



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**GESTÃO DA QUALIDADE FOCADA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE EM TRÊS  
DOS PRINCIPAIS HOTÉIS DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE-PB**

**TACIANNE LUMENA RODRIGUES FREIRE**

CAMPINA GRANDE-PB

2011

**TACIANNE LUMENA RODRIGUES FREIRE**

**FOCO DA GESTÃO DA QUALIDADE FOCADA NO ATENDIMENTO  
AO CLIENTE EM TRÊS DOS PRINCIPAIS HOTÉIS DA CIDADE DE  
CAMPINA GRANDE-PB**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial às exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Francisco Nery Leal, Mestre

Campina Grande-PB

2011

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Tacianne Lumena Rodrigues Freire  
**Aluna**

---

Francisco Nery Leal, Mestre  
**Professor Orientador**

---

Marielza Barbosa Alves, Mestra  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande – PB  
2011

**TACIANNE LUMENA RODRIGUES FREIRE**

**FOCO DA GESTÃO DA QUALIDADE EM TRÊS DOS PRINCIPAIS HOTÉIS DA  
CIDADE DE CAMPINA GRANDE-PB**

**Relatório aprovado em: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_**

---

Francisco Nery Leal, Mestre  
Orientador

---

Marielza Barbosa Alves, Mestra  
Examinadora

---

Cláudia Gomes de Farias, Mestre  
Examinadora

Campina Grande-PB

2011

Dedico ao meu avô, Gilberto Ferreira Rodrigues (*in memoriam*) que, ao partir, deixou imensas saudades.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço,

Primeiramente a Deus que sempre esteve presente em meus caminhos, dando-me sabedoria e determinação para enfrentar as dificuldades em todas as etapas de minha vida.

Aos meus pais, Marcos Freire e Socorro Freire, pela preocupação com a construção do meu futuro. Sei que não foi fácil e o quanto foi investido nisto, e sei também o exemplo de vida que tiveram e que serviu sobremaneira para a formação do meu caráter.

Aos meus avós José Falcão, Maria Antônia, que mesmo cansados pela idade avançada, nunca deixaram de se preocupar comigo e de me receber em sua casa com um carinhoso sorriso. A minha avó Terezinha Rodrigues que nunca me negou um ensinamento ou uma palavra de apoio numa hora difícil.

A minha tia Mônica pelo apoio e companheirismo e, em especial, ao meu noivo Luciano Mágnio pelo estímulo e pela constante confiança depositada em mim durante esses anos, para que eu pudesse atingir meus objetivos.

Ao professor orientador Francisco Nery Leal pelo acompanhamento competente, atenção, paciência, disponibilidade e profissionalismo durante o trabalho de orientação.

A Matilde e Gimena por serem verdadeiras amigas.

“Você olha as coisas e pergunta por quê? Eu imagino as coisas e pergunto por que não?”

George Bernard Shaw

**FREIRE, T. L. R Foco da gestão da qualidade em três dos principais hotéis da cidade de Campina Grande-PB.** 64 f. Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2011.

## **RESUMO**

O presente trabalho representa o resultado de uma pesquisa que aborda a importância da gestão da qualidade nos serviços, no segmento da rede hoteleira. Demonstra que a qualidade prestada, eficazmente, serve como um elemento de diferenciação para determinar a escolha do cliente por uma empresa. A partir de uma abordagem bibliográfica foi realizada uma explanação no Referencial Teórico na qual foram apresentados diversos enfoques voltados para a qualidade de serviços da rede hoteleira. Esta pesquisa teve por objetivo geral diagnosticar a importância da Qualidade em Serviços de uma amostra de 3 hotéis da rede hoteleira de Campina Grande, Paraíba. Quanto à Metodologia, este estudo trata-se de uma pesquisa exploratória, qualitativo-quantitativa e descritiva com aplicação de questionário, para medir a satisfação dos hóspedes cujos dados obtidos evidenciaram que, os hotéis estudados ainda apresentam diversas falhas que precisam ser eliminadas, com a conscientização dos colaboradores envolvidos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão da Qualidade. Satisfação dos hóspedes. Rede Hoteleira.



**FREIRE, T. L. A focus of quality management in three of the leading hotels in the city of Campina Grande-PB.** 64 f. Research Report (Bachelor in Business Administration) - Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2011.

### **ABSTRACT**

This study represents the result of a study focusing on the importance of quality management services, the segment of the hotel chain. Demonstrates that the quality provided, effectively serves as an element of differentiation to determine the customer choice of a company. From a bibliographic approach was performed on the theoretical explanation in which various approaches were presented focused on the quality of services of the hotel chain. This study aimed to diagnose the overall importance of quality services in a sample of 3 hotels hotel chain in Campina Grande, Paraíba. As for methodology, this study deals with an exploratory, qualitative-quantitative and descriptive with a questionnaire to measure the satisfaction of the guests whose data showed that the hotels also studied several shortcomings that must be eliminated, with the awareness of employees involved.

**KEYWORDS:** Quality Management. Customer satisfaction. Hotel chain.

## LISTA DE FIGURAS

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Figura 01 | Qualidade da reserva                                      | 40 |
| Figura 02 | Atendimento na chegada                                    | 41 |
| Figura 03 | Conforto do apartamento                                   | 42 |
| Figura 04 | Limpeza   | 43 |
| Figura 05 | Temperatura   | 44 |
| Figura 06 | Suprimentos   | 45 |
| Figura 07 | Condições e funcionamento dos equipamentos                | 46 |
| Figura 08 | Área de lazer   | 47 |
| Figura 09 | Postura do colaborador                                    | 48 |
| Figura 10 | Eficiência do colaborador                                 | 49 |
| Figura 11 | Segurança   | 50 |
| Figura 12 | Restaurante   | 51 |
| Figura 13 | Serviços de informações                                   | 52 |
| Figura 14 | Serviços em geral   | 53 |
| Figura 15 | Rapidez e eficiência no check out                         | 54 |
| Figura 16 | Estada  | 55 |
| Figura 17 | Preço   | 56 |
| Figura 18 | Comparação em relação aos outros hotéis                   | 57 |
| Figura 19 | Probabilidade de retorno ao mesmo hotel                   | 58 |
| Figura 20 | Probabilidade de indicar o hotel para amigos e familiares | 59 |

## SUMÁRIO

|              |   |    |
|--------------|---|----|
| <b>1</b>     | <b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b>                            | 11 |
| <b>2</b>     | <b>CAPÍTULO 2 – MARCO TEÓRICO</b>                         | 15 |
| <b>2.1</b>   | <b>Serviços</b>   | 15 |
| <u>2.1.1</u> | <u>Características do serviços</u>                        | 16 |
| <u>2.1.2</u> | <u>Classificação dos serviços</u>                         | 17 |
| <b>2.2</b>   | <b>Gestão da qualidade total em serviços</b>              | 17 |
| <b>2.3</b>   | <b>Características da gestão da qualidade</b>             | 21 |
| <b>2.4</b>   | <b>Implementação do processo de qualidade</b>             | 22 |
| <u>2.4.1</u> | <u>Pesquisa de mercado</u>                                | 23 |
| <u>2.4.2</u> | <u>Mudança cultural</u>                                   | 23 |
| <u>2.4.3</u> | <u>Marketing Interno</u>                                  | 24 |
| <u>2.4.4</u> | <u>Treinamento</u>  | 25 |
| <u>2.4.5</u> | <u>Comunicação</u>  | 26 |
| <b>2.5</b>   | <b>Gestão cinco estrelas</b>                              | 27 |
| <u>2.5.1</u> | <u>Gestão da estratégia</u>                               | 28 |
| <u>2.5.2</u> | <u>Gestão do compromisso</u>                              | 28 |
| <u>2.5.3</u> | <u>Gestão da tecnologia e do processo</u>                 | 30 |
| <u>2.5.4</u> | <u>Gestão da economia pela qualidade</u>                  | 31 |
| <u>2.5.5</u> | <u>Gestão da garantia da qualidade</u>                    | 31 |
| <b>2.6</b>   | <b>Gestão da qualidade na rede hoteleira</b>              | 32 |
| <u>2.6.1</u> | <u>Tipos e necessidades dos clientes</u>                  | 33 |
| <u>2.6.2</u> | <u>Fases das necessidades</u>                             | 34 |
| <u>2.6.3</u> | <u>Dimensões da qualidade</u>                             | 36 |
| <b>3</b>     | <b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA</b>                           | 37 |
| <b>3.1</b>   | <b>Tipos de pesquisa</b>                                  | 37 |
| <b>3.2</b>   | <b>Universo e amostra</b>                                 | 38 |
| <b>3.3</b>   | <b>Técnicas de coleta de dados</b>                        | 38 |
| <b>3.4</b>   | <b>Procedimento de análises dos dados</b>                 | 39 |
| <b>4</b>     | <b>CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> | 40 |
| <b>5</b>     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>                               | 61 |
|              | <b>REFERÊNCIAS</b>  | 64 |
|              | <b>APÊNDICE</b>   | 67 |

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

Notoriamente, sabe-se que boa parte dos países do mundo já participa da economia de serviços, também conhecida como sociedade de serviço e isto acontece porque à medida que os serviços estão se tornando uma fonte de riqueza, as empresas usam a qualidade dos mesmos como ferramenta decisiva para a vantagem competitiva, oferecendo opção de valor agregado que encante o consumidor.

No mundo atual, um outro fato incontestável é que a globalização da economia possibilita o aumento da competição entre as empresas, o que torna o cliente mais exigente, seletivo e sofisticado quanto a conceitos de prestação de serviços em consequência da grande variabilidade de opções de que dispõe para a escolha do produto e serviço.

Entender a qualidade dos serviços exige a compreensão dos mesmos, o que, em outras palavras, significa dizer que se faz necessário entender que o serviço possui características de inseparabilidade, variabilidade, intangibilidade e perecibilidade, do mesmo modo que também é de extrema importância saber quais as influências exercidas na percepção da qualidade do serviço entendida pelo cliente.

Em se tratando dos serviços ofertados pela rede hoteleira, percebe-se que, especialmente, nas últimas décadas, surge, nesta área, por todo o mundo a busca de hotéis que tenham a capacidade de oferecer satisfação plena aos seus hóspedes devido às grandes exigências dos mesmos. E estas empresas, procurando dar o melhor de si a sua clientela, fizeram com que o conceito de qualidade, nos serviços hoteleiros, ganhasse, cada vez mais, destaque na economia mundial e, por isto, atuando como um dos instrumentos chaves para o crescimento do turismo dentro e fora do país, o que faz o mesmo oscilar entre a terceira ou quarta atividade econômica em geração de renda do mundo.

Então, realizar um trabalho, usando qualidade nas atitudes e processos, deixaram de ser um diferencial para ser obrigatoriedade tanto em serviços quanto nos produtos. Dessa forma, utilizar práticas de qualidade é tão importante quanto à avaliação de qualquer outro parâmetro que meça o desempenho da empresa. Logo, a preocupação no atendimento, feito com excelência, é um dos fatores responsáveis pela sobrevivência empresarial nas unidades hoteleiras.

Portanto, mediante esta contextualização, percebe-se que é importante gerir a qualidade para que esta se estabeleça como uma ferramenta que possibilite atingir a excelência do serviço e, desse modo, a plena satisfação do cliente. E, para alcançar esta meta, faz-se necessário conceber um programa de qualidade no qual constem todas as ações que

possibilitem o alcance da excelência. A sua implementação deverá ser assegurada e controlada pelas direções e chefias com o apoio da administração, bem como com o envolvimento total de toda a organização, uma vez que a contribuição de cada elemento é importante para o resultado final.

Pode-se afirmar que a qualidade traduz a obediência aos padrões, ou a conformidade com as especificações, embora que os serviços hoteleiros prestados não se resumem somente a isso, pois é necessário transcender as expectativas do hóspede, que exige, para si, muito mais do que compra de um produto, porque o que ele, realmente, deseja é a satisfação de estar naquele lugar. Essas ações devem ser devidamente formadas, disciplinadas e supervisionadas pelos gestores hoteleiros quanto a essa parte do serviço.

A qualidade deverá ser percebida pelo cliente, tendo de ser consistente e total e, para que isso ocorra, precisa-se agir de forma adequada, utilizando as capacidades humanas, técnicas e processuais, além da comunicação interna e externa, bem como o desenvolvimento organizacional, motivação, entre outros.

Dentro desse novo patamar em que o mercado se encontra, surge o seguinte questionamento: Como é estabelecida a prática da Gestão da Qualidade Total nos principais hotéis da cidade de Campina Grande – PB?

Para um melhor entendimento sobre o assunto, apresenta-se, nesta pesquisa, uma explanação a respeito da gestão da qualidade e a importância da aplicação desta ferramenta para obtenção e sobrevivência das empresas no mercado atual, como também para estabelecer um diferencial competitivo em todos os setores, notadamente, na rede hoteleira. Na pesquisa, ainda se difunde a respeito da importância trazida pela implantação dos sistemas de gestão da qualidade total sob o aspecto da qualidade em serviços focada nos clientes.

Este trabalho monográfico apresenta, em sua divisão capitular, a seguinte estrutura: O Capítulo 1 diz respeito a esta Introdução em foco. O Capítulo 2 apresenta a Fundamentação Teórica, quando se procurou realizar uma pesquisa feita a autores que dissertaram sobre a temática em apreço. O Capítulo 3 enfoca a Metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho de pesquisa. O Capítulo 4 contém a Análise dos Resultados, no Capítulo 5, estão inseridas as Considerações Finais e, logo após, tem-se as Referências.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GERAL**

Diagnosticar a importância da Qualidade em Serviços de uma amostra de 3 hotéis da rede hoteleira de Campina Grande, Paraíba.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Avaliar a percepção dos clientes quanto ao serviço oferecido por cada hotel;
- b) Identificar possíveis falhas quanto à prática de qualidade prestada no atendimento ao cliente; e
- c) Sugerir atitudes de aprimoramento da qualidade dos serviços que, beneficiam os clientes e as instituições envolvidas.

### **JUSTIFICATIVA**

Justifica-se a elaboração de uma pesquisa que ressalte a importância da conscientização dos gestores de que a qualidade em serviços depende de atitudes meramente simples, porém de grandes responsabilidades, visto que é obrigatória a atuação de todos os funcionários da organização. Neste sentido, a implementação da qualidade deve envolver paradigmas culturais e fazer a renovação de processos produtivos que há anos ainda vêm sendo utilizados por algumas empresas. Desse modo, sente-se que, para superar tais dificuldades faz-se necessário que a empresa amplie conhecimentos sobre os programas gestão da qualidade de serviços em hotéis, sobretudo buscando proporcionar subsídios para a conscientização da necessidade de implementar intervenções que visem à melhoria da Qualidade de Atendimento aos clientes e garantam qualidade nos serviços prestados pela organização e, conseqüentemente, aumentar a satisfação dos clientes e também dos seus colaboradores. Além disso, a pesquisa também se justifica pela importância de como o setor de serviços hoteleiros vem se destacando na economia nacional e um notório exemplo disto é o fato de que o Brasil, em breve dias, subsidiará grandes eventos de caráter internacional, como a Copa do Mundo e Olimpíadas, eventos estes que possibilitarão ao país obter grande oportunidade de crescimento social e econômico advindos do fluxo turístico.

Por conseguinte, tentando superar alguns desafios e/ou dificuldades, o presente

trabalho monográfico buscou saber o ponto de vista dos clientes a respeito de como está sendo desempenhada a qualidade dos serviços prestados por três hotéis da cidade de Campina Grande. O trabalho procurou saber também se a qualidade máxima está ocorrendo em todos os setores do hotel e sendo, devidamente, desempenhada por todos os funcionários, que, se assim agirem, farão com que esse segmento de mercado, incontestavelmente, traga incentivos para a melhoria contínua da Qualidade em Serviços Hoteleiros.

## CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Serviços

Qualquer atividade irá resultar em um bem material ou serviço. O serviço é toda atividade que facilite a vida do cliente. Para que aconteça a prestação de serviço com qualidade, a empresa é orientada a atender às necessidades de forma satisfatória ao cliente. Para isso, é necessário entender que serviços são ações que possui um enfoque intangível, ao contrário do produto. Isso significa que seu resultado final é um sentimento que pode ser satisfatório ou não, variando de pessoa para pessoa, uma vez que todos os clientes são distintos em seus gostos, opiniões, entre outros aspectos.

Godoy (2004, p. 56) descreve que a natureza do ato do serviço se divide em tangíveis e intangíveis, conforme citação abaixo:

Ações Tangíveis: serviços dirigidos às pessoas - saúde, transporte, salões de beleza, academias de ginástica e restaurante e serviços dirigidos à propriedade do cliente – transporte de mercadorias, manutenção e conserto de equipamentos, serviços de portaria, lavanderia, serviços de jardinagem e paisagismo, serviços veterinários.  
Ações Intangíveis: serviços dirigidos ao intelecto das pessoas – educação, radiodifusão, serviços de informações, teatros, museus e serviços dirigidos a ativos intangíveis – serviços bancários, serviços legais, contabilidade, administração de ações e títulos, seguros.

O serviço nada mais é que a ação do homem em promover algo, elaborar ou manipular uma determinada coisa. Em grande parte dos serviços, o cliente atua como um co-produtor do fornecimento de serviço, ou seja, atua em todas as partes do processo. A qualidade é vinculada à figura do funcionário e a satisfação do cliente é percebida de imediato. Sua metodologia pode ser copiada, o que torna o mercado de serviços mais competitivo e dinâmico.

Soares e Correa (1994) afirmam que, quando um serviço é prestado sem agregação de bens, ele é classificado como puro, o oposto classifica-se como serviço agregado. Estes podem ser intermediados por um atendimento direto, ou seja, com um contato corpo-a-corpo, ou indireto através de outros meios.

Os serviços agregados fazem parte da não expectativa do cliente mesmo sem pagamento extra, como por exemplo: segurança pessoal e de posse dos clientes, instruções claras e bem definidas, cortesias, consideração e respeito.

Segundo Soares e Corrêa (1994, p. 8) “A definição do que é serviço, como uma atividade, ajudou muito a elucidar a necessidade de uma Gestão Qualidade específica para serviços.”



De acordo com Vieira (2004), já que a qualidade é uma melhoria constante, a qualidade em serviço será a capacidade de satisfazer uma necessidade, fornecer um benefício, ou até mesmo resolver um problema para alguém. Assim, a qualidade de serviço dependerá muito das habilidades interpessoais de seus colaboradores de linha de frente.

