



QUALIDADE DE SERVIÇOS NA HOTELARIA: RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS PARA DESEMPENHO SUPERIOR

QUALITY OF HOTEL SERVICES: PRACTICAL RECOMMENDATIONS FOR SUPERIOR PERFORMANCE

Ari Melo Mariano, Universidade de Brasília, Brasil, arimariano@unb.br

Diana Dutra Andriano, Universidade de Brasília, Brasil, canalepr@gmail.com

Alberto Ayaviri-Panozo, Universidad San Francisco Xavier, Bolivia, ayaviri.alberto@usfx.bo

Maíra Rocha Santos, Universidade de Brasília- Brasil, rpmaira@gmail.com

Resumo

O setor de serviços representa, cada vez mais, uma importante parcela do cenário econômico mundial. Com o crescimento do setor de serviços, o mercado consumidor se torna mais exigente e a qualidade dos serviços necessária para a sobrevivência da organização. A qualidade de serviços é julgada de acordo com a satisfação percebida pelo cliente e a identificação dos atributos ou características do serviço valorizados pelos clientes apresentam caráter subjetivo. O problema de estudo encontra-se na identificação dos fatores que influenciam na percepção da qualidade do serviço e na satisfação do cliente. A pesquisa, aplicada em forma de questionário a 131 hóspedes do Hotel X, tem caráter exploratório e utilizou como base a escala SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry. Foram confirmadas as relações positivas entre a expectativa do cliente e a qualidade percebida e entre esta última e a satisfação do consumidor. Pelo método de equações estruturais, calculado com o uso do SmartPLS, observou-se que o construto qualidade percebida prediz em 40.8% a satisfação do hóspede. O objetivo deste estudo foi desenvolver etapas para um desempenho superior no setor hoteleiro. Isto foi possível a partir da análise da matriz de importância versus desempenho (IPMA), onde observou-se que as principais oportunidades para a empresa se centram na empatia e confiabilidade. Através dos resultados desta análise, foi sugerido um modelo de quatro passos para uma performance superior no ramo hoteleiro: metrificação, organização, incentivos e aplicação do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act).

Palavras-chave: Hotelaria, Qualidade de Serviços, SERVQUAL, Satisfação, PLS

Abstract

The services sector represents, increasingly, an important part of the world economic scenario. As the service sector grows, the consumer market becomes more demanding and the quality of services necessary for the survival of the organization. The quality of services is judged according to the satisfaction perceived by the customer and the identification of the attributes or characteristics of the service valued by the customers present subjective character. The study problem lies in the identification of factors that influence the perception of service quality and customer satisfaction. The research, applied as a questionnaire to 131 guests of Hotel X, is exploratory and used as a basis the SERVQUAL model of Parasuraman, Zeithaml and Berry. The positive relationships between customer expectation and perceived quality and between perceived quality and consumer satisfaction were confirmed. Using structural equations, calculated with SmartPLS software, it was observed that the perceived quality construct predicts 40.8% of guest satisfaction. The objective of this study was to present steps for a superior performance model in hotel services. This was made possible by the importance-performance analysis (IPMA), in which it was observed that the main opportunities for the company focus on empathy and reliability. Through the results of this analysis, a four-step model was suggested for superior hotel performance: metrification, organization, incentives and the application of the PDCA cycle (Plan, Do, Check, Act).

Keywords: *Hotelary, Service Quality, SERVQUAL, Satisfaction, PLS*



1. INTRODUÇÃO

A finalidade principal do setor hoteleiro é o fornecimento de hospedagem, alimentação, entretenimento, segurança e bem-estar dos hóspedes (Pereira & Coutinho, 2007). Normalmente, a hospedagem é conectada ao deslocamento. As primeiras viagens deram origem à criação das primeiras hospedarias e o alojamento, geralmente, se dava em troca de mercadorias. Desde então, os serviços de alojamento se desenvolveram muito (Viana, 2017).

O hotel representa para o turista seu marco de segurança em uma viagem. É por meio do hotel que o cliente se sente seguro, solicita informações sobre quais locais ir, principais eventos e acontecimentos. No Brasil, a definição oficial de hotel foi criada pela EMBRATUR- Instituto Brasileiro de Turismo (BRASIL, 2002), ela considera uma empresa hoteleira a pessoa jurídica que administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira.

Sila e Ebrahimpour (2004) afirmam que a maioria dos hotéis possui três fontes de renda: venda de unidades habitacionais, comercialização das áreas de eventos e pontos de venda de alimentos e bebidas. No entanto, Sun, Ayree e Law (2007) afirmam que existe uma grande dificuldade de chegar à uma conclusão a respeito da produtividade da indústria hoteleira devido à diversidade do conjunto de serviços ofertados e à complexidade de determinar uma quantidade eficiente de recursos disponíveis.

Segundo Vergara, Quesada e Blanco (2012), apontam que existem muitos fatores levados em consideração pelo hospede na escolha do hotel, como tamanho, localização, categoria, serviços agregados, estacionamento e preço. A satisfação do cliente se centra em sua avaliação do serviço no que tange o atendimento de suas necessidades e expectativas. Organizações com foco em hospitalidade do cliente, como redes de restaurantes e hotéis de luxo devem levar em consideração lealdade de marca, qualidade percebida e imagem da marca para um negócio de sucesso no ponto de vista dos clientes (Kim & Kim, 2009).

Montecinos et al. (2015) enaltecem que a satisfação do consumidor é derivada das expectativas em relação ao serviço utilizado e da confirmação da discrepância e rendimento percebido. Zeithaml (1988) define a qualidade percebida como o julgamento do consumidor sobre a superioridade ou excelência global de um serviço. A partir da década de 80, as organizações de serviço vêm representando uma parcela cada vez maior e mais importante no cenário econômico mundial (Freitas, 2001). De acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, de 2003 a 2015, a representatividade do setor terciário, passou de 65,8% para 72,8%, mostrando grande contribuição econômica e identificando a expansão desse setor.

