,615</b>
D5	Registros	0,500
D6	Confiança nos funcionários	0,520
D7	Rapidez de atendimento	<b>0,269</b>
D8	Disposição dos funcionários	0,360
D9	Funcionários ocupados	<b>0,923</b>
D10	Comportamento dos funcionários	<b>0,192</b>
D11	Segurança nas transações	0,385
D12	Cortesia	0,231
D13	Conhecimentos e habilidades	0,423
D14	Atenção individual	<b>0,615</b>
D15	Horários de funcionamento	0,308
D16	Atenção pessoal	0,500
D17	Interesses dos clientes	0,577
D18	Necessidades específicas	0,462
D19	Equipamentos modernos	<b>0,269</b>
D20	Instalações atrativas	<b>0,192</b>
D21	Funcionários com boa aparência	<b>0,615</b>
D22	Materiais atrativos	<b>0,692</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre os melhores *gaps*, encontra-se a questão D9 (0,923), que se refere à responsividade dos funcionários mesmo quando ocupados com outras atividades. Este *gap* é seguido pela questão D22 (0,692), da dimensão tangíveis, indicando que os materiais visuais dentro do hotel transmitem qualidade em suas informações. Na sequência, estão as questões D4, D14 e D21, que apresentaram o mesmo número de *gap*, 0,615. A questão D4 é referente à confiabilidade na entrega dos serviços conforme prometido pela organização. A próxima questão com a mesma média, a D14, mensura a empatia dos funcionários ao oferecer atenção individual ao hóspede. Esse comportamento dos funcionários remete à qualidade do atendimento personalizado oferecido pela organização. A questão D21 analisa a apresentação dos funcionários durante a realização dos serviços para os hóspedes. Inclui-se o uniforme, a apresentação pessoal e a qualidade durante a comunicação com o hóspede ao longo da prestação do serviço.

O quadro 10 apresenta os 22 *gaps* positivos, nos quais a percepção de qualidade superou a expectativa dos hóspedes. Mesmo com médias positivas, o quadro 10 apresenta as piores médias positivas.

As questões com menores *gaps* são a D10 e a D20 (0,192). A questão D10 mensura o quanto o funcionário consegue transmitir segurança para o hóspede durante a prestação de serviço. Já a questão D20 analisa a qualidade percebida das instalações físicas do hotel. Este item envolve itens como móveis, espaços físicos, decoração das acomodações, estrutura do hotel, etc.

As próximas piores médias estão nas questões D7 e D19, ambas com 0,269. A mensuração da rapidez do atendimento, dentro da dimensão responsividade é analisada na questão D7. Mesmo sendo positiva, a questão apresentou uma baixa diferença, ficando entre as piores médias. Já a questão D19 mensura a qualidade dos equipamentos eletrônicos, como televisor, ar condicionado, frigobar, telefone, etc.

Depois de realizada a soma das médias das dimensões com suas respectivas questões, elaborou-se o quadro 11, que apresenta a diferença entre a seção “Percepção” e a seção “Expectativa”. Dessa forma, foi possível mensurar e comparar o desempenho de cada dimensão e identificar os melhores resultados por dimensão da percepção do hóspede na qualidade do serviço hoteleiro prestado pela organização.

Quadro 11 - Diferença entre as dimensões.