### 2.1.1                    Características dos serviços

Geralmente, os serviços possuem quatro características básicas, a exemplo da intangibilidade que pode ser assim explicada: os serviços não podem ser sentidos antes da compra, ao contrário do que acontece com os produtos. As evidências da qualidade dos serviços oferecidos são procuradas pelos consumidores potenciais para definir a escolha da compra. Esses clientes procuram boa localidade, funcionários qualificados, símbolos, preços praticados, entre outros.

Já a inseparabilidade, outra característica do serviço ocorre após a venda do serviço, quando sua execução e consumo são feitos de forma simultânea, uma vez que são inseparáveis daqueles que o fornece. Daí a grande importância da interação entre fornecedor e cliente em todo o processo de escolha e compra.

A característica do serviço denominada variabilidade é explicitada por Vieira (2004) da seguinte maneira: a qualidade de um serviço prestado irá depender de quem o executa, onde e quando executa o mesmo, diferentemente de um produto que é produzido em série como resultados de qualidade controláveis, por isso possui uma característica variável. Os clientes possuem a liberdade de ter as informações e consultas quando e quantas vezes quiserem, além do que, é o cliente que escolhe como será feito o seu atendimento.

A característica conhecida como perecibilidade ocorre quando o serviço não pode ser estocado para ser vendido no dia seguinte, o que exige habilidades do administrador. Uma fábrica de brinquedos pode produzir o ano todo para vender no dia das crianças, mas o hotel não poderá empilhar dois hóspedes em uma mesma cama para compensar a baixa estação.

Hoje em dia, o mundo vive a era dos serviços, o que significa dizer que o setor de serviços é o que vêm apresentando as maiores taxas de crescimento na economia. Segundo Mathias e Soares (2000, p. 23):

Nos países mais desenvolvidos, entre 65% e 75% do Produto Interno Bruto está nos serviços. No Brasil, o índice é de 58%. Entender a dinâmica desta nova realidade é criar condições de competitividade e de aproveitamento das oportunidades de negócios. O fato é que existem muitas empresas de serviços que ainda estão no estágio de buscar razões convincentes, direcionando seus esforços para a satisfação de seus clientes. Outras tantas até já incorporaram o discurso de que é importante

oferecer qualidade e afirmam estar comprometidas com a excelência dos serviços que prestam. Entre as diversas iniciativas que, em princípio indicam uma gestão voltada para gerar satisfação ao público, estão os programas de treinamento para capacitar os funcionários a melhorarem as relações internas e externas.

A pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2002) relata que o setor dos serviços prestado no Brasil é o segmento que emprega mais pessoas. Os serviços de informação possuem um maior faturamento, que se classificam pela maior produtividade e remuneram muito acima da média do setor. O Sudeste concentra 66,9% da receita bruta de Serviços do Brasil.

### 2.1.2                      Classificação dos serviços

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) propõem uma classificação dos serviços como premissas de sustentação à abordagem da administração de serviços em quatro classes:

- a) Indústria de Serviços: demandam grandes investimentos em bens de capital, com o objetivo de atender às necessidades e infraestrutura física e material, como por exemplo: instalações, máquinas e equipamento. Pode-se observar essa situação em empresas aéreas e hotéis.
- b) Serviços em Massa: atua de forma contrária das indústrias de serviços, pois exigem pouco investimento em bens de capitais e grande demanda de mão de obra, como por exemplo, os serviços varejistas.
- c) Lojas de Serviços: sua característica predominante é a alta interação e personalização, onde o cliente tem maior participação no processo, considerando um atendimento personalizado em um ambiente de alto investimento em bens de capitais, como por exemplo, em hospitais.
- d) Serviços Profissionais: caracterizada pelo alto grau de interatividade e personalização, obtendo baixo investimento em bens de capital, como serviços médicos e advocatícios.

A classificação da empresa é identificada a partir da intensidade de mão de obra, definida a partir da proporção e alocação entre o custo de trabalho, bem como personalização a qual abriga a participação do cliente no processo.

## **2.2 Gestão da qualidade total em serviços**

Segundo Albrecht (1992), qualidade em serviços nada mais é que a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver

problemas ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação.

Na prestação de serviços, as estratégias são distintas, a estruturação dos procedimentos é a mesma da utilizada em atividades industriais. A gestão da qualidade é a adaptação do processo ao cliente, pois o mesmo está presente no processo produtivo, onde a padronização fica comprometida, no entanto, o *feedback* é imediato (PALADINI, 2004).

O serviço prestado por qualquer empresa tem como objetivo gerar atividades que facilitem a vida dos consumidores, para isso cabe a todos os funcionários envolvidos o máximo de habilidades interpessoais para satisfazer as necessidades desses consumidores, usando a Qualidade em todo o processo produtivo para se manter sobrevivente no mercado, tendo ainda como intuito conservar os clientes antigos e conquistar os novos de modo que consiga táticas para se manter diferenciado, quando comparado aos concorrentes.

Atualmente, qualidade em serviços é um requisito imprescindível na escolha de compra de um cliente, uma vez que é o critério de julgamento para a efetivação da compra e determinação do nível de satisfação dos consumidores. A difícil aplicação da Gestão da Qualidade nos serviços, no mercado brasileiro, é decorrente das características culturais do Brasil que é diferente do Japão, Estados Unidos, Inglaterra, países que se utilizam de alguns métodos não aplicáveis no cenário nacional. A Qualidade Total em Serviços vai além de proporcionar qualidade ao cliente externo, mas também engloba os funcionários e os administradores dentro da atmosfera empresarial.

Para La Casas (1999), há uma espécie de negligência dos prestadores de serviço do Brasil, o que torna o ato de compra ou de interação, com as empresas, uma grande dificuldade. Para que isso não ocorra, é preciso um planejamento tático e operacional a fim de alcançar o objetivo de compra. Outra dificuldade encontrada é a constante modificação no comportamento e preferências que os consumidores sofrem, embora seja uma característica global. Por isso, Qualidade Total não é um programa, mas sim um processo contínuo, não delimitado por espaços de tempo, sendo absorvido pela cultura e que passa a ser realidade constante de todos os empregado.

De forma geral, Qualidade em serviço significa atender às reais necessidades dos clientes, sejam elas explícitas ou implícitas dentro do prazo que o cliente deseja e disponibilizadas por um justo valor. É importante lembrar que a principal prioridade de uma empresa é o seu cliente. Para obter fidelidade entre ambos (empresa X cliente) é necessário conduzir sempre a interação entre clientes e funcionários da empresa. Algumas organizações

agem de forma desesperadas para resolver casos que estão fora da rotina, perdendo tempo com burocracia e, conseqüentemente, a oportunidade de prestar um serviço diferenciado.

Assim, a ação da gestão da qualidade passa a ganhar importância, pois existe um processo natural de transferência de valores, hábitos e comportamentos do meio social externo para o interior das organizações. Logo, "Qualidade é adequação ao uso" (JURAN; GRZYNA, 1991, p. 98), entende-se que, quando uma pessoa tem, em mente, o conceito incorreto da qualidade, ela tende a transferi-lo para sua atividade produtiva.

De acordo com Las Casas (1999) serviços possuem dois componentes de qualidade que devem ser consideradas: o serviço propriamente dito e a forma como é percebida pelo cliente. Há uma necessidade de considerar sempre os dois processos, começando sempre por aquilo que o cliente considera mais importante.

A qualidade oferecida deve ser igual à qualidade divulgada para que haja satisfação do cliente, de forma que, quando o serviço torna-se superior, o cliente fica encantado. Portanto, para que haja o encantamento do cliente, o primeiro requisito é satisfazer necessidades básicas e periféricas que estejam sendo fornecidos regularmente, com qualidade. Em seguida, surpreender o cliente com o que ele deseja, mas que não espera algo que seja inusitado, que esteja dentro das necessidades ainda não atendidas.

Segundo Soares e Correia(1994), a Qualidade é obtida pelo sucesso em satisfazer as expectativas dos clientes. Quanto maior for a expectativa, maior será a exigência para a empresa prestadora de serviço. Por outro lado, a Qualidade aumenta à medida que o cliente percebe o que lhe é oferecido. Portanto, a equação que se adequa a essa informação, é:

|  |
|--|
| <b>Qualidade = Percepção ÷ expectativa</b> |
|--|

Ou seja, quando aumenta a expectativa, a qualidade diminui e aumentando a percepção, a qualidade aumenta. Isso significa que, na medida em que o cliente percebe que suas expectativas estão sendo satisfeitas, maior será a associação de Qualidade ao serviço que está sendo oferecido. Por outro lado, quanto maiores forem às exigências do cliente, mais difícil será o trabalho para alcançar a satisfação.

A qualidade percebida ocorre quando a Qualidade esperada coincide com a qualidade oferecida. Quando a qualidade oferecida não é percebida pelo cliente, ocorrem desperdícios. Isso explica a preocupação do fornecedor do serviço sempre está atento ao que o cliente

deseja e o que é oferecido pela sua empresa, uma vez que a superposição das expectativas evita desperdícios e diminui falhas.

Em consenso com Grönroos (1993), a qualidade perceptível aos consumidores é o elo entre qualidade funcional, qualidade técnica e imagem da empresa prestadora do serviço. Logo, os consumidores avaliam qualidade do serviço e também a acessibilidade, a aparência e a conduta dos empregados.

Um serviço consumido é o resultado de todo o esforço mercadológico que antecedeu a compra. O resultado de todas as interações feitas será um conceito final do cliente, seja satisfatório ou não. Se os funcionários executam suas atividades dentro da conformidade, o serviço será considerado de boa qualidade.

O esforço em manter um cliente fidelizado sempre resulta em aumento de lucros, variando conforme o setor de atuação. Estima-se que torna cinco vezes mais caro repor um cliente do que tomar providências para evitar que ele mude para a concorrência. Um cliente conquistado passa a ser o maior patrimônio para uma empresa.

O foco em clientes conquistados é vantajoso, uma vez que um pequeno cliente pode, um dia, tornar-se grande e sempre vale o esforço de um bom atendimento. Como também a fidelização dos clientes é importante aos lucros, pois ampliando a variação de produtos, os clientes, já firmados, confiam e compram esses novos produtos.

O índice de satisfação do consumidor é um tipo de medida de desempenho de mercado para empresas, indústrias de bens e serviços, setores econômicos e economias nacionais. O índice mede a qualidade dos bens e serviços do ponto de vista do consumidor (FORNELL *et al.*, 1996). Assim, os determinantes do modelo de satisfação são três: a qualidade percebida, o valor percebido e as expectativas do cliente.

A evidência para a contribuição da qualidade e da melhoria da competitividade, lucratividade, satisfação do cliente e a consolidação de uma cultura organizacional eficiente para a acumulação de ativos intangíveis, levaram a um crescimento dramático no grau de implementação de sistemas de qualidade nas empresas de todas as atividades, embora muito mais frequentemente na indústria (CAMISÓN, 1996).

A aplicação do processo de Qualidade Total trará benefícios para a empresa, tais como: aumento dos lucros, melhorias contínuas na forma de trabalho, retenção de clientes, aumento de produtividade e diminuição dos custos, além de salientar, de forma constante, a importância do cliente para uma empresa. Dentre outras vantagens, podem ser citados ainda a formação de parcerias com cliente, desenvolvimento de espírito de equipe, motivação dos funcionários e maior atenção ao lado humano na negociação.

Albrecht (1992), ao estudar várias empresas, constatou que os líderes de qualidade têm: percepção extraordinária do cliente, estratégia empresarial voltada para os valores do cliente, compromisso com a qualidade em todos os níveis, aprimoramento contínuos dos processos e produtos e um feedback eficaz. Em uma pesquisa semelhante, alguns autores afirmam que as empresas que aplicam qualidade possuem a característica de colocar o cliente em primeiro lugar, investem em seu pessoal, promove uma interação de equipes, não param de aprender e vivenciam o controle da qualidade. Em outras palavras, os autores mostram que o cliente vem em primeiro lugar e que deve haver prestação de serviços de qualidade em todos os níveis de uma interação.

Todos os esforços organizacionais envolvidos para uma prestação de serviço com qualidade começam com o cliente e se realimenta com o seu feedback para haver resultados satisfatórios, independente das técnicas aplicadas.

As mudanças são necessárias, desde que na hora certa. Aplicar procedimentos testados e usados por outras empresas ou outros mercados só serão válidos desde que possam sofrer modificações que conduzam a resultados finais dentro de sua realidade empresarial. Dessa forma, devem-se administrar os resultados obtidos, pois é a partir dos mesmos que ocorre a satisfação dos clientes que é, de fato, o que realmente vai contar no final de tudo.

### **2.3 Características da gestão da qualidade**

Conforme Amato Neto (2001), as características mais importantes da *Total Quality Management* - TQM (gestão da qualidade total) são a qualidade orientada para o cliente, liderança e o comprometimento da alta gerência, melhoria contínua, respostas rápidas, ações baseadas em fatos, participação dos funcionários e uma cultura da Gestão da Qualidade Total.

A Gestão da Qualidade tem como atributo fundamental a orientação para o cliente, ou seja, o cliente está em primeiro lugar, conforme já foi dito anteriormente. A satisfação do cliente é vista como a alta prioridade da organização, pois o seu sucesso depende, totalmente, da satisfação do cliente. Todas as áreas da empresa devem estar envolvidas no programa, atuando como se fossem um cliente, em algumas funções, e fornecedores, em outras.

Para que esse programa obtenha êxito é necessário um comprometimento da alta gerência, introduzindo e liderando as atividades. O desenvolvimento e a utilização dos indicadores de desempenho devem estar de forma direta ou indireta, ligados às necessidades e à satisfação dos clientes, daí a importância da participação da alta gerência.

A Gestão da Qualidade tem como essência a melhoria contínua em todos os processos da empresa. Essa prática conduz a uma melhoria na qualidade dos processos que, por sua vez, beneficiará a qualidade do produto e/ou serviço, aumentando a satisfação do cliente. Para que isso ocorra, devem ser implantados, em todas as áreas e atividades da organização, ciclos de melhorias, significando que todas as atividades empresariais incluem medidas de desempenho e monitoramento contínuo em busca de oportunidades para se alcançar a excelência na prestação de serviços.

A Gestão da Qualidade tem enfoque estatístico na administração do processo, tanto no desenvolvimento, quanto na produção. Isso é fundamental, pois fornece dados importantes para revisão, planejamento, acompanhamento do desempenho e melhoria das operações; assim como a comparação dos indicadores com a concorrência.

Para que a Gestão da Qualidade tenha êxito é indispensável o comprometimento e treinamento dos funcionários, de modo a encorajá-los a assumir mais responsabilidades, a fazer uma comunicação mais efetiva, a agir de maneira mais criativa e a inovar.

Uma das dificuldades para a introdução da TQM, em uma organização, é criar uma cultura aberta cooperativa na qual os funcionários têm de “comprar” a idéia de que também são responsáveis pela satisfação do cliente.

## **2.4 Implementação do processo de qualidade**

De acordo com Soares e Correia (1994), a implementação do processo da Qualidade deve ter início no excelente atendimento para a identificação das expectativas dos clientes, estendendo-se em sua produção, na entrega do prazo marcado e garantia de assistência técnica, caso necessário. Para isso, fazem-se necessários investimentos em melhorias do serviço, uma vez que aumenta o retorno para as empresas.

A utilização da Gestão da Qualidade, nos serviços, proporciona melhor desempenho do setor, pois consegue economia de tempo e dinheiro, tanto pela eliminação de falhas, quanto para a desativação de atividades que não agreguem valor.

A implementação é adaptável a qualquer porte de empresa. Estudos realizados demonstram que sucesso da gestão é mérito da organização e não da peculiaridade do sistema, conforme afirma Paladini (2004).

Segundo Las Casas (1999), o trabalho de implementação de um programa de qualidade engloba cinco atividades: pesquisa, mudança cultural, marketing interno, treinamento e comunicação. Após serem determinados os objetivos empresariais, começa

então as pesquisas internas e externas. O objetivo da pesquisa interna são os funcionários e gerentes, já na pesquisa externa são estudados os clientes, concorrentes e mercado em geral, para garantir que a empresa possua informações sobre as atuais necessidades dos clientes e identificação de espaços para aperfeiçoamento.

#### 2.4.1 Pesquisa de mercado

Para Paladini (2004) uma forma de pesquisar o mercado para saber o nível de atividades que está sendo desempenhado é através do *benchmarking* que consiste numa técnica de comparação de uma empresa com outras que servem como referência, estudando o que elas estão fazendo e tentando adaptar-se a elas. A aplicação do *benchmarking* inicia-se com a identificação de um problema. Após a identificação, procura-se selecionar empresas líderes na atividade que se deseja investigar e desenvolver os objetivos específicos antes da comparação. Depois da comparação, fazem-se necessárias reuniões de conciliação, converte-se o aprendizado em ação e dissemina-se o aprendizado por toda a organização, mostrando as vitórias a serem alcançadas. Vale salientar que se devem repetir essas ações constantemente, uma vez que o mercado vive em constantes mudanças.

Geralmente é difícil estudar as empresas concorrentes devido às impossibilidades de obter as informações sobre elas, logo a solução é fazer uma investigação paralela, coletando dados em jornais, revistas, fornecedores e até mesmo com os clientes.

Para propiciar serviços de qualidade deve haver confiabilidade no que diz respeito ao fornecimento do que foi prometido de forma segura e precisa para o cliente, de modo que os prestadores de serviços tenham habilidade de transmitir segurança e confiança caracterizada pelo seu conhecimento. Precisa-se ter a capacidade de se colocar no lugar dos outros como também a receptividade, que é a disposição de ajudar os clientes e fornecer serviços com presteza.

#### 2.4.2 Mudança cultural

Muitos estudos comprovam que aspectos culturais são as maiores barreiras para a transformação. No entanto, poucos sabem ou se interessam por aspectos essenciais de cultura que possam facilitar a implantação da qualidade na prestação de serviço. Cultura de qualidade é o total de aprendizagem que se tem sobre a qualidade e valores relacionados a ela à medida que a organização progride em sua capacidade de lidar com o ambiente externo e interno. Isso



significa que a cultura organizacional de qualidade é a soma de todos os valores, crenças de uma organização a respeito da qualidade em consequência de suas atividades estratégicas e táticas que unem o ambiente à empresa.

Segundo Soares e Corrêa (1994) quando um funcionário já possui tendência à qualidade, não precisa fazer uma mudança cultural, basta apenas fazer algumas adaptações. Caso contrário, se o funcionário não apresentar tendência à qualidade, alguns procedimentos são necessários como: estabilização da força de trabalho, qualificação e desenvolvimento do quadro de empregados, comunicação e criação de sistema de gestão mais participativo. Isso acontece porque a natureza humana tende a rejeitar tudo aquilo que desconhece e, como consequência, torna-se uma pessoa conservadora, cabe a empresa mudar essa realidade, mostrando ao funcionário todos os benefícios que a empresa e ele próprio terão em acompanhar a cultura organizacional. Percebe-se, na prática, que a mudança cultural é mais fácil se a idéia a ser transmitida não estiver muito distante do sistema de crenças e valores do grupo.