No setor de serviços e, especificamente, em seu subsetor de hotelaria, a identificação dos atributos ou características do serviço valorizados pelos clientes apresenta uma problemática devido ao seu caráter subjetivo, intangível e particular. Diante do exposto, surge o problema de



estudo: Quais fatores influenciam na percepção da qualidade do serviço e na satisfação do cliente no setor hoteleiro?

A avaliação da qualidade de serviços apresenta maior dificuldade devido à variabilidade e intangibilidade dos serviços (Parasuraman *et al.*; 1985). Sendo assim, a qualidade de serviços é julgada de acordo com a satisfação percebida. Para Arasli *et al.* (2005), a satisfação dos clientes é atingida por organizações que conseguem promover continuamente a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Assim o objetivo deste estudo foi apresentar etapas para um desempenho superior em serviços hoteleiros. O estudo está estruturado com o Referencial Teórico no que tange a fundamentação teórica envolvida nos temas abordados na pesquisa, o modelo de pesquisa e hipóteses, a metodologia utilizada. E finalmente, os principais resultados e análises da mensuração do modelo e as considerações finais, limitações e proposta de sugestões de pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Qualidade de Serviços em hotéis

Lewis e Booms (1983) definiram a qualidade de serviços como a medida e em que a entrega do serviço alcança as expectativas dos clientes. Benitez, Martin e Roman (2007) consideram a principal preocupação da qualidade de serviços como sendo as dimensões da qualidade de serviços e como aferi-la. Assim, a identificação das percepções do cliente é essencial para garantir que suas necessidades sejam atendidas. Fornell (1992) apontou que alta qualidade leva a um maior nível de retenção de clientes, que, por sua vez, é fortemente relacionado à rentabilidade. Os clientes se mostram dispostos a pagar mais por serviços que apresentam maior nível de qualidade e a busca pela qualidade em serviços se torna, assim, necessária para que as organizações se mantenham no mercado (Hu; Kandampullyb & Juwaheer, 2009).

Muitos estudos têm realizado contribuições a respeito da qualidade de serviços em hotelaria. Salanova, et. al. (2005), examinaram o papel mediador do clima de serviço na previsão do desempenho do empregado e da fidelidade do cliente por meio do modelo de equações Estruturais via software Amos. Já Sun, et al. (2007), realizou uma análise de 81 hotéis na República Popular da China e revelou que o comportamento de cidadania organizacional (OCB) orientado a serviços media parcialmente as relações entre práticas de recursos humanos de alto desempenho e ambos os indicadores de desempenho.

Benitez, et al (2007), apresenta um estudo mensurando a qualidade de serviço de três hotéis de uma importante empresa na ilha de Gran Canaria. Os resultados explicam que os gerentes podem reconhecer, priorizar e melhorar as áreas operacionais, onde fraquezas importantes são apresentadas. Finalmente Law et al (2010), revisam estudos de turismo publicados de 1996 a julho de 2009 que dizem respeito a abordagens metodológicas para avaliação de sites. Os resultados explicam que na literatura de turismo ainda não possui padrões ou técnicas comumente acordados para a avaliação de sites e que os resultados da pesquisa quantitativa parecem ser mais aplicáveis a segmentos de mercado maiores do que os da pesquisa qualitativa. Ao realizar uma busca em *Web of Science*, foram encontrados 374 artigos e a grande maioria



utilizaram a escala SERVQUAL, mostrando que, apesar da característica intangível da qualidade de serviços, a escola criada por Parasuman et al. elaborou um instrumento validado e importante para sua medição. Além da escala SERVQUAL, a modelagem por equações estruturais também se destacou dentre os resultados encontrados. Segundo Brei e Neto (2006), este modelo costuma ser utilizado nas pesquisas sobre comportamento do consumidor e sua aplicação mostra crescente popularidade entre os estudiosos.

2.2 Escala SERVQUAL

A escala SERVQUAL foi desenvolvida por Parasuraman, Zeithalm e Berry (1988) desenvolveram uma ferramenta para avaliar a qualidade de serviços sob o ponto de vista dos clientes, a escala SERVQUAL. Esta escala, propõe um questionário com 22 itens e avalia 5 dimensões pelas quais os clientes avaliam a qualidade do serviço: tangibilidade, confiabilidade, garantia, empatia e presteza. O questionário é dividido em duas partes, a primeira busca identificar as expectativas gerais do cliente em relação ao serviço e a segunda busca mensurar a percepção da qualidade relativa às dimensões analisadas. Cada uma das questões, é mensurada através de uma escala e o cliente assinala seu grau de concordância com o tópico. Uma escala altamente difundida é a Escala Likert, que utiliza grandezas variando de 1 a 5.

Através da nota atribuída em cada um dos itens da pesquisa, a escala SERVQUAL estima estatisticamente a diferença entre o desempenho do serviço e a expectativa do cliente. Se o resultado obtido for zero, demonstra alinhamento entre percepção e expectativa. Um resultado negativo, mostra que a expectativa do cliente era maior do que o percebido. Logo, o resultado positivo, significa que o serviço prestado foi melhor do que era esperado (Macêdo; et al., 2013). Ao final da prestação de serviços, o cliente forma sua opinião a respeito do serviço, seja ela de satisfação ou insatisfação (Macêdo, et al. 2013). Segundo Parasuraman, Zeithalm e Berry (1985), existem lacunas entre a expectativa do cliente e a percepção dos serviços prestados que implicam na satisfação ou insatisfação do mesmo e, como consequência, na qualidade de serviços. Os autores identificaram cinco lacunas (gaps) entre o que é oferecido pelo prestador de serviço e o que é percebido:

- Gap (1): entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial sobre as expectativas;
- Gap (2): entre a percepção gerencial da expectativa e a especificação da qualidade do serviço;
- Gap (3): entre a especificação do serviço e o que o serviço que realmente é oferecido;
- Gap (4): entre o serviço oferecido e o que é comunicado ao usuário;
- Gap (5): entre o que o cliente espera receber e a percepção que ele tem do serviço.