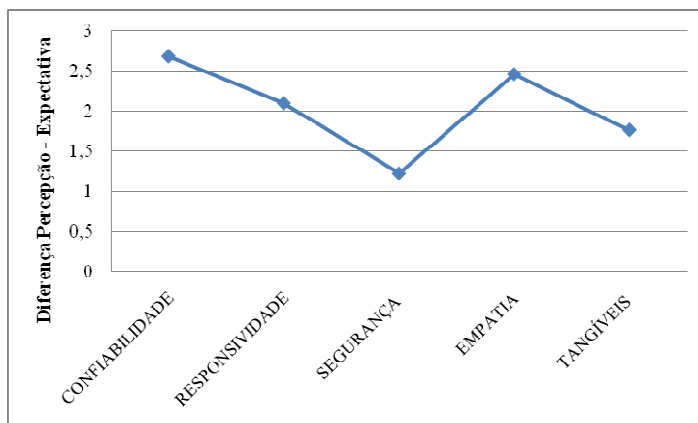
Dimensão	Percepção	Expectativa	Diferença
CONFIABILIDADE	33,7585	31,0769	<b>2,6816</b>
RESPONSIVIDADE	27,2939	25,1922	2,1017
SEGURANÇA	27,4231	26,1923	<b>1,2308</b>
EMPATIA	33,6924	31,2307	<b>2,4617</b>
TANGÍVEIS	26,0384	24,2692	<b>1,7692</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o quadro 11, a primeira dimensão que possui o *gap* mais alto é a confiabilidade, cuja diferença é de 2,6816. A segunda dimensão com maior *gap* é a empatia, com 2,4617 de diferença. Os piores valores são os da segurança, com 1,2308, e os dos tangíveis, com 1,7692. O gráfico 3 ilustra o desempenho das dimensões, com base no resultado do quadro 11

Os dados apresentados demonstram que, na visão do hóspede, a organização oferece serviços de qualidade, pois todos os *gaps* foram superiores a zero.

Gráfico 3 - Desempenho das dimensões.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para melhor compreensão da capacidade de cada dimensão, o quadro 12 foi elaborado. Ele apresenta os valores absolutos coletados pelo questionário, somados em cada dimensão, suas expectativas e percepções, além da coluna “valor absoluto” referente ao valor total possível para cada dimensão. Esse valor é constituído pela soma das respostas máximas na escala Likert de cada dimensão.

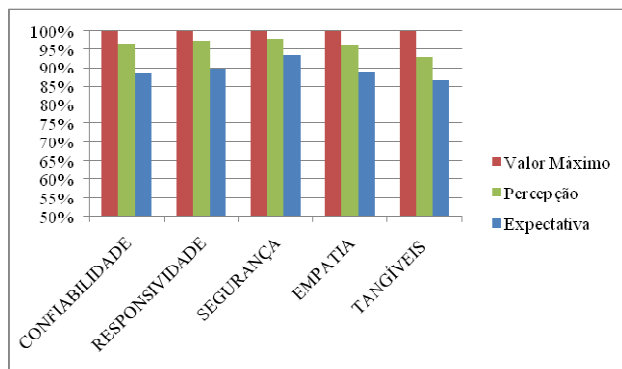
Quadro 12 - Valores absolutos e percentuais das dimensões.

Dimensão		Percepção		Expectativa	
		Valor absoluto	Valor da dimensão	Valor absoluto	Valor da dimensão
CONFIABILIDADE	Valor	35	33,7585	35	31,0769
	%	100%	96,453%	100%	88,791%
RESPONSIVIDADE	Valor	28	27,2939	28	25,1922
	%	100%	97,478%	100%	89,792%
SEGURANÇA	Valor	28	27,4231	28	26,1923
	%	100%	97,940%	100%	93,544%
EMPATIA	Valor	35	33,6924	35	31,2307
	%	100%	96,264%	100%	89,231%
TANGÍVEIS	Valor	28	26,0384	28	24,2692
	%	100%	92,994%	100%	86,676%

Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 4 apresenta o resultado do quadro 12. Nota-se que o valor da dimensão segurança, na seção de “Percepção”, foi próximo ao máximo valor possível. Na seção “Expectativas”, o quesito segurança continua sendo o mais elevado, justificando o menor *gap* entre as dimensões. Da mesma forma, observa-se a diferença entre as dimensões confiabilidade e empatia, as quais possuem maior *gap*.

Gráfico 4 - Comparação entre valores absolutos e valores das “Expectativas” e da “Percepção”.



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho abordou a questão da qualidade em serviços no segmento hoteleiro, utilizando, para tanto, a metodologia SERVQUAL, que procura mensurar as expectativas e as percepções dos hóspedes a respeito da qualidade dos serviços prestados pelo Hotel Alfa.