É de extrema importância identificar e selecionar caminhos para o estabelecimento de uma cultura, procurando identificar o início dos pontos mais fáceis de penetração e isto deve ser feito de forma departamentalizada. Dessa forma, a criação de uma gestão mais participativa contribui para que os funcionários fiquem mais motivados, interagindo no processo de formação cultural. Tal fato trará, como consequência, a qualificação do funcionário para uma melhor prestação de serviço de acordo com o que a empresa quer e com aquilo de que o cliente necessita.

### 2.4.3 Marketing interno

Berry in Las Casas (1991) define Marketing Interno, também conhecido como Endomarketing, como a visão do empregado como cliente e a visão de cargos como produto e, a partir daí, um esforço para oferecer um cliente interno que satisfaça os desejos e necessidades destes clientes, enquanto se procura alcançar os objetivos da organização. A idéia do Marketing Interno é criar uma organização capaz e verdadeiros clientes para a empresa. A estratégia final é fazer dos empregados verdadeiros clientes.

Bekin (1995, p. 2) defende que “O endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover, entre seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir ao cliente”.

O Endomarketing objetiva-se em vender a firma para o seu funcionário para que com isso eleve sua motivação e com isto desenvolver uma equipe de trabalho dinâmica e orientada ao consumidor. Atualmente, muitos gerentes autocráticos não encontram espaços nas organizações modernas, pois, hoje em dia, preza-se um tratamento mais democrático e flexível. Para facilitar a implementação do Marketing Interno, a alta administração deve comprar a idéia de programar uma nova cultura na empresa.

Com base nesses dados, os setores de Marketing e de Recursos Humanos desenvolvem produtos que estejam compatíveis com os seus colaboradores e dos outros clientes da empresa. De acordo com Las Casas (1999), a implementação do Marketing Interno dar-se da seguinte forma: pesquisar os funcionários, estabelecer uma descrição do cargo e do perfil dos candidatos, tornarem o emprego atraente e programar treinamento para todos os funcionários.

Dessa forma, os funcionários serão pesquisados através de diversas técnicas utilizadas em pesquisas de mercado para identificar os desejos e necessidades dos consumidores internos, com o objetivo de adaptar os produtos às necessidades e transformá-los em produtos desejáveis.

#### 2.4.4                    Treinamento

A atividade de treinamento contínuo na empresa é essencial para a prestação de um serviço com qualidade, uma vez que o desenvolvimento humano é o alicerce para todo o sucesso. Portanto, através do treinamento é possível aperfeiçoar o serviço e aperfeiçoar o desenvolvimento humano. Os funcionários novos devem receber orientações para desempenhar suas atividades, conhecidas como treinamento inicial. Já os funcionários de mais experiência devem acompanhar a mudança de mercado e as diferentes orientações da empresa, conhecidos como reciclagem. Mas o treinamento não será o bastante, é preciso também que haja mudanças e que os funcionários a compreendam.

As etapas do treinamento começam pela determinação das necessidades, vem seguida pela determinação dos objetivos, logo após, continua pela elaboração de programas e, por fim, tem-se a avaliação dos resultados.

Para que o serviço seja melhorado, a empresa deverá manter os funcionários motivados e bem informados, uma vez que a gestão da qualidade atribui todas as suas prioridades às pessoas, salientando-se que as máquinas são prioridades secundárias. Segundo Denton (1990), se as pessoas não puderem fornecer serviços com qualidade, certamente as

máquinas não poderão. Ou seja, os serviços mais do que fabricação, são dependentes de pessoas.

Os colaboradores, na linha de frente, devem possuir liberdade, autoridade e responsabilidade para tratar com os clientes. Já os administradores precisam entender, intuitivamente, seus negócios para que possam transmitir informações corretas sobre seus produtos e serviços aos seus subordinados. A administração enxerga seus funcionários como algo muito valioso e especial para a organização e, por sua vez, os empregados retribuem essa confiança com prestação de serviços com qualidade

Os colaboradores precisam aprender a respeito de novas áreas, pois assim o treinamento proporcionará ganhos em expectativa da organização e desenvolvimento de uma atitude em equipe. Com isso, os funcionários tornam-se mais capacitados, bem informada para entender outros pontos de vista. Para Denton (1990), a satisfação dos clientes é, indiretamente, melhorada, porque os clientes internos entendem como eles afetam os clientes externos e como os clientes externos também os afetam.

O sistema de qualidade de atendimento necessita ter o envolvimento de toda a equipe do setor, isso criará condições de trabalho e satisfação com um eventual aumento da qualidade e da produtividade, uma vez que o grau de relacionamento da empresa com seus funcionários é a razão do sucesso da mesma.

[...] o comprometimento da alta gerência, reveste-se de extrema relevância, especialmente no setor de serviços turísticos, dado que, nesse segmento, a própria performance dos funcionários é percebida como parte integrante do produto. Em outras palavras, a atitude engajada da alta gerência tem o condão de influenciar o comportamento do restante dos funcionários, estimulando-os a aderir aos objetivos e metas traçados pela organização, o que, no final, pode contribuir de maneira determinante para a melhoria da qualidade do produto ou serviço (ARAÚJO, 2003, p. 48).

O apoio gerencial pode ser dado de muitas formas, a mais eficiente é acreditar na capacidade de seu pessoal, desse modo, os colaboradores tornar-se-ão mais interessados pela companhia, gerando aumento de produção e lucro, no oferecimento aos clientes de serviços diferenciados.

#### 2.4.5 Comunicação

Segundo Las Casas (1999), para quem está no setor de serviços é necessário desenvolver algumas técnicas de comunicação para que se obtenham melhores resultados na implementação ou sustentação de programas de qualidade. A comunicação é o meio principal para se alcançar melhoras em qualquer mudança organizacional.

O processo de comunicação começa pelo receptor para facilitar a decodificação da mensagem ao usar os apelos e termos de acordo com o público alvo. Decodificar o que o cliente deseja é a primeira tarefa da Qualidade em serviços. Deve-se, portanto, pensar como o cliente, agir segundo suas expectativas e, ao mesmo tempo, atuar de acordo com suas próprias atitudes e valores.

Para desvendar as necessidades do cliente é preciso se colocar no lugar do mesmo, fazendo com que o fornecedor se ajuste ao cliente, tentando identificar as razões da indecisão, formulando perguntas que façam aflorar suas reais necessidades, eliminando assim a dúvida.

Ouvir um cliente, sem distorções, é um trabalho de decodificação. O primeiro momento da decodificação ocorre com a tradução do desejo do cliente em cada descrição de serviço que este deva ser atendido. Um segundo momento da decodificação ocorre quando os atributos são descritos como requisitos para serem suscetíveis de avaliação. O terceiro momento da decodificação ocorre quando os requisitos do projeto do serviço são traduzidos em componentes do fornecimento dos serviços, em cada sequência lógica do ponto de vista do cliente. O quarto momento é estabelecer os momentos de decodificação e isto requer que os padrões sejam, exaustivamente, treinados pelos seus executantes. O sexto momento acontece na decodificação se a Qualidade oferecida confere com a esperada, permitindo identificar as necessidades que ainda não foram satisfeitas que poderão ser atendidas quando for revisado o projeto de serviço. Para evitar distorções, quanto menor o número de intermediários, melhor. Por isso, é recomendado que a comunicação não seja realizada com várias pessoas ao mesmo tempo, para evitar diferentes capacidades de entendimento. Logo, as comunicações diretas, coerentes e lógicas serão mais eficientes, pois o objetivo final é a compreensão dos receptores.

A comunicação deve ter a participação dos receptores para que se obtenham o feedback e se façam as adaptações no processo. Para isso, o comunicador deve fazer perguntas para certificar-se que foi compreendido por todos.

## **2.5 Gestão cinco estrelas**

Os autores Correia e Soares (1994) abordam o processo da Gestão da Qualidade aplicado na área de serviços chamada Gestão Cinco Estrelas, na qual se desenvolve uma metodologia orientada para a totalidade do empreendimento, unindo a administração eficaz com a Gestão da Qualidade de forma harmônica e integral para compreender cinco naturezas

diferentes: gestão da estratégia, gestão do compromisso, gestão da tecnologia e do processo, gestão da economia pela qualidade e gestão da garantia da qualidade.

### 2.5.1 Gestão da estratégia

Atualmente, os mercados consumidores mudam suas necessidades e expectativas rapidamente, logo as empresas devem estar atentas às mudanças e criar estratégias a fim de criarem condições para estimar o futuro, orientar nas decisões, além de melhorar a organização no seu ambiente de trabalho.

A estratégia é de suma importância para a identificação das ameaças e oportunidades, para prever o futuro a partir de situações presentes que representem indícios fortes ou fracos que por ventura poderão ocorrer e, desta forma, os pontos fracos devem obter especial atenção para não prejudicar o rendimento da empresa, devendo-se ajustar os pontos fracos para se tornarem fortes. Deve-se ainda observar os detalhes e buscar identificar os pontos relevantes.

Faz-se necessário identificar e compreender as relações de negócios entre os serviços e mercados e, a partir daí, avaliar os efeitos conjuntos dessa relação, além de estabelecer o nicho de mercado a ser atendido e estabelecer orientações estratégicas e políticas, pois a não divulgação da política da Qualidade gera uma heterogeneidade no atendimento, passando uma imagem de que a impressão não é confiável. Na formulação da estratégia da empresa, um componente importante é a sinergia entre serviço e mercado, onde os retornos são superiores às somas individuais, devido à sinergia das partes.

### 2.5.2 Gestão do compromisso

A gestão do compromisso tem como propósito aproveitar o total potencial da força de trabalho, visando sua capacidade intelectual para identificar e resolver os problemas relativos ao raio de alcance do seu trabalho e evitar que a energia inicial de cada funcionário não se enfraqueça com o tempo. A gestão do compromisso consiste em ação para se obter o engajamento de todos na busca da satisfação do cliente. A empresa deve dar oportunidade para formar um profissional da qualidade, desenvolvendo sua capacidade técnica, passando pelas atitudes e comportamentos. Compromisso da alta direção, predisposição para a mudança, conscientização, motivação, decisão conjunta são alguns dos aspectos focalizados na gestão do compromisso.

Cabe a alta direção expandir a ideologia e a cultura de qualidade de todas as partes da empresa, propiciando condições para o surgimento de comportamentos e atitudes adequadas para tornar a Qualidade um fato generalizado na organização, devendo criar condições que possibilitem o aprendizado de todos os colegas de trabalho durante a convivência na organização.

Segundo Grandall (apud ARAÚJO, 2003, p. 49):

Comprometimento e dedicação por parte dos funcionários apenas acontece quando existe o mesmo comprometimento e dedicação da parte de suas chefias. A alta gerência deve conhecer as realidades do mercado. Eu não me sento no topo da montanha e digo ao departamento de atendimento aos passageiros da American Airlines como eles devem lidar com os problemas.

As atitudes tomadas de decisão dependem diretamente da crença sobre a necessidade do que lhe é solicitado, assim como também seus resultados dependem de atitudes internas. A empresa necessita que seu trabalho caminhe no ritmo das mudanças do ambiente externo e precisa saber que é bastante arriscado manter-se estático em meio a um processo tão dinâmico.

A conscientização dos funcionários deve acontecer de forma continuamente, devendo expor os conceitos, aceitar novos valores, adotar os valores internos como verdade, enxergar o grupo como modelo a ser seguido. Capacitar os indivíduos em um relacionamento interpessoal também é peça chave para a Gestão da Qualidade em uma construção de comunicação clara e aberta para não haver nenhuma distorção, além de criar condições ambientais que possibilitem o aprendizado dos indivíduos durante a convivência com a organização.

Cada indivíduo é livre para expressar suas opiniões e sugestões e ser avaliado pelo grupo em qualquer cargo hierárquico. Cabe aos chefes ouvir, dar atenção e motivar, seja por recompensas ou elogios e tomar decisões táticas e operacionais que devem ser tomadas em níveis hierárquicos, mas que não venham a prejudicar os clientes internos. A negociação de papéis registra os compromissos estabelecidos e monitora a identificação das necessidades, permitindo solucionar conflitos e criar indicadores capazes de ir avançando nas melhorias contínuas das interações internas.

### 2.5.3 Gestão da tecnologia e do processo

As inovações surgem frequentemente e necessitam de constantes investimentos e mudanças de mentalidade para serem implementados, o que requer atenção dos administradores para assegurar o controle e sucesso no cenário das mudanças.

A aplicação pura e simples das ferramentas da Qualidade, no processo, assegura melhoria e otimização, mas não evita a obsolescência, que é onde se faz necessário o emprego da gestão da tecnologia (CORREA, SOARES, p. 1994).

A filosofia da Gestão da Tecnologia é fazer mais com menos, ou seja, aumentar a capacidade produtiva com o máximo de redução de tempos de procedimentos e mão-de-obra, utilizando novas tecnologias, além de know-how científico.

Pode-se observar, claramente, a utilização da tecnologia da informação nos setores bancários onde os caixas eletrônicos, atendimentos via internet, ou por telefone vêm facilitando a vida dos clientes. Empresas como Banco de Boston, Climax, Ericson, entre outros, utilizam outro tipo de reengenharia.

O controle dos processos dar-se-á através dos seguintes passos: identificar o processo a ser analisado; descrever a sequência; analisar o processo; formular novos padrões, métodos e indicadores; treinar e educar pessoas envolvidas; acompanhar a execução; e analisar as não-conformidades e suas causas.

Para identificar o processo a ser analisado, faz-se necessário conhecer a linha envolvente que delimita esses processos e analisar, separadamente, cada processo, de modo claro e objetivo para facilitar a mensuração do desempenho. Na descrição da sequência, a ferramenta usada é o fluxograma para identificar os momentos de contato e, em seguida, as atividades e insumos necessários a realização dos serviços. A análise do processo é feita através da Estratificação, Folha de Verificação, Diagrama de Pareto, o Diagrama de Ishikawa e o Controle Estatístico do Processo (CEP), a fim de se identificar os pontos críticos a serem trabalhados.

Treinar o pessoal é um mecanismo necessário para o domínio de suas tarefas pela análise dos feedbacks apurados. O acompanhamento do processo consiste em identificar as novas práticas do dia-a-dia, pesquisar a satisfação do cliente, anotar dados que indique subsídios à etapa seguinte. Quando houver falha, a correção imediata de uma ação corretiva é fundamental e, caso haja sucesso, deve-se aproveitá-lo e aprimorá-lo cada vez mais.

#### 2.5.4 Gestão da economia pela qualidade

Despesas com erros são reduzidos à medida que a Qualidade oferecida se aproxima da Qualidade esperada e o uso adequado dos recursos é viável economicamente para a Qualidade. A tarefa da Gestão da Qualidade é gerenciar o quanto se gasta, o que previne, identifica e conserta os erros e acompanhar a eficácia de atividades desenvolvidas pela organização, como por exemplo, o treinamento dos funcionários. Os custos diminuem quando um processo da qualidade é implantado e consegue evitar não-conformidade, como também reduz variações na execução (CORREA; SOARES, 1994).

Os custos da produção dos serviços é o único fator em que o gerente tem domínio. Em ambiente competitivo, o preço é ditado pelo mercado e o lucro passa a ser uma função do custo. Daí a grande importância em evitar desperdícios e otimizar seus processos almejados, visando ao maior lucro possível. Convém salientar que a má qualidade é resultado de falhas internas e externas, falta de avaliação e controle e desvalorização do cliente, devendo-se, pois, evitá-la.

Todo o gasto com o cliente, para compensar ou atenuar uma situação não prevista, deve ser registrado, quantificado e controlado por um indicador, assim como devem ser registrados os custos de ações imprevistas no processo interno do serviço antes da interação com o cliente. Para gerenciar os custos da não-qualidade devem-se evitar as falhas, identificar as causas fundamentais para cada falha e prevenir, para que não ocorra novamente. A prevenção ainda é a melhor maneira de economizar, agindo para que ocorra a redução de falhas.

#### 2.5.5 Gestão da garantia da qualidade

Qualidade assegurada garante ao cliente que o serviço prestado está de acordo com a conformidade estabelecida pelos procedimentos padrões. Para que isso ocorra, os funcionários devem estar treinados e esclarecidos das normas impostas. Seu objetivo consiste em estabilizar sucesso e garantir que o certo ocorra sempre.

Para prevenir erros, antes de iniciar a execução, deve utilizar o fluxograma para verificar pontos de controle com as características a serem inspecionadas. A Gestão da Garantia exige o estudo das não conformidades, deve resolver o problema e identificar a ação preventiva que evite a repetição do erro. Esses estudos são estatísticos eficientes que eliminam acontecimentos imprevistos, possibilitando a criação de pontos de controle



permanentes com relação a um fato isolado. Um efetivo controle no processo é pré-requisito para a implementação de melhorias.

## **2.6 Gestão da qualidade na rede hoteleira**

Vieira (2004) definiu Gestão da Qualidade, em empresa, como um processo estrutural, que envolve um conjunto de ações direcionadas conforme a composição organizacional de cada empresa, ou seja, cada organização organiza seu processo de qualidade segundo seus conceitos e necessidades.

Os requisitos dos serviços devem ser, claramente, definidos com características perceptíveis sujeitas à avaliação dos clientes. Isso significa que, quanto mais precisa for a prestação de serviço, maior será a oportunidade de adotar princípios estruturados de qualidade.

Inicialmente, é preciso identificar os objetivos e metas para a prestação de serviços como, por exemplo, a satisfação do cliente, o conforto que ambiente oferece e a eficácia no fornecimento do serviço. Portanto a ideia central aplicada ao novo enfoque hoteleiro baseia-se em identificar e documentar as atividades que colaboram, indiretamente ou diretamente, na melhoria da qualidade de forma sistemática.

A organização deve ter a consciência de que nenhum cliente é igual ao outro, pois, o que é primordial para um, poderá ser capricho para outro, uma vez que existe diferença nas preferências e necessidades das pessoas. Cabe aos funcionários administrarem a situação e fazer com que todos os clientes sintam que são as pessoas mais importantes do estabelecimento. O que a organização precisa fazer é conhecer e antecipar as necessidades e os desejos dos hóspedes. Não é uma tarefa simples, uma vez que, muitas vezes, nem o próprio hóspede sabe expressar suas vontades e expectativas, ou até mesmo não sabe o que necessita até que o hotel se manifeste.