O quinto gap é composto pelos quatro primeiros e concentra a real percepção da qualidade por parte do cliente. A Figura (1) demonstra o modelo de gaps proposto pelos autores.

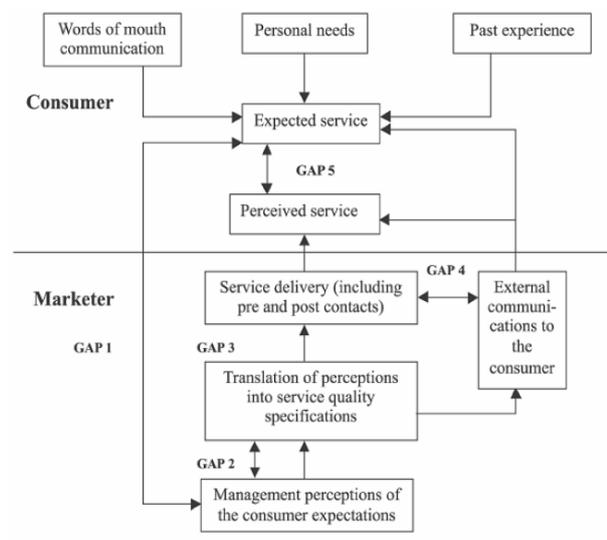


Figura 1: Modelo de gaps
Fonte: Parasuraman et al., 1985

As dimensões da escala SERVQUAL captam como clientes diferem a performance em cada uma das dimensões avaliadas e a diferença entre expectativa e percepção resulta na satisfação ou insatisfação do consumidor. Parasuraman et al. (1996) encontraram uma relação positiva e significativa entre a percepção da qualidade de serviços e a probabilidade de recomendação da empresa por parte do cliente. Alguns pesquisadores levantaram preocupações a respeito da escala SERVQUAL. Faria (2003) resumiu as desvantagens da escala SERVQUAL como sendo: o modelo mede as expectativas para uma empresa ideal e não de uma empresa específica; o modelo SERVQUAL é genérico, não sendo específico para nenhum ramo de atividade; uma vez que a aplicação do questionário se dá após a experiência do cliente, essa vivência pode influenciar na expectativa mensurada, logo, a expectativa do cliente deve ser mensurada antes do cliente usufruir do serviço; o último ponto leva em consideração que a qualidade do serviço mensurada está ligada apenas às cinco dimensões avaliadas e, não necessariamente, aos atributos que o mercado esteja buscando.

Cronin e Taylor (1994), argumentam que uma escala medindo apenas a performance, como a SERVPERF, explica melhor a variância na medição da qualidade como um todo. No entanto, Buttle (1996) argumenta que, apesar das preocupações a respeito da confiabilidade do instrumento, a escala SERVQUAL continua sendo uma ferramenta útil para a mensuração da qualidade de serviços. A natureza multidimensional da satisfação dos clientes utilizou medidas globais para mensurar a satisfação em diversas experiências com provedores de serviços. Parasuraman et al. (1988) argumentaram que a qualidade percebida dos serviços é um julgamento ou atitude relacionado à superioridade do serviço. Neste estudo, foram utilizadas as



cinco dimensões da qualidade da escala SERVQUAL para verificar a qualidade percebida, sendo elas:

- Tangibilidade: aparência das instalações físicas, prédios, equipamentos, da pessoa e dos materiais de comunicação;
- Confiabilidade: capacidade de executar o serviço de forma exata e segura;
- Presteza: boa vontade para servir o usuário e fornecer atendimento ágil;
- Garantias: conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança;
- Empatia: cuidado e atenção individualizada para com os clientes.

Finalmente, Freitas, Bolsanello e Viana (2008) resumem as vantagens da escala SERVQUAL em: avaliação das percepções do cliente do serviço; níveis de desempenho percebidos; sugestões do cliente e impressões dos funcionários em relação às expectativas do cliente.