A revisão bibliográfica apresentou as características do setor de serviços e a importância para economia nacional. Em seguida, foi feita a apresentação das características de serviços, das operações e das diferenciações entre tipos de organizações dentro do segmento. Para completar a descrição dos serviços, buscou-se o entendimento dos processos de compra no referido setor, demonstrando que o comportamento dos clientes é influenciado pelos desejos e pelas necessidades que estes constroem antes e durante o processo de compra.

Ainda no capítulo sobre serviços, foram abordadas as formas de qualidade, os conceitos de autores, as expectativas, os fatores influenciadores, os encontros com o serviço, a diferença entre qualidade e satisfação e as lacunas na qualidade dos serviços. Foi apresentada como é caracterizada a qualidade, sua importância para o segmento de serviços e a mutação dos parâmetros de qualidade em função das percepções, dos desejos e das necessidades dos clientes.

No capítulo seguinte foram explicitadas as expectativas e os fatores influenciadores que dizem respeito a como os clientes geram suas expectativas e como estas são influenciadas pelo ambiente em que os clientes se encontram, tanto no meio controlável pela organização, quanto no meio incontrolável ou parcialmente incontrolável. Os encontros dos serviços demonstram como o cliente percebe o serviço e de que modo, conseqüentemente, isso influencia nas suas expectativas e percepções. Dessa forma, no processo da organização de buscar a qualidade, é necessário limitar os conceitos de qualidade e de satisfação, que demonstram diferenças entre seus resultados perante o cliente. Portanto, foram apresentadas as cinco dimensões que mensuram a qualidade.

O próximo item apresentado, as lacunas da qualidade, apresentam o mapa da metodologia SERVQUAL que busca medir a quantidade de *gaps* (lacunas), auxiliar no gerenciamento e na percepção das expectativas dos clientes e a mensuração da percepção da qualidade pelo cliente.

Na última seção do referencial bibliográfico, foi apresentada a metodologia SERVQUAL. Neste capítulo, descreveu-se como a metodologia foi utilizada, quais seus objetivos e as suas diversas utilizações no segmento de serviços.

A aplicação da metodologia SERVQUAL, conforme descrita em “Metodologia” apresentou resultados positivos. Na primeira dimensão, a confiabilidade expôs o melhor resultado. Concluiu-se que a organização hoteleira possui um alto nível de confiabilidade em suas operações, demonstrando que o cumprimento do prometido, a solução dos problemas, a percepção de erro no início das operações, a entrega dos serviços e os baixos registros de equívocos percebidos, fortalecem a qualidade percebida pelo cliente;

A segunda dimensão, a responsividade, resultou em valor positivo, indicando que as práticas dos funcionários, voltadas aos hóspedes, são percebidas pelo cliente. Essa percepção atesta que o Hotel Alfa possui qualidade no atendimento do serviço, atendendo às expectativas dos hóspedes.

Na dimensão de segurança, mesmo apresentando o valor positivo, demonstrou o menor valor entre as cinco dimensões. O motivo para esta dimensão apresentar o menor valor, está presente no questionário de expectativa, no qual as notas mais elevadas estão presentes na dimensão segurança, ocasionando a baixa diferença entre a percepção e expectativa do cliente. Portanto, essa dimensão deve ser avaliada pelos gestores, com o objetivo de controlar as expectativas dos clientes e supri-las por meio de ações organizacionais, focadas nesta dimensão;

A quarta dimensão, a empatia, expôs a segunda maior diferença entre as dimensões. A empatia confirma que a organização hoteleira possui qualidade na percepção dos hóspedes. A organização auxiliou a percepção da qualidade por parte do cliente por meio da atenção individual, dos horários de funcionamento, da atenção pessoal, do atendimento aos interesses e da compreensão das necessidades específicas dos hóspedes.