A prestação do serviço do hotel torna-se a detecção das qualidades técnicas e funcionais mais difíceis, diferentemente dos produtos que podem ser avaliados antes da compra. Os serviços precisam primeiramente ser experimentados para, daí então, gerar a credibilidade.

Atualmente, há um inverso da pirâmide de valores, onde o sucesso de um hotel depende, sobretudo, dos clientes e não somente dos diretores e presidentes. O cliente deve ser tratado como um rei para que sua satisfação seja sempre garantida.

Não se pode jamais considerar um serviço hoteleiro como algo que não precisa de mudanças, mesmo aquele serviço hoteleiro que é considerado o melhor por seus clientes, pelo contrário, suas técnicas e equipamentos devem ser sempre aprimorados, uma vez que a gestão da qualidade preza pela melhoria contínua.

Os serviços hoteleiros variam de hotel para hotel, levando-se em consideração o tamanho, categoria, tipo de cliente existente. Cada serviço é importante e deve ser executado com a máxima qualidade possível e, para isto, faz-se necessário manter a equipe interna motivada e treinada sempre, para que a mesma possa prestar o melhor atendimento ao hóspede e assim promover a satisfação do mesmo no suprimento de suas necessidades.

### 2.6.1 Tipos e necessidades dos clientes

Raphel e Raphel (1996, apud BOGMANN 2002) referem que existe o cliente executivo que está no hotel a mando da empresa em que trabalha que necessita que o serviço de hospedaria esteja pronto para facilitar e agilizar os seus negócios, como por exemplo, disponibilização de uma sala para pequenas ou grandes reuniões, computadores e acesso a internet rápida para agilizar o seu trabalho e todo tipo de parafernália que possa tornar sua estada a mais agradável possível. Existe também o tipo de hóspede que irá passar um tempo não tão curto e que deseja aproveitar cada ambiente e serviço do hotel, pois quem está pagando não é a empresa, mas ele próprio. Há hóspedes que planejam sua estada há meses e põe todas as suas expectativas no local de hospedagem, pois seu fator motivacional é o ambiente e o serviço do hotel, o preço é secundário. Enfim, quaisquer que sejam os consumidores atuais, o serviço comprado por eles deve ser dado com total qualidade, independente do tipo de cliente, dos bens que possui, ou quanto gastou.

Algumas necessidades e desejos dos hóspedes são classificados durante sua estada em:

- a) necessidade declarada: que o hotel tenha uma boa estrutura e que o seu preço seja compatível com os serviços oferecidos, de preferência apresentar um preço mais acessível;
- b) necessidades não declarada: que o hotel promova um atendimento com qualidade e rapidez;
- c) necessidade de prazer: que o hotel forneça alguma vantagem, ou algum tipo de brinde;
- d) necessidade real: espera que ainda possa receber algum desconto sobre seus gastos;
- e) necessidade secreta: que o hotel proporcione momentos e serviços inesquecíveis e gratificantes aos hóspedes e que eles sintam que foram tratados como clientes especiais (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

### 2.6.2 Fases das necessidades

Em se tratando das necessidades dos hóspedes, segundo Flores (2002), as mesmas e os e anseios passam por três fases distintas:

a) Fase da expectativa que começa com a divulgação e propaganda feitas pelo hotel, com o intuito de despertar a curiosidade do hóspede em estar naquele determinado lugar por muitas razões. A propaganda tem papel fundamental nessa fase, pois ela torna-se a solução para as necessidades daquele hóspede ao divulgar a certeza de uma boa estada. Um segundo passo será a reserva do apartamento, pois a reserva concretiza seu comportamento com o hóspede. Para isso é necessário esclarecer todas as dúvidas, fazer um atendimento à solicitação de maneira ágil e eficaz, usando todo o bom senso e experiência para captar o perfil dos hóspedes e suas necessidades. Para que o cliente não saia frustrado em suas expectativas sobre o hotel, todos os funcionários deveram dar o tratamento esperado, o apartamento deve ser confortável e aconchegante e a forma de pagamento deve ser a mesma que foi firmada no dia da reserva.

b) Fase da vivência a qual é iniciada no momento em que o hóspede recebe a chave ou cartão de identificação do apartamento. A partir desse instante, ele passa a vivenciar a realidade do hotel a gozar dos serviços oferecidos. Essa fase é importantíssima para o reconhecimento do hotel, seja pelo encantamento ou pelo desencantamento do cliente, que dependerá do retorno que o hotel trará a ele, atendendo a todas as suas expectativas. O retorno do cliente só dependerá do atendimento, prestado a ele, em todas as fases.

c) Fase da divulgação, momento essencial, uma vez que se inicia no momento em que o hóspede encerra sua conta no hotel e passa a divulgá-lo de acordo com o tratamento que recebeu. Essa fase também é importante, pois o hotel receberá o *feedback* do cliente por meio de uma pesquisa de opinião, seja no *check out* ou em uma conversa informal, pois dessa forma o hóspede terá a oportunidade de demonstrar sua satisfação ou não em relação aos serviços e dar sugestões para o aprimoramento das atividades. Perguntas como o que mais encantou no apartamento, como foi o atendimento do pessoal, se superou as expectativas, entre outros. Desse modo, o cliente saberá que o hotel está interessado em saber suas vontades e satisfazê-las nas próximas vezes.

Na rede hoteleira uma das razões em que se perde o cliente é a má qualidade no atendimento e quando as reclamações dos clientes não são atendidas, por isso os hóspedes buscam vantagens em outros hotéis. Viera (2004) constata que uma redução da fuga dos clientes em apenas 5% aumenta o lucro de 25% a 85%.

Para manter o cliente, algumas atividades são fundamentais como: cumprimentar como se o hóspede fosse um convidado especial; falar com o hóspede sempre olhando nos olhos e com um sorriso nos lábios; zelar pela aparência pessoal e organizacional; usar a educação, ética e o bom senso em todos os momentos; procurar chamar o hóspede pelo nome em um tratamento personalizado; ouvir, com atenção, antes de responder a uma pergunta e ter certeza de que o hóspede está satisfeito com a resposta. Além de dar descontos e brindes promocionais; fornecer serviços a mais do que o esperado pelo cliente.

Alguns hotéis praticam procedimentos para adaptar uma mudança de comportamento ou cultura empresarial, visando ao sucesso do novo projeto. O aperfeiçoamento da qualidade nos serviços dar-se com pesquisas sobre opiniões, necessidades e desejos dos hóspedes, colaboradores e fornecedores, a fim de programar a qualidade contínua.

Na implementação de um programa de qualidade, a obtenção de resultados positivos requer a aplicação de inúmeras técnicas de comunicação, principalmente no início de qualquer processo quando a sua divulgação poderá ajudar na elaboração do projeto final e na consequência da obtenção de sucesso (VIEIRA, 2004, p. 56).

O *endomarketig* empresarial deve ser usado como um programa inicial de preparação de pessoal e reciclagem geral, com a continuação dos procedimentos hoteleiros ao longo da carreira de cada colaborador. Além disso, os hotéis buscam desenvolver programas de qualificação pessoal eficiente, aumentando assim sua produtividade e satisfazendo as exigências dos clientes.

Os fatores que identificam a qualidade do serviço hoteleiro dar-se através da competência sobre as habilidades e conhecimentos para prestação do serviço, confiabilidade e coerência no seu desempenho conforme combinado com o hóspede e agilidade na resposta para o cliente, executando os serviços em tempo adequado. Outros fatores importantes dar-se através da empatia na atenção individualizada ao hóspede e a aparência das instalações físicas, equipamentos, entre outros bens tangíveis.

### 2.6.3 Dimensões da qualidade

De acordo com Giansi & Corrêa (1994) existem nove dimensões nas quais o serviço pode ser avaliado, são estes: consistência, velocidade no atendimento, competência, atendimento, custo, flexibilidade, segurança e acesso.

A consistência é a capacidade de prestar um serviço de acordo com o que o cliente espera para atender suas necessidades periféricas. A velocidade no atendimento mede o tempo

que o cliente pode esperar pelo serviço e fazer a adequação do processo com relação ao tempo dado. A competência faz com que os colaboradores assumam o valor das suas responsabilidades de modo que concretize de maneira eficaz os resultados.

Em se tratando de atendimento, refere-se ao nível de satisfação que o cliente experimenta ao participar do processo de prestação do serviço. O custo é um fator importante na hora da escolha pelos serviços prestados, uma vez que o cliente associa o nível de preços ao nível dos serviços, influenciando em suas expectativas. A adaptação do processo produtivo às mudanças das necessidades dos clientes desde a entrada até a saída é feita através da flexibilidade do serviço. Por fim, segurança e acesso estão intimamente ligados ao fato do serviço prestado transmitir conforto facilitar a vida do cliente.

## **CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA**

### **3.1 Tipos de pesquisa**

Para investigar a realidade de uma pesquisa sob uma gama de aspectos e dimensões e também através de enfoques específicos, conforme o objeto de estudo, faz-se necessário a existência de alguns tipos de pesquisa, onde cada uma delas possui características próprias, além de procedimentos e fundamentos comuns.

A classificação da pesquisa faz-se mediante algum critério. Dessa forma, é imprescindível a classificação da mesma tendo como base os seus objetivos gerais, classificando assim em três grandes grupos: exploratória, descritiva e explicativa.

Para classificar o tipo de pesquisa realizada tomou-se como referência o critério de classificação proposto por Vergara (2005): quanto à natureza, quanto aos fins e quanto aos meios. Em se tratando dos fins, essa pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva, uma vez que tem por premissa buscar a resolução de problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas, através de entrevistas a validação de conteúdo (THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2007).

Uma pesquisa exploratória é vista como o primeiro passo de todo o trabalho científico, onde seu intuito é o aprimoramento de idéias, ou a descoberta de intuições, além de proporcionar maiores informações sobre determinado assunto e descobrir um novo enfoque para o estudo que se pretende realizar, facilitando a definição dos objetivos, ou a formulação das hipóteses de uma pesquisa.

A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno. Ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis, ou seja, aquelas que visam estudar as características de um grupo. Além do mais a pesquisa descritiva procura observar, analisar, registrar, classificar e interpretar os fatos ou fenômenos (variáveis), sem que o pesquisador interfira neles ou os manipule (VERGARA, 2005).

Quanto ao meio de investigação foi necessário utilizar uma pesquisa bibliográfica no primeiro momento para uma melhor fundamentação teórica do trabalho. Em seguida foi realizada uma pesquisa exploratória nos principais hotéis da cidade de Campina Grande, Paraíba, utilizando-se, para a coleta de dados, um questionário, além de uma observação direta.

### **3.2 Universo e amostra**

Tratando-se do universo e amostra de pesquisa. Marconi e Lakatos (1996) define que a população a ser pesquisada, ou O universo da pesquisa é definida como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum. Dessa forma, o universo dessa pesquisa é formado pelo conjunto de 50 dos clientes, hospedados em hotéis localizados em Campina Grande – PB que possuem características do objeto de estudo.

Foram analisados três hotéis, distribuídos nos bairros Catolé, Mirante e Centro; respectivamente, os hotéis Village, Garden e Onigrat. Os dois primeiros estão situados próximos ao Aeroporto Presidente João Suassuna e ao Terminal Rodoviário Argemiro de Figueiredo. O último, por sua vez, localiza-se no maior fluxo de economia comercial da cidade. A escolha por estes foi determinada pela localização dos hotéis, uma vez propicia o acesso estratégico de clientes.

A escolha da amostra de uma população exige critérios formulados em conformidade com os objetivos da pesquisa e alcance esperado no trabalho de campo. É através do conjunto da população que as características são consideradas relevantes para a delimitação da amostra para a pesquisa de campo.

Houve limitações em realizar a pesquisa, uma vez que os hotéis se encontravam com pequenas quantidades de hóspedes devido à baixa estação, além do mais, a maioria dos hóspedes que responderam ao questionário estavam a trabalho na cidade e não possuíam tempo para responder ao mesmo.

Logo, o estudo faz a utilização de amostra não probabilística por acessibilidade, o que significa que a pesquisa pode ocorrer, mesmo quando se tem a possibilidade de atingir toda a população, retiramos a amostra de uma parte que seja prontamente acessível.

### **3.3 Técnicas de coleta de dados**

De acordo com Oliveira (1997), a escolha do método e técnica utilizada, depende do objetivo da pesquisa, dos recursos financeiros disponíveis, da equipe e elementos no campo da investigação. Dessa forma, a presente pesquisa utilizou referenciais teóricos para o seu embasamento teórico e observação direta na relação entre funcionários com os clientes. Sobretudo, foi de fundamental importância à aplicação de questionário com os hóspedes dos hotéis estudados.

As vantagens do uso do método do questionário em relação às entrevistas, de acordo com Marconi e Lakatos (1996) e Mattar (1996), são: utilizar-se menos pessoas para a execução do uso do questionário o que consequencia proporcionar economia de custo, tempo, viagens, com obtenção de uma amostra maior, além de não sofrer influência do entrevistador. Os autores recém citados apresentam como desvantagens as citadas a seguir: baixo índice de devolução, grande quantidade de perguntas em branco; dificuldade de conferir a confiabilidade das respostas; demora na devolução do questionário e a impossibilidade do respondente tirar dúvidas sobre as questões o que pode provocar respostas equivocadas.

Os questionários foram aplicados entre os meses de abril e maio e 2011. Na elaboração dos mesmos, priorizou-se o uso de perguntas objetivas múltiplas escolhas para facilitar o seu preenchimento e fácil tabulação, bem como uma boa quantidade de informações geradas. O questionário contém 20 perguntas, sendo 17 perguntas com quatro opções de respostas que consiste em: não atendeu as suas expectativas, atendeu parcialmente as suas expectativas, atendeu suas expectativas e superou suas expectativas; 1 pergunta contendo três opções: melhor, pior e igual; e 2 perguntas contendo três opções: definitivamente sim, provavelmente sim, talvez, provavelmente não, definitivamente não.

### **3.4 Procedimentos de análise de dados**

Para Severino (2002), a análise de dados é uma tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essa relação pode ser estabelecida em função de suas propriedades relacionadas de causa ou efeito, produtor-produto, de correlação, de análise de conteúdo, entre outros.

A partir da abordagem e instrumentos utilizados, as pesquisas podem ser classificadas como quantitativas. A presente pesquisa utilizou essa abordagem para a sua realização.

A abordagem quantitativa para Bulmer (1977) é utilizada para interpretar fenômenos e ocorre por meio da interação constante entre a observação e a formulação conceitual, entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico, entre a percepção e a explicação. O quantitativo, conforme o próprio termo indica, significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão entre outros (OLIVEIRA, 1997).



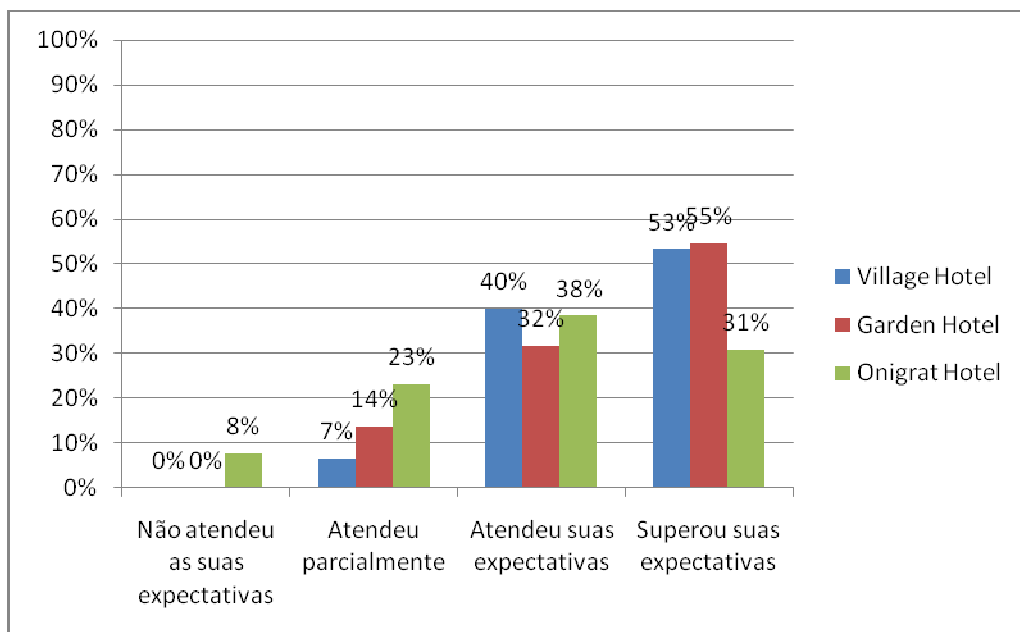
Nesse sentido, esta pesquisa procurou utilizar os métodos mais eficientes para que então possa obter resultados claros e coerentes sobre a pesquisa no intuito de oferecer informações que preste um melhor entendimento sobre o assunto.

Para análise dos dados, utilizou-se o pacote estatístico Excel 2007 na criação de dados com médias e porcentagens para cada opção de quesito em estudo.

## CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na cidade de Campina Grande-PB, existem 28 estabelecimentos, entre hotéis, pousadas e motéis, totalizando 2.568 leitos disponíveis nestas localidades. O Village Hotel oferece 86 apartamentos, o Garden Hotel oferece 192 apartamentos e o Onigrat Hotel totaliza 60 apartamentos. A alta temporada em Campina Grande, ou seja, períodos em que os hotéis recebem maior fluxo de pessoas ocorrem nos meses de fevereiro, junho, julho e dezembro, em virtude dos grandes eventos festivos que a cidade oferece como Encontro da Nova Consciência, São João, Festival de Inverno, além de oferecer vestibulares conceituados nacionalmente. A pesquisa foi realizada entre os meses de abril e maio.