A satisfação dos clientes se dá após o consumo da experiência e o valor percebido leva em consideração atributos específicos da transação (Andreassen & Lanseng, 1997). Quando um cliente percebe um atributo como importante, este cliente acredita que este atributo tem um papel significativo na escolha do produto ou serviço. Desta forma, é de suma importância para as empresas do setor hoteleiro identificar os atributos tidos como importante. Examinar como é a percepção do cliente destes atributos se torna uma atividade necessária uma vez que a probabilidade de uma futura estadia no mesmo hotel aumenta de acordo com o elevado nível da satisfação do cliente (Chu & Choi, 2000). Segundo Silva e Leite (2009), o ambiente exerce grande influência no padrão do consumidor. As autoras propõem um modelo que relaciona como as variáveis ambientais e sociais afetam no processo cognitivo, emocional ou nas sensações físicas da experiência do hóspede. Tais variáveis influenciam no comportamento do cliente e proporcionam um comportamento de aproximação ou afastamento de maneira que influenciam na satisfação do hóspede. Sureshchandar, Rajendran, e Anantharaman (2002) utilizaram cinco fatores para a mensuração da satisfação dos clientes: (1) natureza do serviço; (2) elemento humano da entrega do serviço; (3) sistematização da entrega do serviço, elemento não-humano do serviço; (4) aspectos tangíveis; e (5) responsabilidade social. Le Blanc e Nguyen (1996) examinaram cinco fatores que podem influenciar a imagem do hotel por parte do cliente. Os fatores analisados foram: ambiente físico, identidade corporativa, personalização do serviço, qualidade do serviço e acessibilidade. Eles sugeriram que hotel deve investir em enaltecer vantagens do ambiente para atrair novos clientes.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é do tipo exploratória, com abordagem quantitativa por meio das equações estruturais. O local de estudo desta pesquisa foi a cidade de Brasília- DF. Como objeto de estudo desta pesquisa, foi escolhido um hotel 5 estrelas de Brasília, que conta com 395 unidades habitacionais, salas para eventos, um auditório, estacionamento coberto, academia, sauna, spa, três piscinas, três quadras de tênis, dois bares, um restaurante e uma loja de conveniência dentro de suas instalações. A pesquisa exploratória utiliza coletas de dados diversificadas. Neste estudo, foi utilizado o método do questionário virtual, que conta com uma lista ordenada de



perguntas. Como base para as questões listadas foram adaptados os modelos de questionários utilizados por Glória et al. 2011 para a qualidade percebida e Zaidan (2016) para o desenvolvimento das questões analisando as expectativas do cliente.

A coleta de dados foi realizada entre os dias 6 e 20 de outubro de 2017, por meio de questionário eletrônico aplicado através do site *SurveyMonkey* a uma amostra de indivíduos que já se hospedaram no hotel em questão. O questionário foi aplicado a 131 hóspedes do hotel e visou identificar a influência da expectativa do cliente na qualidade percebida e da qualidade percebida pelo cliente no seu nível de satisfação. A percepção da amostra foi identificada por meio da análise de graus de concordância (escala Likert de 5 pontos), em relação aos diversos itens analisados. O público alvo da pesquisa foram clientes do hotel estudado. Contudo, alguns clientes do hotel não se caracterizam como hóspedes, pois utilizam apenas alguns recursos disponíveis, como o spa, áreas de lazer, bares ou restaurante. Como critério de exclusão, estavam estes clientes e os hóspedes que se recusaram a responder. Das 131 respostas obtidas no questionário aplicado aos clientes do Hotel X, pode-se inferir que a amostra é caracterizada por 56% dos respondentes do sexo feminino e 46% do sexo masculino. Além disso, 66% das pessoas que responderam o questionário estão na faixa etária entre 21 e 29 anos e 62% delas se hospedaram no hotel mais de uma vez.

Uma vez obtidas as respostas, a análise dos dados foi feita por meio de análise multivariada usando equações estruturais baseadas na variância. Para realização dessa análise, as respostas foram, posteriormente, convertidas para o formato Excel de modo que tivesse compatibilidade com o programa SmartPLS (Smart Partial Least Square) versão 3.16 e o cálculo da amostra se deu pelo software G*Power - a amostra mínima necessária foi de 98 respondentes, para um efeito da força médio (0,15), significância de 5% e nível de poder estatístico de 0.8. Foi optado pela utilização do PLS para a valoração e validação do modelo pelo fato de ser um método adaptável a realidades complexas, onde não há necessidade de um quadro teórico rigorosamente definido, de forma que seja possível analisar relações que não são amplamente conhecidas (Hair et al, 2017; Chin 1998). Foram obtidas, no total, 131 respostas, aproveitadas em sua totalidade. As amostras para PLS-SEM (*Partial Least Square –Structural Equation Model*) utilizam propriedades de regressão OLS e o modelo válido deve explicar em 13% variável analisada, acima de 33%, o resultado é excelente (Hair et al., 2017). Com a utilização do software *SmartPLS*, foi obtido um resultado de 40,8% de explicação da satisfação.

4. RESULTADOS

4.1 Descrição do modelo

O modelo proposto por Glória et al. (2011) se limitou à explicação da Qualidade Percebida e levando em consideração apenas as características que a descrevem. O instrumento SERVQUAL proposto por Parasuraman et al. (1988) é composto de 44 questões divididas em duas seções, a primeira a respeito das expectativas do usuário referentes ao serviço e a segunda relativa às percepções dos usuários dentro de categorias específicas do serviço. O modelo



proposto neste trabalho adapta algumas questões levantadas pelo modelo SERVQUAL ao setor de hoteleiro e propõe a tradução da qualidade percebida na satisfação do cliente (figura 2).

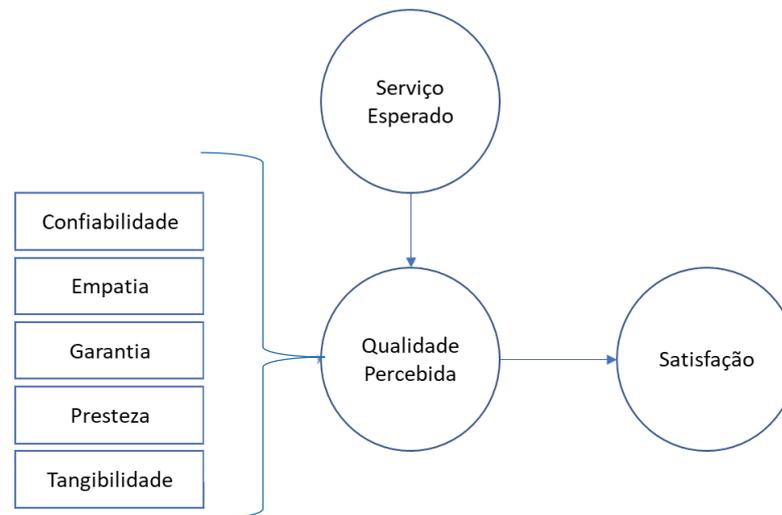


Figura 2: Modelo estrutural proposto
Fonte: própria.