A última dimensão da SERVQUAL, os tangíveis, apresentou a segunda pior média, ficando acima apenas da dimensão segurança. Apesar do índice positivo e da comprovação da qualidade percebida pelos hóspedes, é necessário que o Hotel Alfa invista na área tangível da organização com objetivo de elevar a percepção da qualidade por parte dos hóspedes.

Os resultados das expectativas e percepções sobre os produtos e serviços do Hotel Alfa revelaram que a organização cumpre com todas as expectativas dos clientes. Na seção de expectativas, foi comprovado que os hóspedes possuem um elevado nível de expectativas quanto a serviços hoteleiros excelentes, principalmente na dimensão de segurança. Outras dimensões como tangível e empatia, não resultaram em elevados níveis. O presente estudo



não possui o objetivo de mensurar a importância dada pelo cliente para cada dimensão. Este tema pode vir a ser trabalhado em outros estudos.

Na seção percepção, os resultados indicam que a organização hoteleira cumpre com as expectativas dos hóspedes. Nenhuma das dimensões apresentou número negativo, tanto na diferença por questão, quanto na diferença entre as dimensões. Dessa forma, atesta a organização como coerente na qualidade percebida pelos hóspedes, nos serviços hoteleiros praticados.

A presente pesquisa buscou analisar a qualidade dos serviços hoteleiros na visão dos hóspedes. A qualidade das suas operações internas não foi objeto de estudo.

Os resultados não servem para comparação com outros estabelecimentos hoteleiros, visto que os estes não possuem a aplicação da mesma metodologia, no mesmo período. Assim, a pesquisa aplicada é restrita e válida apenas para a organização hoteleira pesquisada, além de ter validade temporal.

Como proposta para pesquisas futuras, sugere-se que a pesquisa seja estendida de maneira probabilística para um número maior de clientes do hotel, possibilitando, assim, uma análise mais fidedigna, que possibilite tomadas de decisão mais adequadas.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl; LAWRENCE, J Bradford. **Serviços de qualidade:** a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BERRY, Leonard L. **Descobrimo a essência do serviço:** os novos geradores de sucesso sustentáveis nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2001.
- BERRY, Leonard L. PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing:** competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- BERRY, Leonard L. **Serviços de satisfação máxima:** guia prático de ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- CAON, Mauro. **Gestão estratégica de serviços de hotelaria.** São Paulo Atlas 2008
- CASAS, Alexandre Luizzi Las. **Qualidade Total em Serviços:** conceitos, exercícios, casos práticos. 1.ed. São Paulo: Atlas: 1995.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira.** 9. ed. Caxias do Sul: EducS, 2003.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORRÊA, Henrique L; CAON, Mauro. **Gestão de serviços:** lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.
- FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS.** 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona: **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- GIANESI, Irineu G. N; CORRÊA, Luiz Henrique. **Administração estratégica de serviços:** operação para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2012.

GLÓRIA, Daniel; FERREIRA, Wanyr; FORTES, Mauri; BAHIA, Eduardo. Qualidade de serviços: aplicação da escala servqual modificada em um apart-hotel. **Administração de Empresas em Revista**. v. 10, n.11, 2011.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HESKETT, James L; EARL, Sasser Jr; SCHLESINGER, Leonard A. **Lucro na prestação de serviços**: como crescer com a lealdade e a satisfação dos clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HOFFMAN, K. Douglas. et al. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Cengage Learning, 2009

IBGE. **Contas nacionais trimestrais**: Indicadores de volume e valores correntes. 2015. Disponível em < [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pib-vol-val\\_201403\\_8.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pib-vol-val_201403_8.shtm)> Acessado em: 27 de Abril de 2015.

JURAN, Joseph M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

KAPLAN, Daniel. **Qualidade total na prestação de serviços**: como aprimorar as práticas gerenciais adotando a melhoria contínua. São Paulo: Nobel, 1996.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, Christopher. et al. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia. 7. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2011

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MORAES, Dorival Russo. **Avaliação da qualidade dos serviços hospitalares com a adaptação do modelo SERVQUAL em dois hospitais de Bauru/SP**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: UNESP, 2012.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **The Journal of Marketing**, v.49, n. 4, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, v.64, n. 1, 1988.