Neste item, são apresentados os resultados obtidos da aplicação do questionário, junto aos 50 hóspedes, equivalendo a 35% do universo, sendo 15 hóspedes do Village, 22 hóspedes do Garden e 13 do Onigrat. Assim sendo, os pontos resultantes da pesquisa são expostos a seguir:

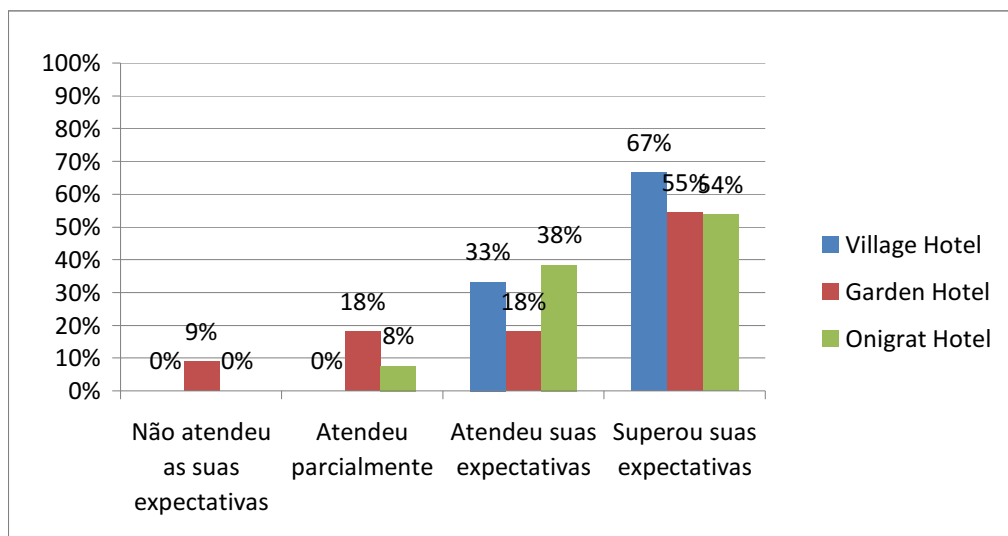


**Figura 1:** Qualidade na reserva  
**Fonte:** Dados da pesquisa

A reserva é a primeira impressão que o cliente tem sobre o hotel. É no momento da mesma que o hotel, realmente, concretiza seu compromisso com o hóspede em seu atendimento. Caso o hóspede se sinta insatisfeito com o atendimento, há grandes chances da reserva ser cancelada em virtude disso. Ao analisar a Figura 01, verifica-se que a maioria dos entrevistados do Village Hotel e do Garden Hotel está totalmente satisfeitos com as reservas.

No entanto o Onigrat deixou a desejar com relação à concorrência, uma vez que foi o único hotel que deixou 8% dos entrevistados insatisfeitos e 23%, parcialmente, insatisfeitos, enquanto a soma do Garden e o do Village parcialmente insatisfeito correspondem a 21%, percentual esse inferior ao Onigrat. Verificou-se que apenas no Garden Hotel existe um setor específico para a reserva, acumulando essa função ao recepcionista.

Os hotéis deverão remanejar um colaborador apenas para a função da reserva, visando tanto a não sobrecarga dos colaboradores, quanto para agilizar o serviço, além de praticar o marketing interno e cultura organizacional a fim de que os clientes internos se sintam bem informados sobre os hotéis e motivados para venderem os serviços oferecidos com eficiência.



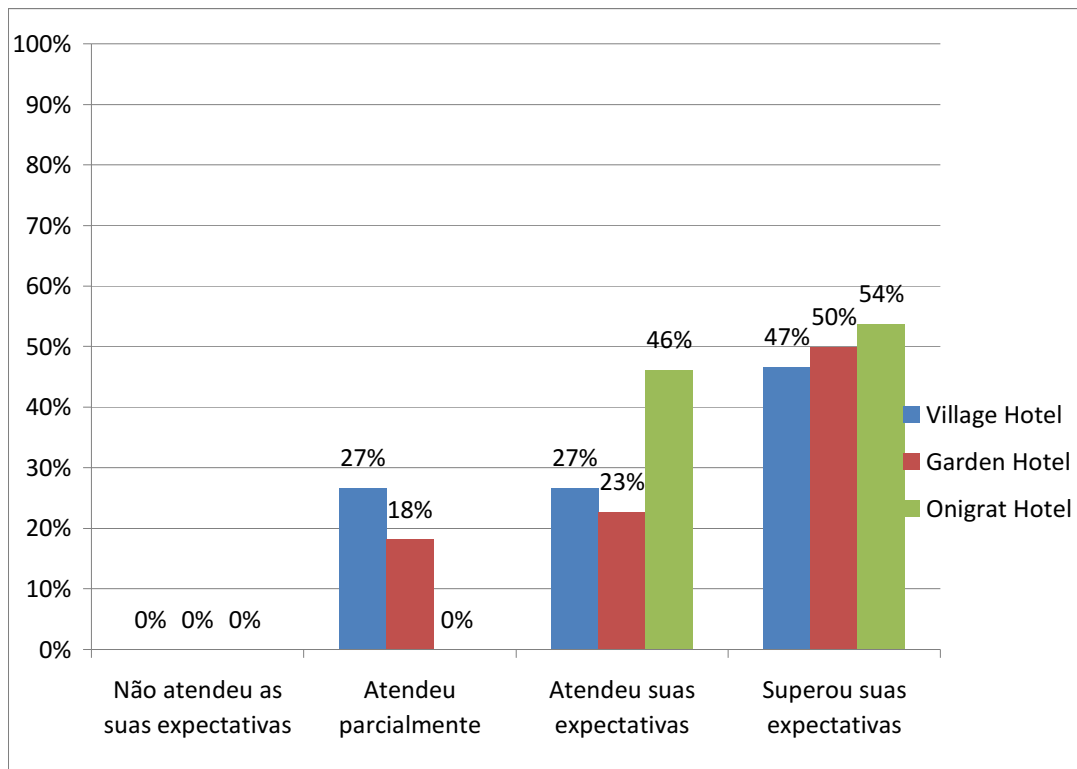
**Figura 2:** Atendimento na chegada

**Fonte:** Dados da pesquisa

Percebe-se uma disparidade significativa quanto à qualidade do atendimento logo na chegada ao Village com relação ao Garden. O Village, além de não ter deixado nenhum entrevistado insatisfeito ou parcialmente satisfeito, cerca de 67% se mostraram totalmente satisfeitos, ao contrário do Garden Hotel que não atendeu a expectativa de 9%. Outro ponto relevante é que o Garden, no quesito "atendeu parcialmente" e "atendeu suas expectativas" apresentou a mesma porcentagem, ou seja, 18%, o que se torna um aspecto negativo

comparado à concorrência. Já no Onigrat, 8% dos clientes entrevistados tiveram suas expectativas parcialmente atendidas e 55% tiveram suas expectativas superadas.

Esse item é de extrema importância para a organização, pois é a partir do atendimento na chegada que o funcionário capta o perfil do hóspede e suas necessidades, usando todas as suas experiências para avaliar cada situação e tomar a decisão mais acertada. Se o hóspede não receber o tratamento esperado, as suas expectativas se transformarão em frustração. Logo, os hotéis, sobretudo o Garden e o Onigrat, precisam qualificar os profissionais dessa área, com treinamento específico para o setor e fazer com que a fase da vivência do cliente se iguale ou supere a fase da expectativa.



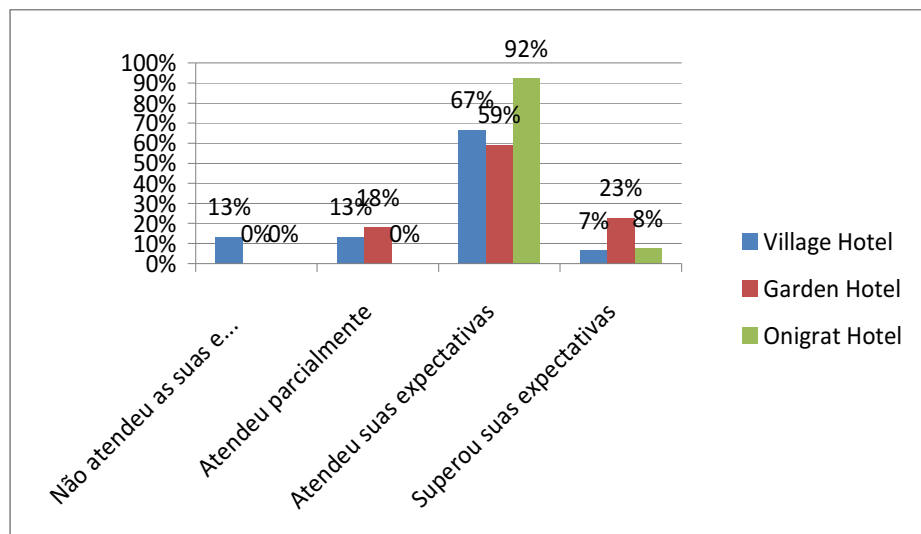
**Figura 3:** Conforto do apartamento

**Fonte:** Dados da pesquisa

O resultado aponta que, no Hotel Onigrat, há uma preocupação pelo conforto do apartamento já que nenhum cliente entrevistado ficou insatisfeito com a sua suíte e, cerca de 54% dos entrevistados do Hotel Onigrat tiveram sua expectativa superada e 46% do mesmo hotel tiveram atendidos dentro de suas expectativas. Esse quesito obtém forte participação do cliente no momento da escolha, razão pela qual os hóspedes passam a ser bastante exigentes para que sua escolha esteja de conformidade com as necessidades, expectativas e capacidade de pagamento. Por esse motivo, 27% dos hóspedes do Village e 18% do Garden tiveram suas

expectativas atendidas parcialmente, o que não é um resultado tão satisfatório, uma vez que esses hotéis são referência em conforto para seus clientes.

Escolher e comprar colchões, anatomicamente, corretos, reconhecidos no mercado, deverá ser a primeira atitude do hotel sobre esse quesito, pois ele é determinante para um sono saudável e repousante dos hóspedes. Também se faz necessário comprar equipamentos modernos que acompanhem as exigências do mercado e fazer a manutenção dos equipamentos já existentes.



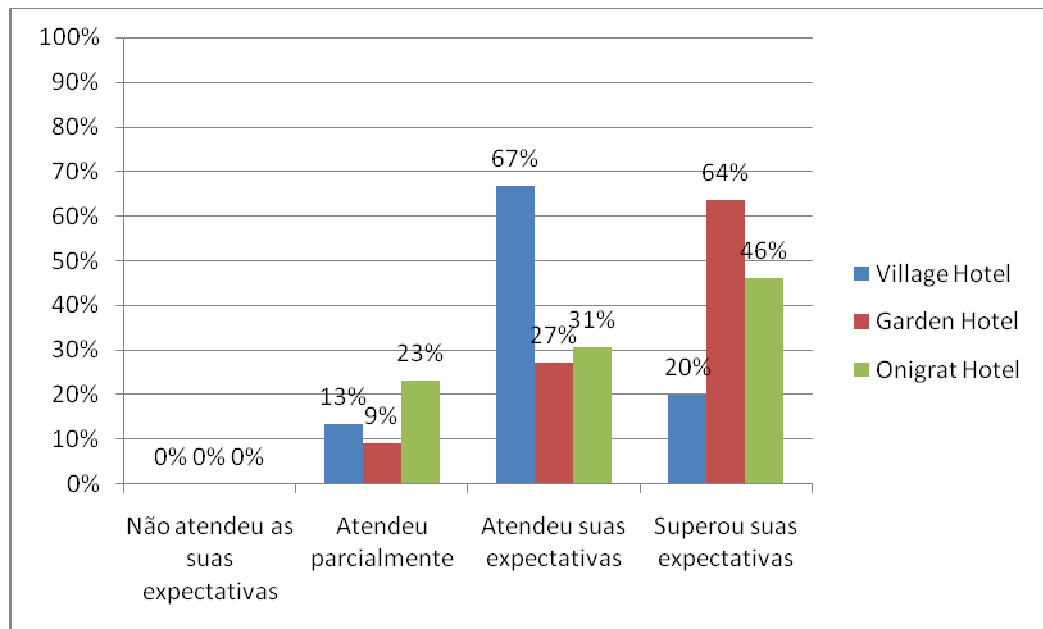
**Figura 4:** Limpeza

**Fonte:** Dados da pesquisa

Analisando a Figura 04, é preocupante saber que não houve muitos resultados positivos quanto à superação da expectativa, obtendo 7%, 23% e 8% para o Village, Garden e Onigrat, respectivamente. Apesar de que todos os hotéis estudados obtiveram uma porcentagem alta no que diz respeito a atender às expectativas dos hóspedes, correspondendo a 92% do Onigrat, 59% do Garden e 67% do Village. O Hotel Village foi o único que obteve uma porcentagem referente a “não atendeu as suas expectativas”, correspondendo a 13% dos hóspedes estudados, o que é um fator relevante para uma tomada de atitude urgente por parte do hotel para não perder cliente, pois a limpeza é um item básico e de extrema importância para a avaliação da qualidade, pois, em muitos casos, o hóspede passa maior parte do tempo em seu cômodo e nada mais desagradável que um ambiente sujo, que pode trazer, como consequências, problemas de saúde aos hóspedes.

Alguns procedimentos são muito importantes e não devem ser desconsiderados, por exemplo, a limpeza diária de todos os quartos e sanitários, com o uso de desinfetantes, detergentes, espanadores, vassouras e outros utensílios de limpeza em bom estado de

conservação e apropriada ao local onde será usado. Tais atitudes deverão ser tomadas como obrigatoriedade, por meio da disseminação da cultura organizacional e fixadas através de treinamentos com todos os colaboradores, em especial aos que trabalham nesse setor.



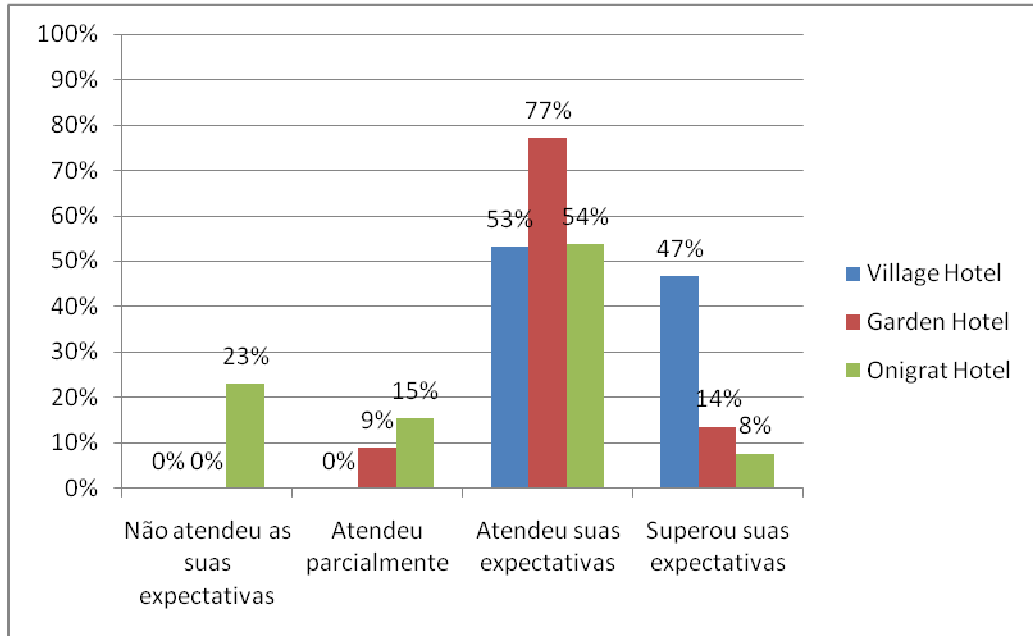
**Figura 5:** Temperatura

**Fonte:** Dados da pesquisa

Como se pode observar na Figura 5, apenas o Garden Hotel obteve a maioria na escolha “superou suas expectativas”, com 64% de aprovação, o que significa um ótimo resultado, embora o Village Hotel também tenha desempenhado positivamente nesse quesito, observa-se ainda que existem 13% dos hóspedes desse hotel que tiveram suas expectativas atendidas parcialmente, logo o mesmo deve rever sua estrutura e equipamentos para reverter essa situação.

Em se tratando do Onigrat Hotel, observa-se uma pequena falha, pois 23% foram parcialmente atendidos nesse item e 46% tiveram suas expectativas totalmente satisfeitas.

O hotel deve manter sua temperatura estável e branda em qualquer lugar, independente da estação do ano, criando condições ambientais adequadas para propiciar sensações de conforto e não tornar a estada do cliente desagradável. Para isso, é necessário que os ambientes sejam arejados, que os hotéis faça uso de ar condicionado, ventiladores, ou até mesmo aquecedores, através da Gestão da Tecnologia e Processo.

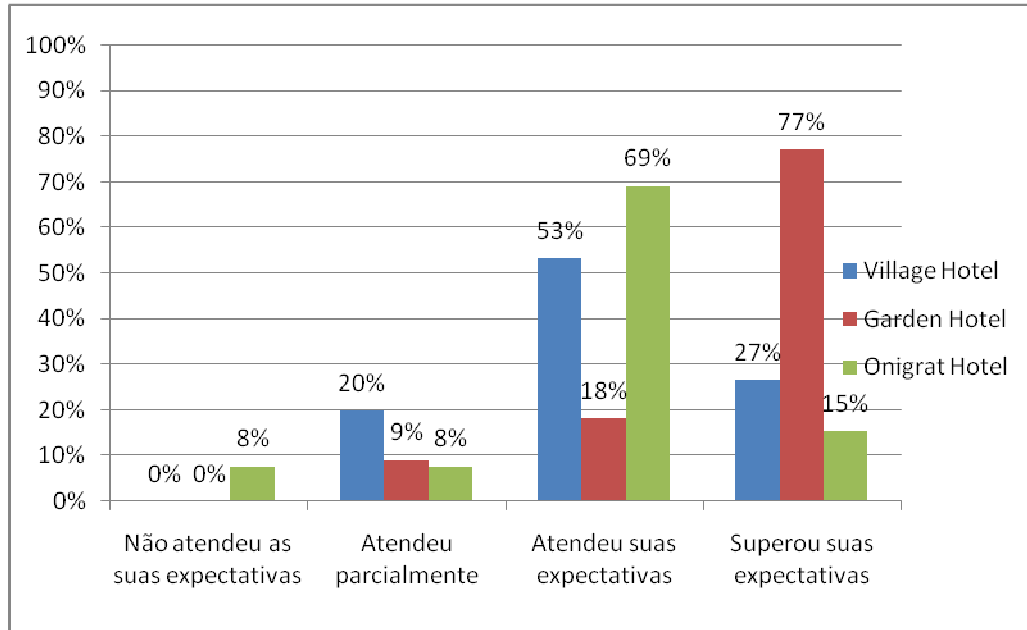


**Figura 6:** Suprimentos

**Fonte:** Dados da pesquisa

O hóspede não pode sentir falta de nenhum item em sua estada, daí a importância dos suprimentos em colocar todos os itens como lanches, toalhas, lençol, produtos de higiene pessoal, entre outros, no lugar certo, no tempo certo e na quantidade certa. Logo, o hotel que merece destaque, nesse aspecto, é o Village no qual 47% dos entrevistados consideraram os serviços acima de suas expectativas e 53% tiveram suas expectativas apenas atendidas. Por outro lado, o único hotel que não atendeu as expectativas dos clientes foi o Onigrat com 23% dos hóspedes entrevistados insatisfeitos, o que torna preocupante este dado, uma vez que esse valor é bastante significativo, embora 54% dos entrevistados deste hotel tiveram suas expectativas atendidas. Em se tratando do Garden Hotel, 77% dos hóspedes entrevistados tiveram suas expectativas atendidas, 14% tiveram a expectativa superada e apenas 9% tiveram suas expectativas, parcialmente, atendidas, o que não representa uma má situação, apenas precisa ser melhor ministrada a distribuição de suprimentos em todos os apartamentos.