A proposta do modelo teórico e a definição das variáveis envolvidas é baseada nas hipóteses cuja validação será empiricamente avaliada nesse estudo pode ser sintetizada nas hipóteses H1 e H2:

- H1: A Expectativa (Serviço Esperado) influencia positivamente na Qualidade Percebida.
- H2: A Qualidade Percebida influencia positivamente na Satisfação do cliente.

Uma vez que as variáveis que explicam Qualidade Percebida se tornam itens, as setas entre Serviço Esperado e Qualidade Percebida e entre Qualidade Percebida e Satisfação representam, cada uma, uma hipótese (H1 e H2). Este é um modelo conceitual e, para que ele seja confiável e válido é necessário realizar alguns testes. Inicialmente o modelo mostrou ser confiável e válido ($CC=0,86$), não possuindo multicolinearidade nos dados analisados.

4.2 Valoração do modelo

A etapa de valoração do modelo consiste na análise das relações entre as variáveis e seus resultados de predição. Assim, obtém-se a comprovação das hipóteses. Para determinar a



predição e a influência das variáveis independentes sobre as dependentes, utilizou-se os coeficientes R^2 e β (figura 3).

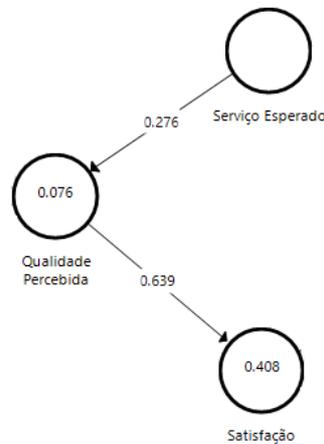


Figura 3: Modelo de equações estruturais calculado
Fonte: própria.

O coeficiente R^2 mede, em percentual, o quanto as variáveis dependentes são preditas pelas demais. Ao analisar esse coeficiente pode-se dizer que o modelo explica em 40,8% a Satisfação dos clientes e o Serviço Esperado explica em 7,5% a Qualidade Percebida. Para Falk e Miller (1992), uma predição considerada satisfatória apresenta valor superior a 0,1 ou 10%. Portanto, embora a predição da Satisfação tenha obtido um resultado satisfatório, o poder de predição do Serviço esperado não possui um grau de influência significativa na Qualidade Percebida. Por fim, foi feita a análise do β , complementada pela técnica de Bootstrapping. A análise do β mede em que grau uma variável independente explica a variável dependente. Segundo Ramirez et al. (2014), um β considerado significativo deve apresentar valor absoluto maior ou igual a 0,2 e pode sua análise pode ser complementada. Para a técnica de Bootstrapping, utilizam-se os valores de *t de student* e *p-value*, que confirmam estes valores, uma vez que os valores encontrados sejam, respectivamente, maiores que 1,96 e menores que 0.05. Os resultados destes testes estão apresentados na Tabela (1) e permitem verificar a valoração do modelo e suas hipóteses.

Tabela 1: Teste de hipóteses

Hipótese	β	%	<i>t de student</i>	<i>p-value</i>	Hipótese
Qualidade Percebida -> Satisfação	0,639	40,8%	16345	0,000	Aceita
Serviço Esperado -> Qualidade Percebida	0,276	7,6%	3148	0,002	Aceita

Fonte: própria.



A partir deste teste, pode-se inferir que ambas as hipóteses são válidas. A Qualidade Percebida tem alto grau de predição e influência na Satisfação do cliente, reforçando, assim, o resultado encontrado por Cronin e Taylor (1994) que indica que a qualidade de serviço leva à satisfação do cliente.

No entanto, no que tange a relação de influência do Serviço Esperado na Qualidade Percebida, a hipótese é válida, mas a variável independente não possui um poder de predição na percepção da qualidade. No modelo descrito por Parasuraman et al. (1985), o gap entre o serviço esperado pelo cliente e a percepção gerencial da expectativa é apenas o primeiro dos 5 gaps entre o que é oferecido pelo prestador de serviço e o que é percebido pelo cliente. Assim, a adição de outras variáveis independentes poderia atribuir força à predição da qualidade de serviços. Os resultados deste trabalho podem refletir o perfil do consumidor do Hotel X de forma a direcionar ações gerenciais para a melhora da performance competitiva do hotel. Portanto, a última análise realizada neste estudo foi a de IPMA (Importance-Performance Matrix Analysis), a análise de importância versus desempenho, que resulta em importantes insights a respeito dos construtos estudados para os negócios se desenvolverem (Ringle & Sarstedt, 2016). A análise IPMA amplia os resultados do PLS-SEM, levando em consideração o desempenho de cada construto. O IPMA recalcula os dados para fornecer pontuações de desempenho em uma escala de 0 a 100. Os intervalos pré-configurados são baseados nos valores mínimos e máximos reais encontrados no conjunto de dados (RINGLE; SARSTEDT, 2016). A Figura (4) mostra o resultado desta análise.