ROBERT, Johnson; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSA, Daniel. **A aplicação do SERVQUAL aos hotéis de 3 estrelas: um estudo de caso**. 2003. 89 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira). Instituto Politécnico de Leiria --- Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche, Peniche, 2003

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOUZA, Emiliania; MEIRA, Jéssica; MASKE, Daniele. A mediação da qualidade dos serviços prestados em hotéis de Balneário Camburiú, SC: uma aplicação do modelo SERVQUAL. **Revista Rosa dos Ventos**, v. 4, n.4, 2012.

ZEITHAML, Valeria A; BITNER, Mary; GREMLER, Dwayne. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO EXPECTATIVAS

FORMULÁRIO DE PESQUISA "EXPECTATIVAS" - CLIENTES							
O formulário a seguir possui cunho acadêmico. As afirmações abaixo buscam as expectativas dos hóspedes sobre serviços hoteleiros. Para cada questão afirmativa avalie marcando apenas uma opção entre discorda totalmente (1) ou concorda totalmente (7). Não há respostas certas ou erradas.							
Profissão			Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	Idade	<input type="checkbox"/> 18 a 24 <input type="checkbox"/> 25 a 34 <input type="checkbox"/> 35 a 44 <input type="checkbox"/> 45 a 54 <input type="checkbox"/> 55 a 64 <input type="checkbox"/> mais de 65	
Renda	<input type="checkbox"/> Menos de R\$ 1.000,00 <input type="checkbox"/> R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00 <input type="checkbox"/> R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00 <input type="checkbox"/> R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00 <input type="checkbox"/> R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00 <input type="checkbox"/> Mais de R\$ 5.000,00	Estado Civil	<input type="checkbox"/> Solteiro(a) <input type="checkbox"/> Divorciado(a) <input type="checkbox"/> Viúvo Casado(a) <input type="checkbox"/> Separado(a)				
MÍNIMO: (1) discordo totalmente							
MÁXIMO: (7) concordo totalmente							
CONFABILIDADE	E1	Quando hotéis excelentes prometem fazer algo em determinada hora, elas fazem	1 2 3 4 5 6 7				
	E2	Quando clientes têm um problema, hotéis excelentes mostram interesse sincero em solucioná-lo	1 2 3 4 5 6 7				
	E3	Hotéis excelentes executam bem o serviço desde a primeira vez	1 2 3 4 5 6 7				
	E4	Hotéis excelentes prestam os serviços na hora em que prometem	1 2 3 4 5 6 7				
	E5	Hotéis excelentes mantêm os registros livres de erros	1 2 3 4 5 6 7				
RESPONSIVIDADE	E6	Funcionários de hotéis excelentes dizem aos clientes exatamente quando os serviços serão executados	1 2 3 4 5 6 7				
	E7	Funcionários de hotéis excelentes prestam prontamente serviço aos clientes	1 2 3 4 5 6 7				
	E8	Funcionários de hotéis excelentes sempre estão dispostos a ajudar os clientes	1 2 3 4 5 6 7				
	E9	Funcionários de hotéis excelentes nunca estão ocupados demais para responder às solicitações dos clientes	1 2 3 4 5 6 7				
SEGURANÇA	E10	O comportamento dos funcionários de hotéis excelentes inspira confiança nos clientes	1 2 3 4 5 6 7				
	E11	Cientes de hotéis excelentes se sentem seguros em suas transações	1 2 3 4 5 6 7				
	E12	Funcionários de hotéis excelentes são corteses com os clientes	1 2 3 4 5 6 7				
	E13	Funcionários de hotéis excelentes estão preparados para responder às perguntas dos clientes	1 2 3 4 5 6 7				
EMPATIA	E14	Hotéis excelentes dão aos clientes atenção individual	1 2 3 4 5 6 7				
	E15	Hotéis excelentes têm horários de funcionamento adequados aos clientes	1 2 3 4 5 6 7				
	E16	Funcionários de hotéis excelentes dão atenção pessoal aos clientes	1 2 3 4 5 6 7				
	E17	Hotéis excelentes estão comprometidos com os interesses dos clientes	1 2 3 4 5 6 7				
	E18	Funcionários de hotéis excelentes entendem as necessidades específicas de seus clientes	1 2 3 4 5 6 7				
TANGÍVEIS	E19	Hotéis excelentes têm equipamentos de aparência moderna	1 2 3 4 5 6 7				
	E20	As instalações físicas de hotéis excelentes são visualmente atrativas	1 2 3 4 5 6 7				
	E21	Funcionários de hotéis excelentes têm boa aparência	1 2 3 4 5 6 7				
	E22	Materiais relacionados com o serviços (como panfletos) têm visual atrativo em uma hotéis excelente	1 2 3 4 5 6 7				

## APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO PERCEPÇÃO

FORMULÁRIO DE PESQUISA "PERCEPÇÕES" - CLIENTES									
O formulário a seguir possui cunho acadêmico. As afirmações abaixo buscam as percepções dos hóspedes sobre serviços hoteleiros. Para cada questão afirmativa avalie marcando apenas uma opção entre discorda totalmente (1) ou concorda totalmente (7). Não há respostas certas ou erradas.									
MÍNIMO: (1) discordo totalmente									
MÁXIMO: (7) concordo totalmente									
CONFIABILIDADE	P1	Quando o Hotel promete fazer algo em determinada hora, ele faz	1	2	3	4	5	6	7
	P2	Quando o cliente tem um problema, o Hotel mostra sincero interesse em solucioná-lo	1	2	3	4	5	6	7
	P3	O Hotel realiza bem o serviço desde a primeira vez	1	2	3	4	5	6	7
	P4	O Hotel presta seus serviços na hora em que prometeu	1	2	3	4	5	6	7
	P5	O Hotel mantém os registros livres de erros	1	2	3	4	5	6	7
RESPONSIVIDADE	P6	Os funcionários do Hotel dizem ao cliente exatamente quando o serviço será realizado	1	2	3	4	5	6	7
	P7	Os funcionários do Hotel prestam serviço prontamente	1	2	3	4	5	6	7
	P8	Os funcionários do Hotel estão sempre dispostos a ajudá-lo	1	2	3	4	5	6	7
	P9	Os funcionários do Hotel nunca estão ocupados demais para responder às suas solicitações	1	2	3	4	5	6	7
SEGURANÇA	P10	O comportamento dos funcionários do Hotel inspira confiança nos clientes	1	2	3	4	5	6	7
	P11	Você se sente seguro nas transações com o Hotel	1	2	3	4	5	6	7
	P12	Os funcionários do Hotel são corteses com você	1	2	3	4	5	6	7
	P13	Os funcionários do Hotel terão o conhecimento necessário para responder às suas perguntas	1	2	3	4	5	6	7
EMPATIA	P14	O Hotel dá atenção individual ao cliente	1	2	3	4	5	6	7
	P15	O Hotel tem horário de funcionamento conveniente para todos os seus clientes	1	2	3	4	5	6	7
	P16	O Hotel tem funcionários que dão atenção pessoal aos clientes	1	2	3	4	5	6	7
	P17	O Hotel está comprometido com os seus interesses	1	2	3	4	5	6	7
TANGÍVEIS	P18	Os funcionários do Hotel entendem as suas necessidades específicas	1	2	3	4	5	6	7
	P19	O Hotel tem equipamentos de aparência moderna	1	2	3	4	5	6	7
	P20	Instalações do Hotel são visualmente atraentes	1	2	3	4	5	6	7
	P21	Funcionários do Hotel tem boa aparência	1	2	3	4	5	6	7
	P22	Os materiais relativos ao serviço (como planfletos) têm visual atrativo	1	2	3	4	5	6	7