É preciso que se realize uma pesquisa de mercado e fazer uso da Gestão da Estratégia para saber como é o abastecimento de suprimentos em outros hotéis e daí criarem disposição para adequar os seus serviços de abastecimento com o que o mercado e o cliente esperam, sem haver desperdícios e erros.



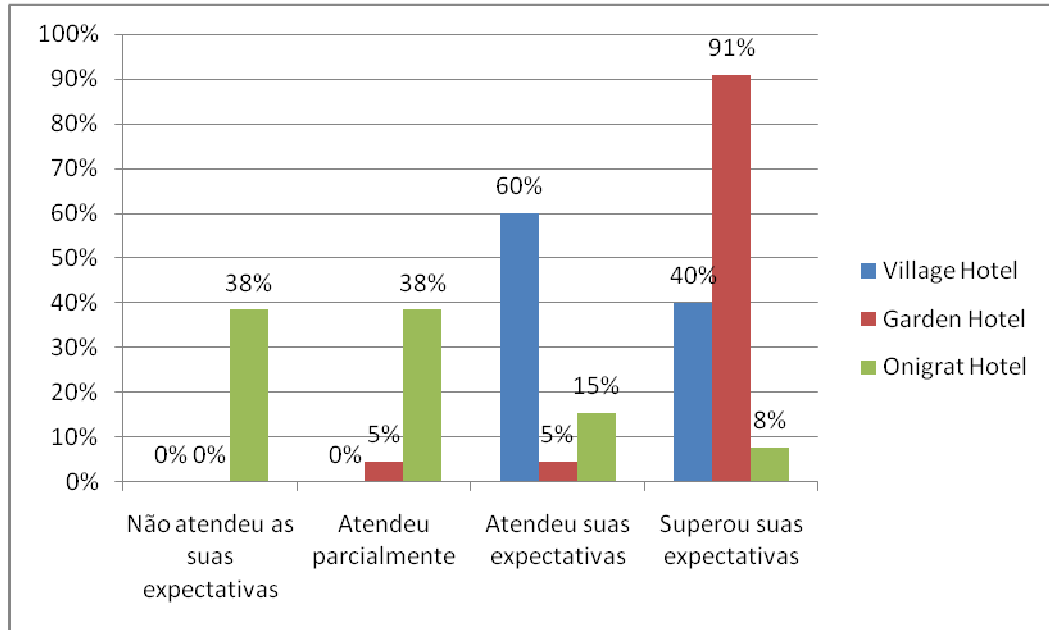
**Figura 7:** Condições e funcionamento dos equipamentos

**Fonte:** Dados da pesquisa

No ato da reserva do hotel, o hóspede deve ficar ciente de todas as vantagens e conforto que o hotel oferece. Logo, o funcionamento dos equipamentos deve estar de acordo com o compromisso de qualidade informada pelo hotel para a hospedagem dos clientes, incluindo o funcionamento e condições de equipamentos. Quando existe a presença de equipamentos obsoletos, toda a qualidade do hotel é comprometida. Logo, observa-se pelo estudo feito que, o Hotel Onigrat foi o único que não correspondeu às expectativas por parte de 8% dos hóspedes, assim como também 8% tiveram suas expectativas atendidas parcialmente, 79% tiveram suas expectativas atendidas e 15% tiveram suas expectativas totalmente atendidas.

O Garden Hotel obteve um excelente percentual, pois 77% dos entrevistados tiveram suas expectativas superadas e apenas 9% foram atendidas parcialmente. Em se tratando do Village Hotel, as maiorias dos hóspedes tiveram suas necessidades atendidas, porém 20% não foram atendidas completamente.

È necessário que os hotéis identifiquem quais os equipamentos que estejam precisando de manutenção e os conserte o mais rápido possível para tirar a má impressão do hóspede e, desta forma, evitar que os próximos clientes também se sintam insatisfeitos.



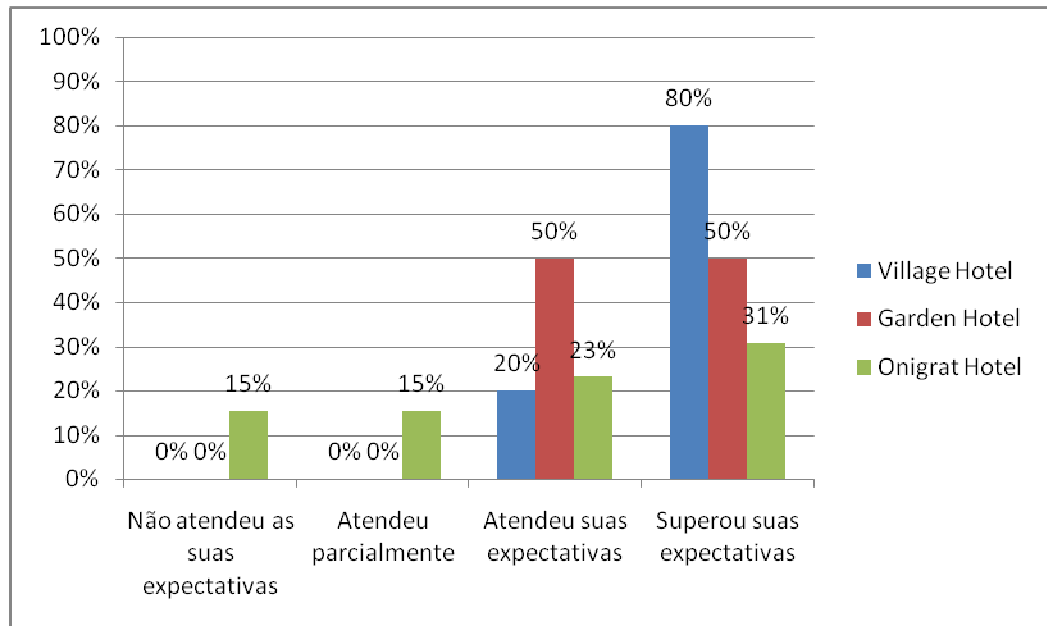
**Figura 8:** Área de lazer

**Fonte:** Dados da pesquisa

A área de lazer serve para preencher o tempo livre do hóspede com atividades lúdicas e culturais que oferecem entretenimento e descontração ao mesmo, para proporcionar um serviço diferenciado no que diz respeito à diversão e tranquilidade. O Hotel Onigrat por se tratar de um hotel voltado para o cliente executivo não tem muita variedade em lazer, por esse motivo obteve 38% da insatisfação do cliente, porque não tiveram suas expectativas superadas, 38% atendeu parcialmente, 15% apenas atendeu e 8% superou suas expectativas. Ao contrário do Garden que obteve um alto índice de aprovação com 91% dos entrevistados que tiveram suas expectativas superadas e 0% não superadas, apenas uma pequena porcentagem de 5% tanto para “atendeu parcialmente” quanto para “atendeu suas expectativas”. Já o Hotel Village também obteve uma boa aprovação, quando todos os clientes pesquisados tiveram suas expectativas pelo menos atendidas.

Os hotéis devem se preocupar em oferecer área de lazer com boa aparência, utilizar bons utensílios e oferecer conforto e tranquilidade. Além disso, devem se manter informados sobre inovações que o mercado oferece e sobre alguns diferenciais para atrair mais clientes ao estabelecimento, daí a grande importância da pesquisa de mercado.





**Figura 9:** Postura do colaborador

**Fonte:** Dados da pesquisa

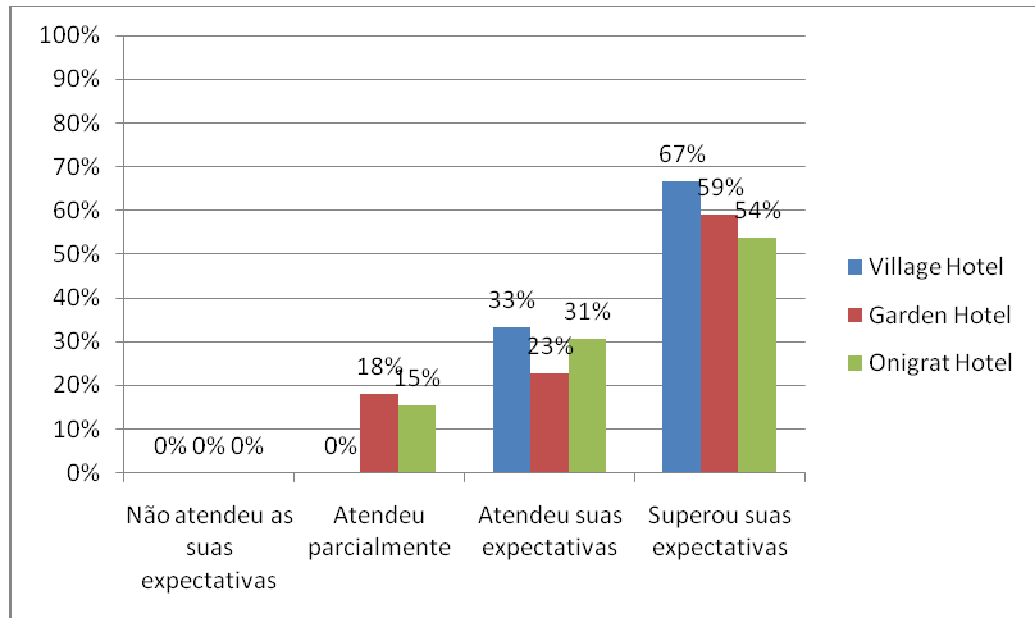
A postura do colaborador é de extrema importância para haja o encantamento do cliente, de forma que o mesmo demonstre seu interesse em atender às necessidades dos hóspedes, utilizando o bom senso, educação e carisma. Um bom profissional deve preocupar-se principalmente com a sua aparência, pois certamente não haverá uma segunda oportunidade de causar boa impressão.

Outro ponto relevante com relação à postura profissional é o comportamento, de modo que devem ser excluídos alguns hábitos durante o expediente, como assobiar, cantarolar, mascar chicletes ou balas, pois são consideradas atitudes desrespeitosas ao hóspede.

Percebe-se que o Hotel Village manteve uma grande vantagem com relação aos demais hotéis, obtendo 80% das expectativas superadas e, apenas, 20% das necessidades atendidas dos hóspedes, não obtendo nenhuma porcentagem quanto a “não atendeu suas expectativas” e “atendeu parcialmente”. Diferentemente do Onigrat que obteve uma soma de 30% da rejeição dos hóspedes, sendo que 15% dos entrevistados não tiveram suas expectativas superadas e outros 15% foram atendidos parcialmente. Já o Garden Hotel obteve metade dos hóspedes com as expectativas totalmente superadas e outra metade com as expectativas apenas atendidas e nenhum hóspede totalmente insatisfeito e parcialmente satisfeito.

O funcionário deve controlar situações de forma educada, calma e exemplar. Para isso o mesmo deve possuir um bom equilíbrio, uma vez que trabalhar, diretamente, com pessoas não é uma atividade fácil. O colaborador deve lembrar que o cliente tem sempre razão. Logo,

o *endomarketing*, utilização da cultura organizacional e o treinamento auxiliam em uma melhor aparência, comportamento, equilíbrio emocional tornam-se essenciais para um atendimento de qualidade, porque não só cativa o cliente, como o faz dar boas referências relacionadas ao local.



**Figura 10:** Eficiência do colaborador

**Fonte:** Dados da pesquisa

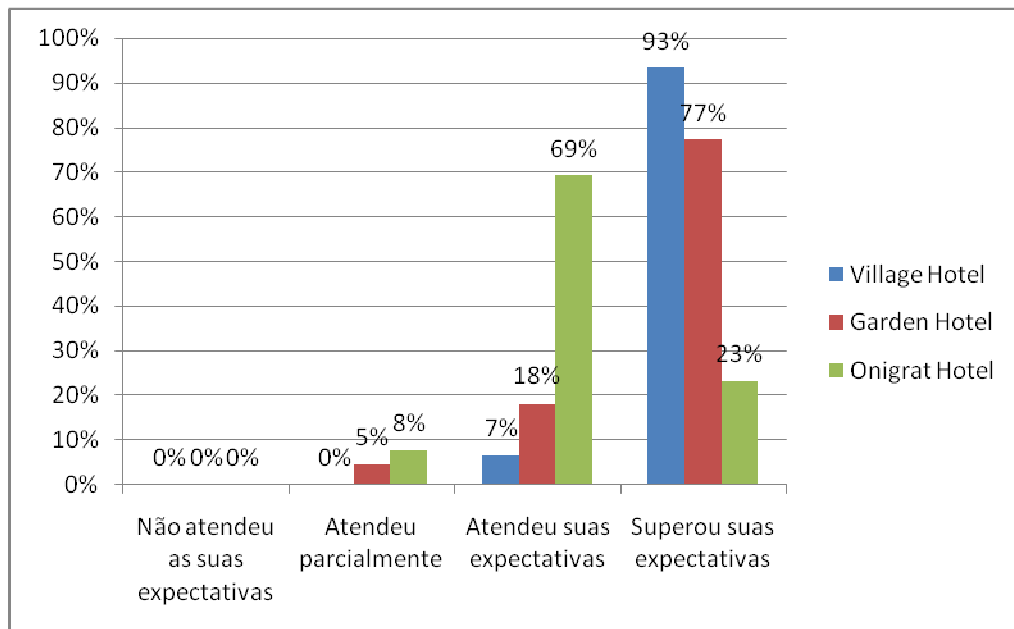
A competência dos colaboradores está vinculada ao fato de que a empresa treina os mesmos para possuírem habilidades e conhecimentos necessários para a boa prestação de serviços. A eficiência do colaborador está, diretamente, ligada ao treinamento, marketing interno, comunicação eficaz que a organização oferece, assim como também adaptação à mudança organizacional.

Os clientes do Village Hotel reconheceram o trabalho dos funcionários como satisfatórios às suas necessidades, possuindo 33% do resultado em "atendeu suas expectativas" e 67% "superou suas expectativas". No entanto, 18% dos hóspedes estudados do Garden Hotel e 15% do Onigrat tiveram suas expectativas parcialmente atendidas, porém mostra um bom resultado com a opção de "superou as expectativas", possuindo 59% e 54%, respectivamente. Isso significa que mais da metade dos entrevistados estão satisfeitos com a eficiência dos colaboradores dos hotéis.

Os colaboradores devem decodificar o que os clientes desejam para identificar as necessidades que os hóspedes esperam que sejam atendidas. Para isso, é importante o

funcionário se colocar no lugar do cliente, agindo segundo suas expectativas, como também de acordo com suas próprias atitudes e valores.

A criação de uma gestão mais participativa é primordial para o bom desempenho do funcionário. Os hotéis devem tornar o emprego atraente, por meio de um *endomarketing* eficiente, propiciar comunicações diretas, coerentes e lógicas em todos os níveis organizacionais e programar um treinamento para todos os funcionários, uma vez que o colaborador bem instruído e motivado é o alicerce para o sucesso pessoal e profissional no desempenho de suas atividades o que só beneficiaria a organização onde o mesmo presta seus serviços.

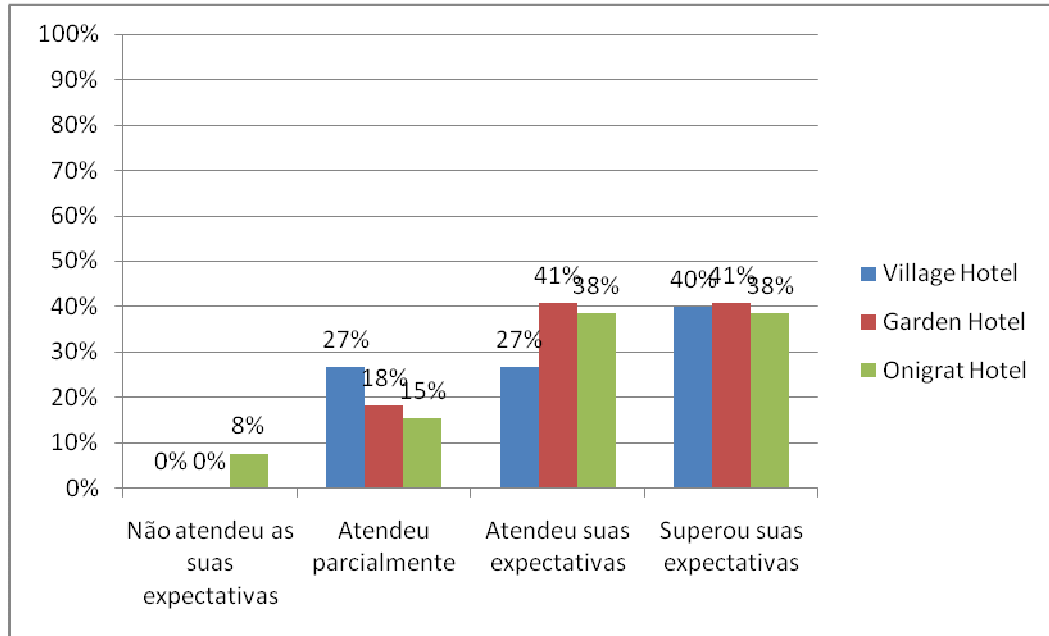


**Figura 11:** Segurança

**Fonte:** Dados da pesquisa

O hotel deve oferecer segurança ao hóspede, tanto quanto à questão da estrutura física, quanto à confiabilidade dos funcionários em desempenhar o seu trabalho com responsabilidade e precisão.

Esse item obteve grande índice de satisfação dos hóspedes. O Village e o Garden Hotel obtiveram um alto percentual de pessoas com as expectativas superadas, com 93% e 77% respectivamente. No entanto, o Onigrat apresentou 23% dos hóspedes com as expectativas superadas e 69% das expectativas atendidas, o que não significa que seja mau resultado, mas precisa apenas ser aprimorado para se igualar aos outros hotéis.