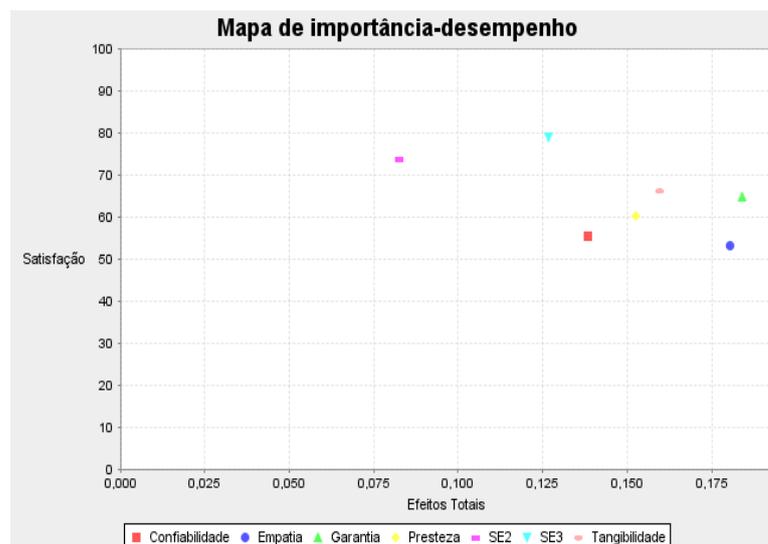


Figura 4: Análise IPMA
Fonte: própria.

Como pode ser observado na Figura (4), à direita estão localizados os itens com maior importância atribuída, de forma que teriam maior impacto na satisfação do cliente, e abaixo estão os itens com menor índice de satisfação. De forma que, combinando essas duas características, pode-se identificar as principais oportunidades de melhoria para o negócio. Os



itens de Serviço Percebido, apesar de terem obtido um menor nível de importância, demonstraram um desempenho acima das demais variáveis, acima de 70%. Logo, pode-se dizer que o Hotel X tem um bom desempenho na comunicação com o cliente e em transmitir previamente as características do serviço a ser prestado.

Apesar de não existir nenhuma variável no quadrante mais crítico (maior efeito e menor desempenho), é possível perceber que, as principais oportunidades encontram-se nos itens que compõe o construto Qualidade Percebida. Com destaque para Empatia, seguida de Confiabilidade, as únicas duas variáveis que possuem um índice de desempenho abaixo de 60%. Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) definem a essência da empatia como sendo a atenção cuidadosa e personalizada oferecida ao cliente. Os autores afirmam que a falta de confiabilidade, a imprecisão na entrega do serviço compromete a confiança que o consumidor tem na empresa. Para melhor identificar os itens que receberam menor nota de desempenho em Confiabilidade e Empatia foram observadas as respostas do questionário.

No Quadro (2), observa-se que os itens indicados com pior desempenho foram:

- Em5: Os funcionários dão aos hóspedes um atendimento personalizado.
- Em4: Os funcionários entendem as necessidades específicas dos hóspedes.
- Em1: O hotel dá atenção individual aos hóspedes.
- C1: O hotel sempre cumpre o que promete.
- C3: No hotel, as coisas sempre são feitas corretamente pela primeira vez.

	Empatia					Confiabilidade			
	Em1	Em2	Em3	Em4	Em5	C1	C2	C3	C4
Discordo totalmente	1%	-	-	-	1%	1%	-	1%	-
Discordo	8%	3%	5%	9%	14%	6%	5%	6%	4%
Neutro	42%	32%	34%	37%	39%	32%	31%	37%	30%
Concordo	37%	53%	44%	44%	37%	51%	50%	48%	56%
Concordo totalmente	13%	12%	18%	11%	9%	10%	14%	8%	11%
% Discordo+Discordo Totalmente	8%	3%	5%	9%	15%	7%	5%	7%	4%

Quadro 2: Empatia e Confiabilidade

Fonte: própria.

A fim de melhorar a performance nestes itens, sugere-se ao Hotel X a aplicação de algumas técnicas da Gestão da Qualidade. Segundo Paladini (2004), a Gestão da qualidade busca desenvolver mecanismos que garantam a sobrevivência da organização e mecanismos



que possibilitem seu contínuo desenvolvimento. O autor afirma que a gestão da qualidade envolve a empresa como um todo. Suas diretrizes são definidas pela alta administração e são aplicadas e avaliadas em âmbito operacional.

Para implementar este processo pode-se utilizar o ciclo PDCA. Segundo Campos (1992), este ciclo é composto pelas seguintes fases:

- Planejamento (Plan): consiste em estabelecer metas sobre os itens de controle e estabelecer a maneira para atingi-las. Seu ponto de partida é identificação do problema, seguido da observação de suas principais características, análise e definição de um plano de ação.
- Ação (Do): consiste em executar as tarefas planejadas e coletar dados para verificação do processo
- Verificação (Check): a partir dos dados coletados na ação, comparam-se os resultados alcançados com a meta planejada e os efeitos secundários resultantes.
- Ação Corretiva (Act): nesta etapa, avalia-se os resultados da implementação do plano de ação e, com base nessas informações, se necessário, determinam-se novos planos de ação.

Deve-se repetir, então, o ciclo de forma que o sistema e o método de trabalho estejam melhorando continuamente. Para um desempenho superior no ramo da hotelaria, foi proposto o modelo da Figura (5) que integra o ciclo PDCA em suas etapas.



Figura 5: Etapas para desempenho superior
Fonte: própria.

A análise IPMA apresenta as principais oportunidades de desenvolvimento para o aumento da satisfação dos hóspedes. Desta forma, identifica os problemas que são o ponto de partida para o Planejamento. Todos os itens apresentados na análise IPMA remetem ao desempenho dos funcionários, seja na forma de tratar o cliente ou de desempenhar suas funções, portanto, as diretrizes do plano de ação devem remeter ao treinamento de pessoal. Sugerem-se, então, as seguintes etapas para uma performance superior:

- Metrificação: definição de indicadores para a performance dos funcionários. Recomenda-se dois grupos de indicadores, o primeiro a ser avaliado por



supervisores e o segundo por clientes, em questionários aplicados no check-out.