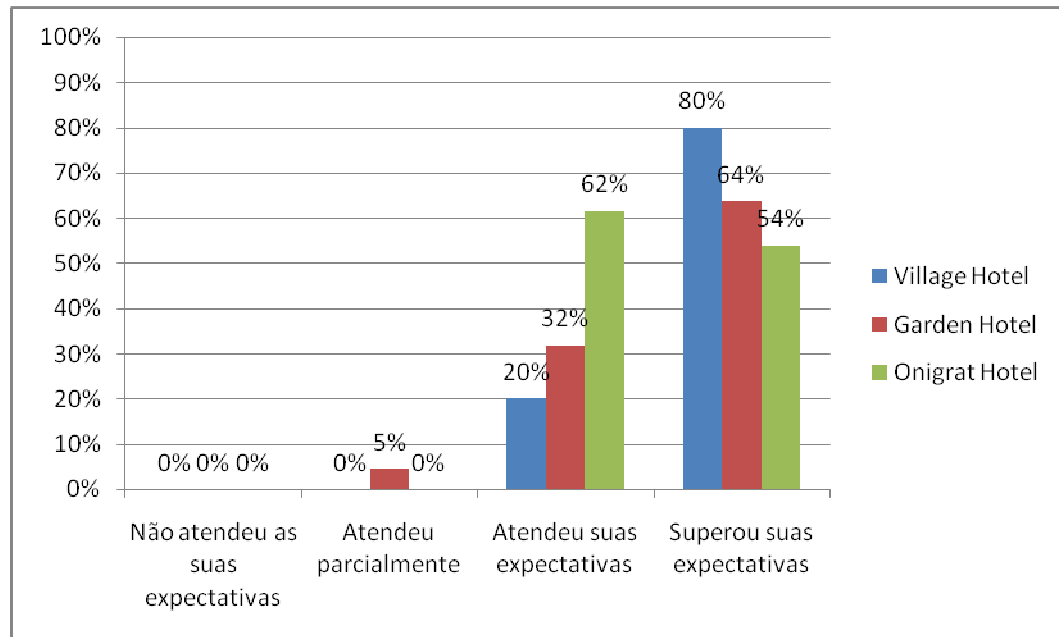
**Figura 12:** Restaurante

**Fonte:** Dados da pesquisa

Como se observa na Figura 12, apenas o Onigrat Hotel obteve percentual de "não atendeu a expectativa", com cerca de 8% dos hóspedes não satisfeitos. No quesito "atendeu parcialmente", houve uma porcentagem de 27% para o Village, 18% para o Garden e 15% para o Onigrat, o que se torna um resultado que precisa de uma atenção maior dos gestores, pois, o restaurante do hotel oferece comodidade ao cliente e ganho de lucro a empresa. Essa porcentagem torna-se relevante ao estudo, pois o restaurante pode vir a ser um diferencial competitivo. Vale destacar que os restaurantes dos hotéis estudados são frequentados não apenas pelos hóspedes, mas por qualquer pessoa que queira se alimentar naquele local.

Segundo Torre (2002), o serviço de alimentos e bebidas é uma vertente muito importante na operação de um hotel, pois os lucros gerados pelo setor, às vezes, chegam a superar aqueles provenientes da hospedagem. É importante salientar que o faturamento proveniente dos alimentos e bebidas aumenta consideravelmente à medida que o hotel oferece seus serviços para banquetes e convenções; logo, o gerente de alimentos e bebidas torna-se um elemento chave para a satisfação do cliente.

O ideal seria contratar um gerente de alimentos e bebidas, instruir os recepcionistas, na hora do *check in*, para saber as preferências gastronômicas de cada hóspede, para assim superar as expectativas e, conseqüentemente, encantar o cliente. O hotel deve oferecer um cardápio variado em virtude dos diversos hábitos alimentares dos hóspedes e treinar os colaboradores para que eles atendam às necessidades dos clientes, fazendo com que os mesmos tenham as suas expectativas superadas.

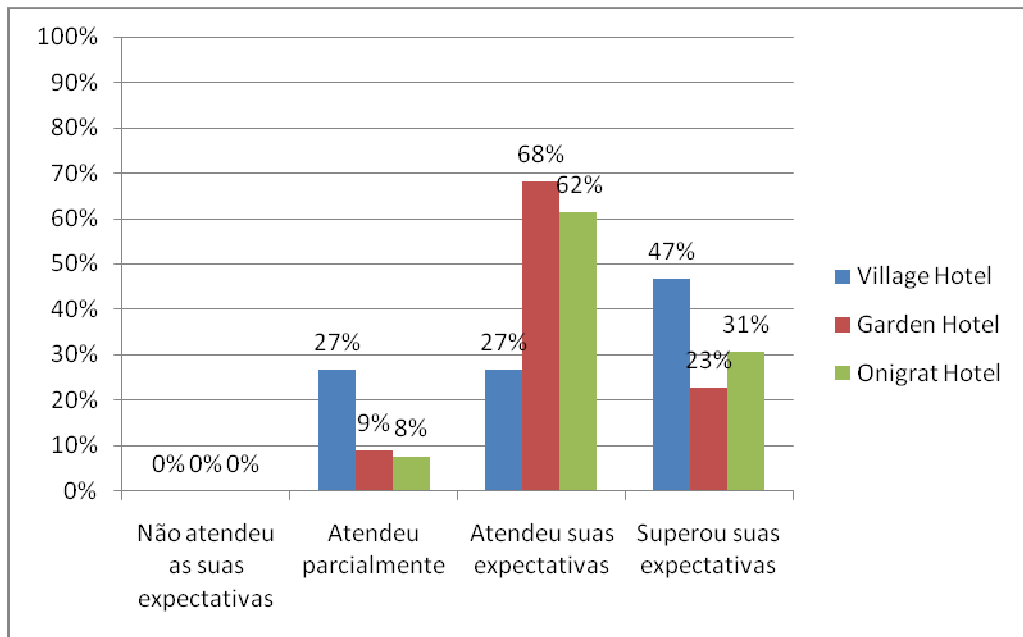


**Figura 13:** Serviços de informação

**Fonte:** Dados da pesquisa

Uma das maneiras de manter e demonstrar a qualidade dos serviços hoteleiros aos clientes é nutrir a equipe interna de colaboradores bem informada sobre o que está acontecendo dentro do hotel e da cidade, além das normas, preços e outros dados para que os mesmos não venham a passar nenhuma informação distorcida ao hospede. Todos os hotéis atenderam adequadamente a este quesito, tendo somente 5% dos hóspedes em estudos do Garden Hotel com suas expectativas parcialmente atendidas.

No mais, o Garden obteve um alto percentual de 64% dos hóspedes com as expectativas superadas e 32% com as expectativas atendidas. Vale destaque para o Village Hotel que obteve uma ótima percentagem, equivalendo a 80% dos hóspedes entrevistados que tiveram suas expectativas superadas e apenas 20% com expectativas atendidas.

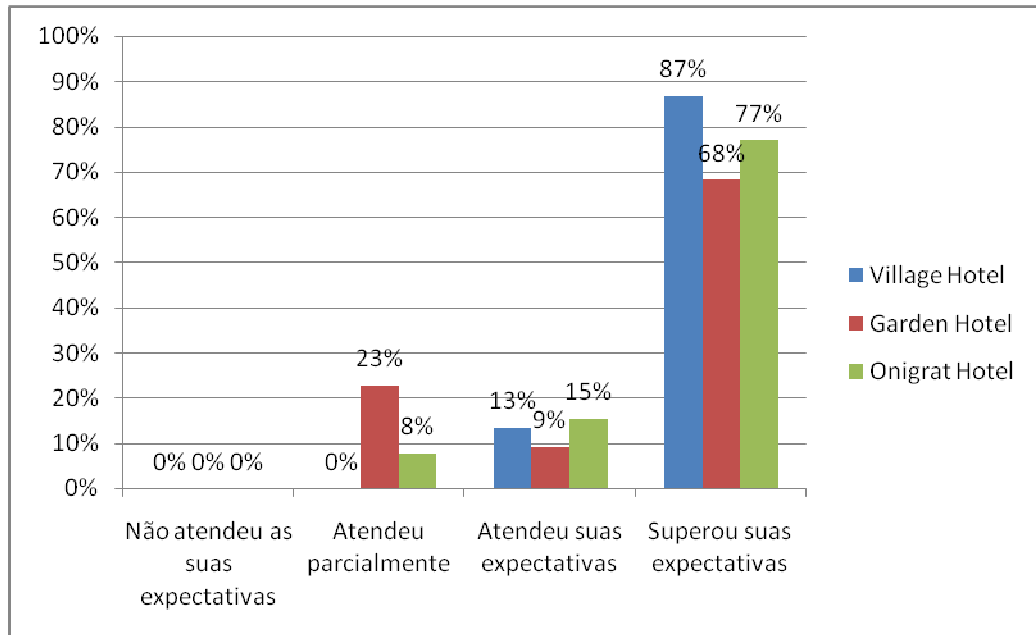


**Figura 14:** Serviços em geral

**Fonte:** Dados da pesquisa

Uma vez que os hotéis possuem diferentes tipos de hóspedes, todos os serviços são importantes, por isso devem ser executados com a máxima qualidade possível, para gerar credibilidade e fidelização do cliente. De acordo com a Figura acima, grande parte dos clientes entrevistados teve suas expectativas atendidas e superadas. Verificou-se apenas 27% dos hóspedes estudados do Village Hotel com as expectativas parcialmente atendidas, tendo uma grande disparidade comparada aos outros hotéis em estudo que tiveram 9% e 8% das expectativas parcialmente atendidas pelo Garden e Onigrat Hotel, respectivamente.

Será necessário um melhor planejamento e controle da execução dos serviços em gerais, por meios de treinamento e aperfeiçoamento na comunicação para decodificar a real necessidade dos hóspedes.



**Figura 15:** Rapidez e eficiência no check out

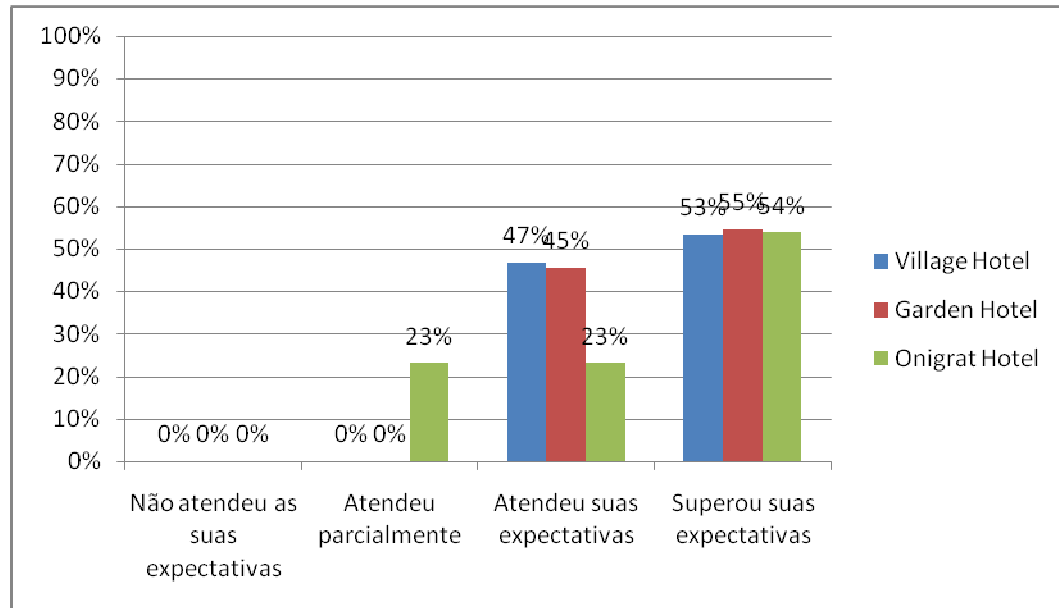
**Fonte:** Dados da pesquisa

O bom atendimento deve ser uma constante em todos os momentos da hospedagem, inclusive na saída. Enquanto o funcionário inspeciona o quarto e formula a conta a ser paga, o hóspede tem a oportunidade de demonstrar sua satisfação ou insatisfação, tanto em conversas informais com os colaboradores, ou respondendo a um questionário de satisfação. Isso faz com que o funcionário saiba se seu esforço foi positivo ou não e o que pode ser aperfeiçoado ou modificado.

Pela Figura 15, é possível constatar que 23% dos hóspedes do Garden Hotel tiveram suas expectativas parcialmente atendidas, valor muito superior em relação a 9% que responderam que atendeu suas expectativas. Embora 69% dos clientes entrevistados tenha tido suas expectativas superadas, faz-se necessário um aprimoramento da rapidez na hora do *check out* para atender por completo as necessidades dos clientes.

Entretanto, O Village Hotel obteve todos os hóspedes entrevistados com as expectativas atendidas ou superadas. Já o Onigrat obteve 8% de necessidades parcialmente atendidas, 15% atendidas e 77% superadas.

O *check out* deve ser rápido e sem erros, pois, muitas vezes, o cliente tem hora marcada para o seu embarque, além do mais, a espera prolongada é um fator que desmotiva o cliente. Poderá treinar os funcionários da área e remanejar mais alguns colaboradores para que o *check out* ocorra o mais rápido possível. Uma boa comunicação é peça chave para a eficiência e rapidez desse item.

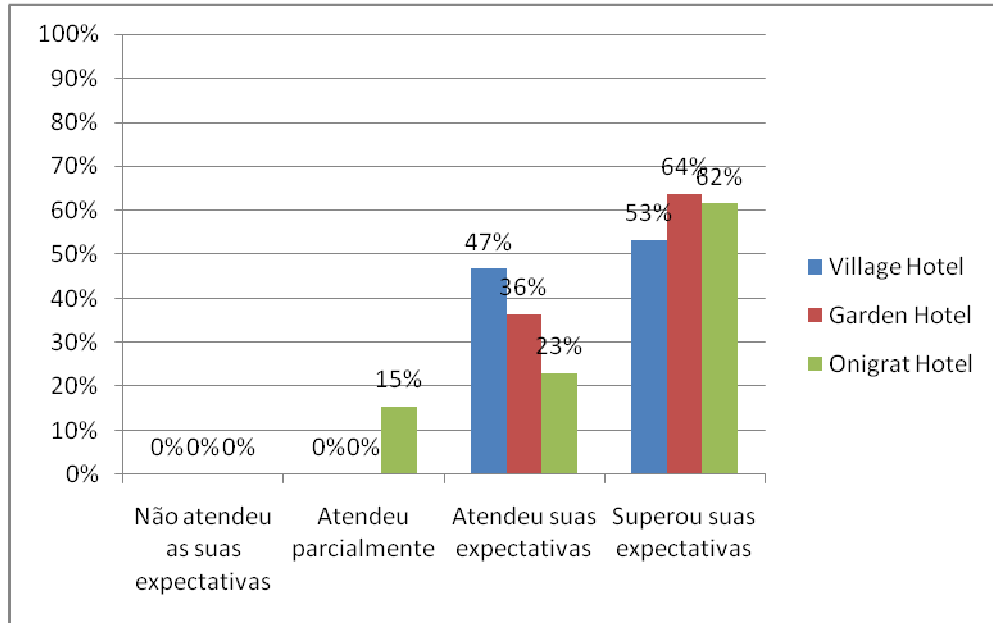


**Figura 16:** Estada

**Fonte:** Dados da pesquisa

De acordo a Figura 16, percebe-se que apenas o Onigrat Hotel teve hóspedes com as expectativas parcialmente atendidas, equivalendo a 23% dos hóspedes questionados. Diante de tal valor é necessário averiguação, planejamento, melhor implementação e controle da gestão da Qualidade, uma vez que a boa hospedagem é um diferencial importante para o desenvolvimento da hotelaria e da satisfação do cliente. Tanto o Village quanto o Garden tiveram aprovação dos hóspedes nesse quesito, obtendo porcentagens semelhantes entre ambos com 47%, e 45% dos hóspedes do Village e Garden tiveram, respectivamente, suas expectativas atendidas e 53% e 55% superadas. Dessa forma, obtiveram bons resultados, pois uma boa estada faz com que o cliente saia do estabelecimento com a sensação de ter vivido uma grande experiência.





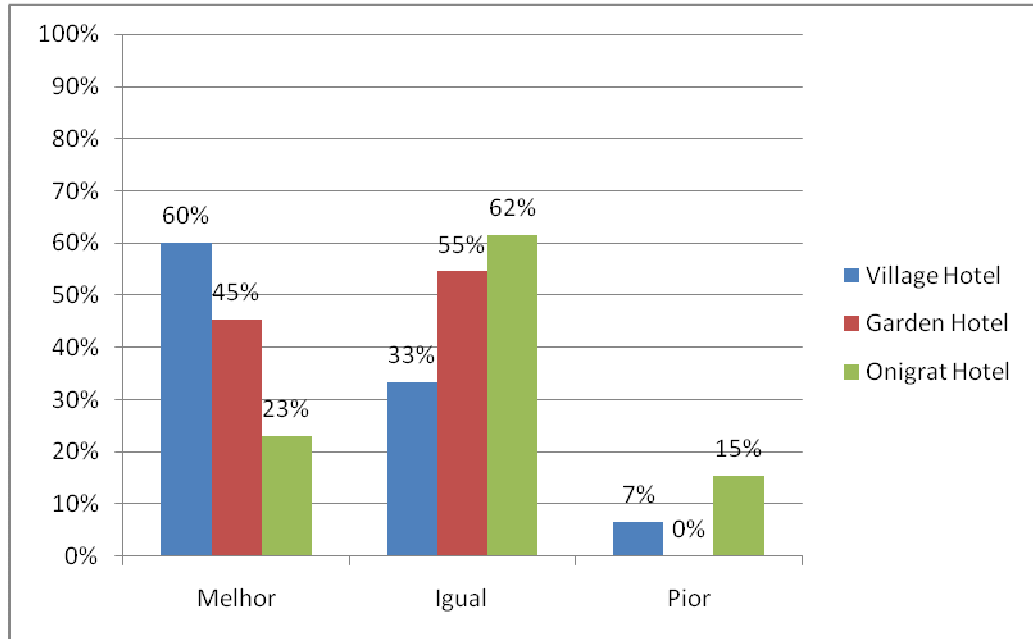
**Figura 17:** Preço

**Fonte:** Dados da pesquisa

O preço é um dos fatores motivantes para a escolha da compra de um bem ou serviço. É por meio da análise dele que o cliente tem a percepção de verificar se vale a pena comprar o que deseja ou não. Com relação à qualidade em serviços, não atender as expectativas dos clientes por meio do preço ocorre, quando, geralmente, ocorre o não-cumprimento dos compromissos ou das conformidades.

A Figura 17 mostra que há uma relação positiva entre custo/benefício sob a ótica do cliente para o Village e Garden Hotel, uma vez que os hóspedes estiveram dispostos a pagar pelos serviços prestados pelo hotel e se sentiram satisfeitos quanto a esse quesito, obtendo uma porcentagem equivalente 53% e 64% de superação das expectativas, além de 47% e 36% das expectativas atendidas pelo o Village e Garden, respectivamente.

Por outro lado, o Hotel Onigrat foi o único a ter uma porcentagem de “atendeu parcialmente”, equivalendo a 15% dos hóspedes entrevistados. Por outro lado, o Onigrat obteve também uma excelente porcentagem no que diz respeito a “superou as expectativas”, possuindo 62% de escolhas por essa opção. O que mostra que, há uma pequena parcela de hóspedes que não se sentiram satisfeitos ou completamente satisfeitos, mas precisam ser analisados os fatores determinantes para essa escolha. Muitas vezes, a comparação com outros hotéis é determinante para decodificar se o preço agradou o cliente ou não, a pesquisa de mercado é fundamental para a solução desse item.



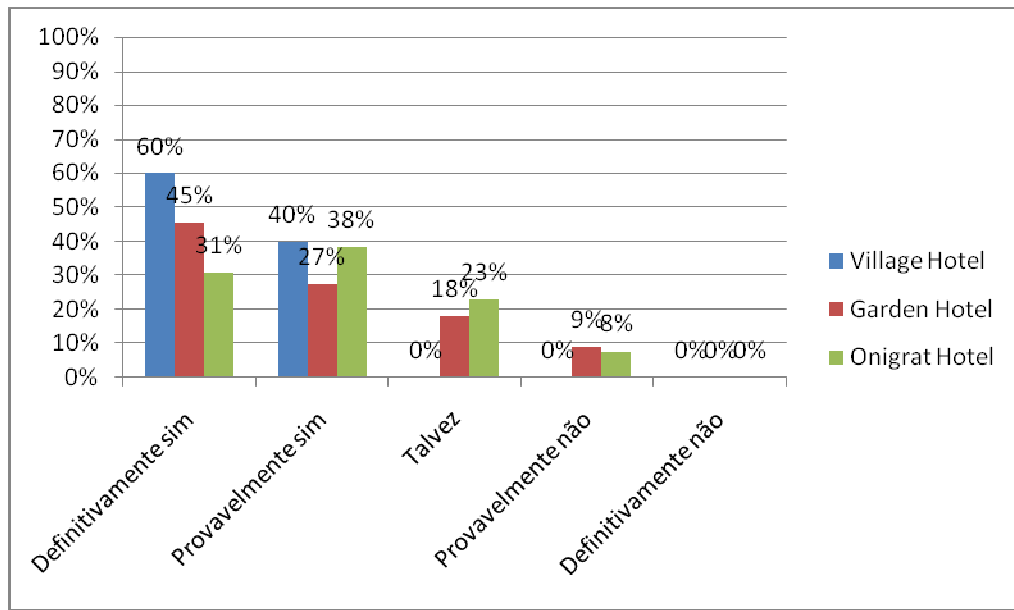
**Figura 18:** Comparação em relação aos outros hotéis  
**Fonte:** Dados da pesquisa

A avaliação entre um hotel e outro trará a oportunidade do hotel rever e reavaliar suas atitudes e práticas de qualidade. Como também permitirá ao cliente a avaliação de se valeu a pena ou não a estada do mesmo no hotel. O Garden Hotel não foi considerado pior comparado aos outros pelos clientes entrevistados, tendo 45% dos hóspedes que acham seus serviços melhores e 55% que acham que seus serviços oferecidos são iguais aos outros. Resultado este que necessita de uma averiguação melhor por parte dos gestores, uma vez que o Garden é o único hotel da cidade que possui a categoria cinco estrelas. Apesar de o Hotel Village ter categoria 4 estrelas, cerca de 60% dos hóspedes acharam que os serviços oferecidos são considerados melhores comparados ao demais e 33% compararam ser iguais, e apenas 7% acharam pior. Já o Onigrat foi considerado pior relacionado a outros hotéis por 15% dos hóspedes entrevistados e considerado melhor por 23%, embora 62% consideraram igual aos demais hotéis já visitados.

Todos os hotéis estudados deverão aperfeiçoar os elementos envolvidos nos serviços hoteleiros, para então construir uma estratégia poderosa que possibilite diferenciar a oferta do hotel em relação à concorrência. Os serviços diferenciados oferecidos pelos hotéis tornam-se um fator decisivo na preferência da escolha do hóspede. A globalização da economia é um grande fator do aumento da competitividade entre as empresas, o que torna o cliente mais exigente, seletivo e sofisticado.

Logo, não basta apenas ter um serviço igual à concorrência. Para manter-se líder, deve ser o melhor para obter a fidelização dos antigos e conquistar os novos clientes. A medida a

ser tomada por todos os hotéis estudados é que estes devem tomar atitude, tanto no âmbito interno como externo, o que significar dizer que os hotéis deverão fazer uma pesquisa de mercado para analisar sua concorrência e pesquisar as necessidades dos funcionários para, conseqüentemente, atender às necessidades dos clientes.



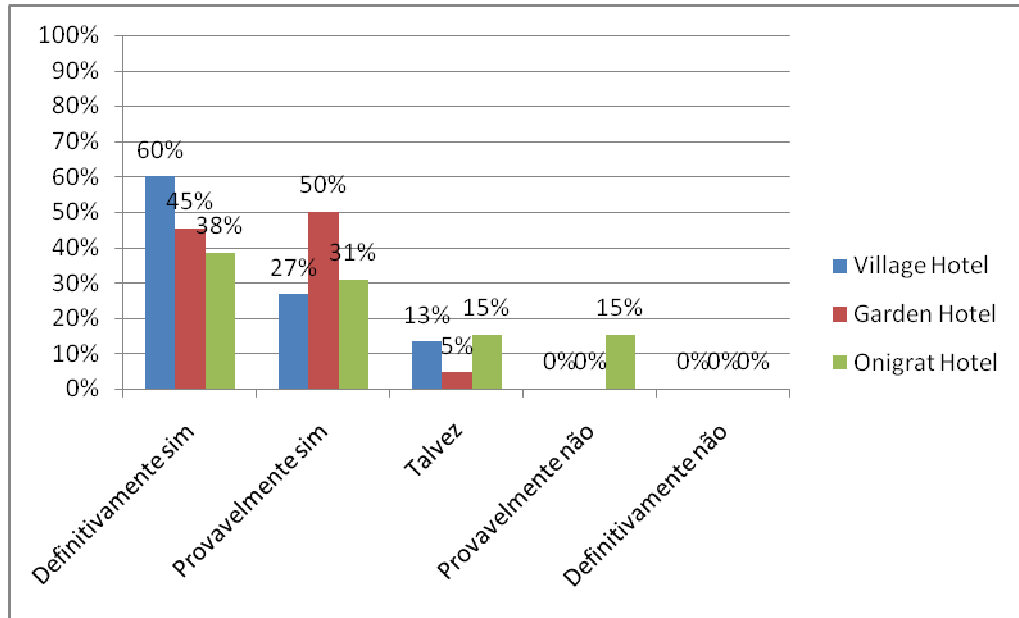
**Figura 19:** Probabilidade de retorno ao mesmo hotel  
**Fonte:** Dados da pesquisa

O fato de um hóspede ter escolhido um determinado hotel, não significa que ele retorne. Como podemos observar na Figura 19, nenhum cliente entrevistado do Village Hotel teria dúvidas se retornariam ou não ao mesmo, tendo um bom índice de 60% para “definitivamente retornaria” e 40% para “provavelmente retornaria”. O esforço em manter um cliente resulta em aumento de lucros. Como já foi colocado anteriormente, torna cinco vezes mais caro repor um cliente do que tomar providências para evitar que ele mude para a concorrência. Já o Garden teve uma percentagem de 9% que provavelmente não retornariam ao hotel e o Onigrat obteve 8%. No quesito de “talvez indicasse” o Onigrat obteve 23% dos hóspedes entrevistados e 18% posicionaram-se a favor do Garden Hotel.

O foco em conquistar os clientes é vantajoso e sempre vale o esforço de um bom atendimento, pois um pequeno cliente pode um dia tornar-se grande e fiel. Como também a fidelização dos clientes é importante aos lucros, pois ampliando a variação de produtos os clientes, já firmados, confiam e compram esses novos produtos.

Para que o hóspede se torne um cliente fiel ele deve receber tratamento personalizado, soluções individuais, ter suas necessidades atendidas e receber *feedback* do hotel. Tais

atitudes deverão se implementadas por todos os funcionários, principalmente os de linha de frente por meio de treinamento.



**Figura 20:** Probabilidade de indicar a um amigo ou familiar

**Fonte:** Dados da pesquisa

A propaganda boca a boca poderá gerar resultados positivos quanto à qualidade nos serviços oferecidos, observando se é feito com excelência, pois assim conquistarão novos clientes e poderão ganhar vantagem competitiva. Ao analisar a Figura, constata-se que os resultados foram satisfatórios para o Village e Garden Hotel, pois uma pequena amostra, cerca de 13% do Village Hotel, e 5% do Garden Hotel responderam que talvez indicassem o hotel. No entanto, 15% dos entrevistados do Onigrat Hotel provavelmente não indicaria o hotel a um amigo ou familiares, sendo o único hotel a ter alguma porcentagem nessa opção. Tal fato deve ter sido motivado pelo fato de alguns hóspedes do Onigrat compararem, negativamente, o hotel com outros e por ter um considerável número de hóspedes que não retornariam ao hotel.

Deve ser destacada a alta porcentagem de hóspedes que indicariam a Village para amigos e familiares, somando 60% dos clientes questionados. Assim com o Garden, que obteve 45% da escolha dos hóspedes.

A divulgação considerada gratuita funciona tanto para as informações positivas quanto para aquelas não são tão positivas assim. É necessário saber utilizar esta ferramenta em seu benefício. Desse modo, cabe ao hotel saber o motivo dos hóspedes indicarem ou não a outras pessoas o hotel onde o mesmo esteve hospedado, para detectar alguma possível falha e

corrigi-la imediatamente ou então aprimorá-los cada vez mais. Esse é o grande objetivo da Gestão da Qualidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou um melhor entendimento acerca da Gestão da Qualidade em Serviços, focado no atendimento ao cliente da rede hoteleira da cidade de Campina Grande, tomando como base alguns indicadores que os clientes avaliam, quando usam serviços de hospedagem.

Com base nos dados analisados pela pesquisa, constatou-se que os objetivos que nortearam a mesma foram alcançados, sendo possível, portanto, diagnosticar a gestão da qualidade nos hotéis Onigrat, Village e Garden – amostra do estudo – que serve para apoiar essas organizações no aprimoramento do setor de serviços.

Por conseguinte, verifica-se que a percepção dos clientes com relação aos três hotéis apresenta aspectos negativos, com índices de não atendimento ou atendimento parcial das expectativas. Logo, faz-se necessário o aperfeiçoamento do serviço para que assim, todos atinjam a excelência do serviço prestado, de forma que atenda, primeiramente, às necessidades periféricas e, em seguida, buscar um serviço que surpreenda o cliente, ou seja, oferecer um serviço que vá além das expectativas básicas.

Nesse caso, é possível identificar falhas semelhantes, cometidas por todos os hotéis pesquisados, nos itens como: reserva, temperatura, condição e funcionamento dos equipamentos, restaurante, serviços em geral. Além disso, o hotel Village apresenta outras falhas em quesitos essenciais para o bom funcionamento do serviço, como conforto do apartamento e limpeza.

Já no hotel Garden, foram identificadas falhas básicas no que diz respeito à limpeza, eficiência do colaborador e segurança. Além disso, o hotel, por pertencer à categoria cinco estrelas, cria nas pessoas que visitam a cidade uma expectativa maior que o serviço que o hotel consegue oferecer, acarretando insatisfações quanto ao conforto do apartamento, suprimentos, área de lazer, serviços de informação e na rapidez e eficiência do check out.

No hotel Onigrat, por sua vez, foram diagnosticadas falhas no que se refere ao atendimento na chegada, suprimentos, área de lazer, eficiência e postura do funcionário, estada e preço.

Competitividade e liderança de mercado são muito mais que atender as expectativas dos clientes, mas superá-las, para isso, é de extrema importância aprimorar a gestão visando à qualidade. Dessa forma, caso ocorra alguma dificuldade, durante as ações corretivas, cabe aos gestores analisar seus benefícios e malefícios, disseminando a comunicação a todos os funcionários, gerando, desta forma, comprometimento.

Os treinamentos devem ocorrer com a participação de todos os colaboradores dos hotéis, principalmente os de linha de frente, uma vez que mantêm contato direto com os hóspedes, no que tange à reserva, atendimento na chegada, limpeza, postura, eficiência, serviços no restaurante e rapidez no *check out* e no *check in*. Dessa forma, os hotéis proporcionarão atitudes de equipes mais capacitadas e bem informadas para entender quais as reais necessidades dos clientes.

A cultura organizacional deve também ser assimilada por todos os colaboradores a fim de criar uma gestão mais participativa, voltada à autodisciplina, bom senso e higiene em todos os momentos, principalmente, no que envolve limpeza, reserva e postura do colaborador. O marketing interno e a comunicação eficiente serão necessários para um melhor desempenho dos colaboradores com a finalidade de prestar serviços mais satisfatórios aos hóspedes.

Sugere-se que se implante uma Caixa de Sugestões com formulário de fácil e rápido preenchimento, visando aumentar a probabilidade de retorno e a indicação do hotel por parte do cliente para amigos e familiares. Todos os hotéis estudados deverão buscar, identificar e compreender pontos relevantes voltados para a satisfação dos clientes.

O uso de gestão da qualidade em serviços trará grandes benefícios para o Garden, Village e Onigrat Hotel, uma vez que desenvolverá espírito de equipe em todos os seus colaboradores, criando parcerias entre ele e os clientes, com vistas a reter mais hóspedes e, conseqüentemente, aumentar suas atividades através do comprometimento.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

AMATO NETO, João. (Org.). **Manufatura classe mundial: conceitos, estratégias e aplicações**. São Paulo, Atlas, 2001.

ARAÚJO, Cíntia Mölller. **Ética e qualidade no turismo do Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

BEKIN, Saul F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERRY, Leonard L. The Employee as Consomer Services Marketing. *Journal of Retail Braking Customer Banker Association* V. 3, n. 1, 1981. In La Casas, Alexandre Luzzi **Marketing de Serviços**. São Paulo. Atlas, 1991. P. 73.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégia de fidelização e suas implicações financeiras**, São Paulo: Nobel, 2002.

BULMER, M. **Sociological research methods**. London: Macmillan, 1977.

CAMISÓN, C. Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model. **Tourism Management**, v. 17, n. 3, p. 191-201, 25 de abril 1996.

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Qualidade total em serviços**. São Paulo: Atlas, 1999.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books. 1990.

FACHIN, O Fundamento da Metodologia. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLORES, Paulo Silas Ozores. **Treinamento em qualidade**. São Paulo: Roca, 2002.

FORNELL, C.; JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W. et al. The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 7-12, Oct. 1996.

GODOY, Leoni Pentiado. **Qualidade em serviços**. Programa de pós-graduação em engenharia de produção. Santa Maria: [s.n.], 2004, apostila.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing Gerenciamento de Serviços**. 13 a. ed. Cristina Bazán (trad.) São Paulo: Campus, 1993.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro. Campus, 1995.



IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Setor de Serviços**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1061](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1061)> Acesso em: 24.04.2011.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. **Controle da qualidade**: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: Pioneira, 1991.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATHIAS, Alexandre, Soares, Henrique. **Dois boas razões para se ter qualidade em serviços**: dá lucro e o mercado exige. Revista da Escola Superior da Propaganda e Marketing, São Paulo, v.7, anos, p.22-25, Maio – Junho, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas 2004

PINTO, Carla, “Empowerment, uma Prática de Serviço Social”, in BARATA, O (coord), **Política Social** – Lisboa: ISCSP, 1988. São Paulo: Makron, 1991. v. 1.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2 ed. - 8 reimp. – São Paulo: Atlas, 2008.

SOARES, Fabrício; CORRÊA, Valentino. **Serviços 5 estrelas**: uma introdução à qualidade nos serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. R.; SILVERMAN, S. J. **Métodos de pesquisa em atividades físicas**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

TORRE, Francisco de La. **Administração hoteleira – parte II**: Alimentos e Bebidas. São Paulo: Roca, 2002.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIERA, Elenara Viera de. **Qualidade em serviços hoteleiros**: a satisfação do cliente é função de todos. Caxias do Sul, RS: Educs, 2004.

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

UFCG/CH/UAAC

**Aluna pesquisadora: Tacianne Lumena Rodrigues Freire**

Prezado Hóspede,

Respondendo a este questionário você estará contribuindo para o meu trabalho de conclusão de curso referente à Gestão da Qualidade na rede Hoteleira. Desde já agradeço a sua colaboração.

Todas as informações fornecidas terão sua confidencialidade preservada e serão apresentadas no trabalho de forma agregada.

### Legenda:

- 1 - Não atendeu as suas expectativas
- 2 - Atendeu parcialmente as suas expectativas
- 3 - Atendeu suas expectativas
- 4 - Superou suas expectativas

|   |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|
| Item I - Qualidade da reserva                         | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 |
| Item II - Atendimento na chegada                      | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 |
| Item III - Conforto do apartamento                    | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 |
| Item IV - Limpeza                                     | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 |
| Item V - Temperatura                                  | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 |
| Item VI - Suprimentos                                 | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 |
| Item VII - Condições e funcionamento dos equipamentos | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 |
| Item VIII - Área de lazer                             | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 |
| Item IX - Postura do colaborador                      | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 |
| Item X - Eficiência do funcionário                    | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 |
| Item XI - Segurança                                   | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 |
| Item XII - Restaurante                                | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 |
| Item XIII - Serviços de informações                   | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 |
| Item XIV - Serviços em geral                          | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 |
| Item XV - Rapidez e eficiência no check out           | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 |
| Item XVI - Estadia                                    | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 |
| Item XVII - Preço                                     | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 |

**Item XVIII- Como classifica o hotel com relação a outros hotéis:**

Melhor                                       Igual                                       Pior

**Item XIX- Se você retornar a esta cidade, qual a probabilidade de se hospedar nesse mesmo hotel?**

Definitivamente sim                       Provavelmente sim                       Talvez  
 Provavelmente não                       Definitivamente não

**Item XX- Você indicaria este hotel a alguns amigos e familiares?**

Definitivamente sim                       Provavelmente sim                       Talvez  
 Provavelmente não                       Definitivamente não

**OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**