- Organização: Triagem dos funcionários – análise de satisfação, desempenho e perfil dos funcionários. Esta etapa pode indicar qual perfil é mais compatível com cada posição e como o remanejamento poderia ajudar na motivação da equipe, além de trazer informações de oportunidade de melhoria de performance individual.
- Incentivos: Desenvolvimento de um sistema de premiação por melhoria de desempenho baseado na percepção dos supervisores e clientes dos indicadores definidos na primeira etapa. Ademais, propõe-se o estabelecimento de um uma rotina para resolução de desafios, ou seja, uma reunião periódica onde são lançados desafios ou problemas hipotéticos com alto grau de personalização para serem resolvidos pelos funcionários. Trabalhando, assim, a capacidade de resolução de problemas da equipe e criando uma forma de resposta rápida a solicitações específicas de cada hóspede, que poderia passar a perceber e atribuir valor à personalização no atendimento. À resolução desses desafios, também podem ser atribuídas recompensas. Premiações e desafios evitam o comodismo, instigam a competitividade e aumentam o nível de interação equipe.
- PDCA: Após o período de implementação das atividades, deve-se seguir com o ciclo PDCA, para verificar o efeito das ações implantadas e seguir com o processo de melhoria constante.

5. Considerações finais

O problema de estudo encontra-se na identificação dos fatores que influenciam na percepção da qualidade do serviço e na satisfação do cliente no setor hoteleiro. Neste sentido, foram confirmadas duas hipóteses: H1 - a Expectativa influencia positivamente na Qualidade Percebida - e H2 - a Qualidade Percebida influencia positivamente na Satisfação do cliente. Ambas as hipóteses foram validadas, respondendo ao problema de estudo. No entanto, observou-se, pelo método de equações estruturais, que a expectativa tem um poder de predição não significativo em relação à qualidade percebida. Por outro lado, os fatores de qualidade obtidos explicaram 40.8% da satisfação do cliente.

O objetivo desta pesquisa foi propor etapas para um desempenho superior em serviços hoteleiros. Isto foi possível a partir da análise IPMA, onde observou-se que as principais oportunidades para a empresa se referem à empatia e confiabilidade percebidas. A partir destes resultados, foi sugerido um modelo de quatro passos para uma performance superior no ramo hoteleiro: metrificação, organização, incentivos e PDCA. Acredita-se que, seguindo estes passos, a empresa do setor hoteleiro conseguiria melhorar o seu desempenho a respeito da satisfação dos clientes, fazendo com que o resultado deste estudo seja considerado satisfatório. Como fator limitante desta pesquisa, pode-se citar a dificuldade de obtenção de respostas, já que os hóspedes muitas vezes se recusavam a responder o questionário. Assim, o pequeno tamanho da amostra impede que os resultados gerados por esta pesquisa sejam generalizados para todos os hotéis da rede do Hotel X.

Para futuros estudos, sugere-se a aplicação das sugestões deste estudo no Hotel X e a replicação do modelo a fim de observar a evolução da performance do hotel e o nível satisfação



do consumidor. Ademais, pode-se ampliar a gama de variáveis de qualidade analisadas, aumentando, assim, a capacidade de predição da satisfação dos clientes.

Referências

- ANDREASSEN, T. W.; LANSENG, E. The principal's and agents' contribution to customer loyalty within an integrated service distribution channel: An external perspective, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No.7, pp. 487 – 503, 1997.
- ARASLI, H.; MEHTAAP-SMADI, S.; KATIRCIOGLUS.T. Customer service quality in the Greek Cypriot banking industry. *Managing Service Quality*, v. 15, n.1, p41-56, 2005.
- BABAKUS, E.; MANGOLD, W. G. Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation. *Health Services Research*, Oxford, v. 26, n. 6, p. 767-86, 1992.
- BRASIL. Deliberação normativa nº 429, de 23 de abril de 2002. Ministério do Esporte e Turismo – Instituto Brasileiro de Turismo. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/turismo/legislacao/meios_hospedagem/dl429.html. Acesso em: 10 set. 2017.
- BENITEZ J.M.; MARTIN J.C. ROMAN C. Using fuzzy number for measuring quality of service in the hotel industry. *Tour Management*, n.28, pp. 544–555, 2007.
- BREI, V. A.; LIBERALI NETO, G. O uso da técnica de Modelagem em Equações Estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 4, p. 131-151, 2006.
- BUTTLE F. SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), pp. 8-32, 1996.
- CAMPOS, V. F. 1940 - TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japones)/ Belo Horizonte, MG: Fundação Christino ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
- CHIN, Wynne W. The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998.
- CHU, R. K. S.; CHOI, T. An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: A comparison of business and leisure travellers. *Tourism Management*, n. 21, 2000
- CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58(1), pp. 125-131, 1994.
- FALK, R. Frank; MILLER, Nancy B. A primer for soft modeling. University of Akron Press, 1992.
- FARIA, C. A. Servqual: uma ferramenta para medir a qualidade dos serviços. 2003. Disponível em: <http://www.merkatus.com.br/10_boletim/26.htm>. Acesso em: 12 set. 2017
- FORNELL, C. A national customer services barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, Janeiro, pp. 1-21, 1992.
- FREITAS, A. L. P. Uma Metodologia Multicritério de Subordinação para a Classificação da Qualidade de Serviços sob a Ótica do Cliente, Tese de Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Ciências de Engenharia - UENF, 2001.
- FREITAS, A.L.P.; BOLSANELLO, F.M.C; VIANA, N.R.N.G. Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo SERVQUAL. *SciELO*, Brasília, v. 37, n. 3, set-dez. 2008.
- GLÓRIA, D. A. A.; FERREIRA, W. R.; FORTS, M.; BAHIA, E.T. Qualidade de serviços: aplicação de escala SERVQUAL modificada em um apart-hotel. *Administração de Empresas em Revista*, Curitiba v. 10, n. 11, 2011.
- HAIR JR, J. F.; HULT, G. T. M. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications, 2017.
- HU, H.; KANDAMPULLYB, J.; JUWAHEER, T.D. Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study. *The Service Industries Journal*, vol. 29, n. 2, pp. 111-125, 2009.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo demográfico 2000: cartogramas e folhas, descrição e mapas dos setores censitários. Florianópolis: IBGE; 2002
- JOHSON, R. A.; WICHERN, D. W. Applied multivariate statistical analysis. 3. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.



- KIM, Y.; KIM, S. The relationships between team attributes, team identification and sponsor image. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 10, n. 3, pp.18-32, 2009.
- LEBLANC, G.; NGUYEN, N. Searching for excellence in business education: an exploratory study of customer impression of service quality. *International Journal of Educational Management*, 11(2), pp. 72-79, 1996.
- LEWIS, R. C., BOOMS, B. H. The marketing aspects of service quality. *Emerging perspectives on services marketing*, pp. 99–107. Chicago: American Marketing, 1983.
- MACÊDO, J. L.; PAULA, I. A. A.; CARDOSO, M. L.; VALDEVINO, R. Q. S., FERRAZ, S. F. S. Emprego da Escala SERVQUAL na avaliação da Qualidade de Serviços de Hospedagem durante uma romaria em Juazeiro do Norte (CE). *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, Bauru, Ano 8, nº 2, abrjun/2013, p. 151-165, 2013.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Importância do Setor Terciário. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=4485> >. Acesso em: 10 abr. 2017.
- MONTECINOS, C., AHUMADA, L., GALDAMES, S., CAMPOS, F. & LEIVA, M.V. Targets, threats and (dis)trust: The managerial troika for public school principals in Chile. *Education Policy Analysis Archives*, vol. 23, n. 87, 2015.
- PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão de Qualidade: Teoria e Prática*. Editora: Atlas, 2ª edição. São Paulo, 2004.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implication for future research (SERVQUAL). *The Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 41-50, 1985.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, vol.64, No. 1, pp. 12-40, 1988.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. The behavioural consequences of service quality. *Journal of Marketing*, vol. 60, No. 2, pp 31-46, 1996.
- PEREIRA, F. F., & COUTINHO, H. R. M. *Hotelaria: da era antiga aos dias atuais*. Revista Eletrônica Aboré, Publicação da Escola Superior de Artes e Turismo. 3 ed, 2007.
- RAMÍREZ, P. E.; MARIANO, A. M.; SALAZAR, E. A. Propuesta Metodológica para aplicar modelos de ecuaciones estructurales con PLS: El caso del uso de las bases de datos científicas en estudiantes universitarios. In: *Congresso Internacional de Administração – Ética e Transparência nas organizações*, Ponta Grossa. Anais do ADMPG 2014. Ponta Grossa: Estúdio texto, 2014.
- RINGLE, C.; SARSTEDT, M. Gain More Insight from Your PLS-SEM Results: The Importance-Performance Map Analysis. *Industrial Management & Data Systems*. 2016.
- SALANOVA M.; AGUT S.; PEIRÓ J.M. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the meditation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), pp. 1217-1227, 2005.
- SILA, I.; EBRAHIMPOUR, M. An Examination of Quality Management in Luxury Hotels. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol.4, ed. 2, pp 33-59, 2004.
- SILVA, J. P. S., & LEITE, Y. V. P. A Influência do Ambiente de Hotéis no Comportamento de Consumo: uma visão teórica. *Anais do 33º Encontro Nacional da Associação Nacional De Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 2009.
- SU, C. S.; SUN, L.H. Taiwan's hotel rating system: A service quality perspective. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(4), pp. 392-401, 2007.
- SUN, L.Y.; ARYEE, S.; LAW, K.S. High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *The Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 3, pp. 558-577, 2007.
- SURESHCHANDAR, G. S., RAJENDRAN, C., & ANANTHARAMAN, R. N. The relationship between service quality and customer satisfaction— A factor specific approach. *Journal of Services Marketing*, 16, pp. 363-379, 2002.
- VAN ENK, N.J., & WALTMAN, L. Visualizing bibliometric networks. In Y. Ding, R. Rousseau, & D. Wolfram (Eds.), *Measuring scholarly impact: Methods and practice*, pp. 285–320, Springer, 2014.
- VERGARA SCHMALBACH, J.C.; QUESADA IBARGÜEN, V.; BLANCO HERNÁNDEZ, I. Factores clave para la valoración de la calidad del servicio y satisfacción del cliente: modelos causales, desarrollo y evolución. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, n. 35, pp. 380-400, 2012.



- VIANA, P. T. P.A Percepção de Qualidade dos Hóspedes de um Resort Localizado na Ilha de Santa Catarina a Partir da Reputação On-Line no Site TripAdvisor.com. NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 7, n. 2, p. 26-36, 2017.
- YOSHIDA, N. D. Análise Bibliométrica: Um estudo aplicado à previsão tecnológica. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 2, n. 1, art. 6, p. 33-51, 2010.
- ZAIDAN, C. Fatores que influenciam a qualidade percebida de um evento: Uma avaliação dos frequentadores na praia de Brasília – DF. UniCEUB, 2016.
- ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means End Model and Synthesis of Evidence. Journal of Marketing, 52(3), 2-22, 1988.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. A Empresa Com Foco No Cliente - 6ª Ed, Bookman, 2014.