

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO E HOSPITALIDADE -
MESTRADO**

LETICIA CARVALHO VIVIAN

**A QUALIDADE NO SERVIÇO HOTELEIRO: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE
DE GRAMADO-RS COM BASE NO MODELO SERVQUAL**

**CAXIAS DO SUL
2016**

LETICIA CARVALHO VIVIAN

**A QUALIDADE NO SERVIÇO HOTELEIRO: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE
DE GRAMADO-RS COM BASE NO MODELO SERVQUAL**

Pesquisa apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hospitalidade – Mestrado, da Universidade de Caxias do Sul para a obtenção do título de Mestre em Turismo.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Luiz Gonçalves Vianna

**CAXIAS DO SUL
2016**

V858q Vivian, Leticia Carvalho

A qualidade no serviço hoteleiro : um estudo de caso na cidade de Gramado-RS com base no modelo SERVQUAL / Leticia Carvalho Vivian. – 2016.

105 f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hospitalidade, 2016.

Orientação: Silvio Luiz Gonçalves Vianna.

1. Hotel. 2. Qualidade. 3. Serviço. 4. Modelo SERVQUAL. 5. Online Travel Review. I. Vianna, Silvio Luiz Gonçalves, orient. II. Título.

A QUALIDADE NO SERVIÇO HOTELEIRO: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE GRAMADO-RS COM BASE NO MODELO SERVQUAL

Leticia Carvalho Vivian

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hospitalidade – Mestrado e Doutorado, da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Turismo, Área de Concentração: Desenvolvimento Regional do Turismo.

Caxias do Sul, 30 de novembro de 2016.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Silvio Luiz Gonçalves Vianna (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Eurico de Oliveira Santos
Universidade de Caxias do Sul

Profa. Dra. Marlei Salete Mecca
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Pablo Flores Limberger
Universidade do Vale do Itajaí

Dedico este trabalho aos meus pais Vaneci e Marcolina, fontes de amor inesgotável.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me agraciado com o dom desta existência.

Aos meus pais Vaneci e Marcolina, meus primeiros mestres, gratidão por todo ensinamento e valores de vida. Pois, mesmo longe, sempre me apoiando e incentivando na realização dos meus objetivos.

A Universidade de Caxias do Sul – UCS que me acolheu nesse processo enriquecedor e transformador, tornando-se minha segunda casa.

A todos os professores do Programa de Pós Graduação em Turismo e Hospitalidade pelo conhecimento dispensado durante as aulas, ampliando meus horizontes e possibilitando um novo olhar sobre o turismo, a hotelaria, a hospitalidade e a qualidade do serviço.

Ao mestre com carinho, meu orientador Prof. Dr. Silvio Vianna por ter sido um incentivador incansável nesses mais de dois anos de pesquisa, sempre com muita dedicação e sabedoria me orientando pelo melhor caminho. Um verdadeiro Mestre do conhecimento! Meu eterno reconhecimento e gratidão.

Aos professores da banca de qualificação Profa. Dra. Susana Gastal e Profa. Dra. Marlei Salete Mecca que contribuíram com questões relevantes para a construção da pesquisa.

Aos professores da banca de defesa Prof. Dr. Pablo Flores Limberger (Univali – SC), Profa. Dra. Marlei Salete Mecca e ao Prof. Dr. Eurico Santos agradeço pelas contribuições valiosas e pela atenção dispensada a mim para a conclusão do presente trabalho.

As colegas do mestrado, em especial a Gabriella Stein e Tauana Macedo, agora mestres, pela amizade que nasceu em sala de aula e ultrapassou a academia.

À colega Charlene Dal Puerto pelo apoio e incentivo nesta jornada.

A Regina Mantesso pela sua disposição em auxiliar sempre que solicitada, meu agradecimento.

Aos amigos, de longe ou perto que sempre torceram por mim, minha gratidão.

RESUMO

O turismo é um dos setores que mais cresce, gerando emprego e renda em todo mundo, tornando-se um fator importante para o desenvolvimento econômico. Dentro do turismo, o setor hoteleiro destaca-se na economia do país em razão da capacidade de atender a demanda causada pelo deslocamento de pessoas. O objetivo da presente pesquisa é analisar, com base no modelo SERVQUAL, a qualidade do serviço hoteleiro oferecido pela cidade de Gramado – RS. Este estudo tem caráter exploratório, de natureza qualitativa. Para isso, utilizou-se de um levantamento bibliográfico (em banco de dados e nos principais periódicos do turismo). O objeto de estudo foram os 13 hotéis de categoria luxo e conforto localizado na cidade de Gramado – RS. Os resultados foram alcançados através das análises feitas nos sites e das avaliações destes hotéis feitas pelos clientes nas Online Travel Review. As visões foram estudadas separadamente e na sequência feitas um comparativo entre elas com respaldo da literatura. As análises foram realizadas através do modelo SERVQUAL de acordo com as seguintes variáveis: tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia. Os resultados apresentados mostraram que o capital humano é o elemento que mais carece de investimento por parte dos hotéis.

Palavras chaves: Hotel, Qualidade, Serviço, Modelo SERVQUAL e Online Travel Review.

ABSTRACT

Tourism is one of the fastest growing sectors, generating employment and income worldwide, making it an important factor for economic development. Within tourism, the hotel sector stands out in the economy of the country because of the capacity to meet the demand caused by the displacement of people. The objective of this research is to analyze, based on the SERVQUAL model, the quality of the hotel service offered by the city of Gramado - RS. This study has an exploratory character, of a qualitative nature. For this, a bibliographical survey was used (in databases and in the main journals of tourism). The object of study were the 13 hotels of category luxury and comfort located in the city of Gramado - RS. The results were achieved through the analyzes made on the websites and the evaluations of these hotels made by the customers in the Online Travel Review. The visions were studied separately and in the sequence made a comparative between them with support of the literature. The analyzes were performed through the SERVQUAL model according to the following variables: tangibility, reliability, readiness, safety and empathy. The results presented showed that human capital is the element that most requires investment by hotels.

Keywords: Hotel, Quality, Service, SERVQUAL Model and Online Travel Review.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sistema turístico básico	18
Figura 2 - Modelo de produção do conhecimento em turismo.....	19
Figura 3 – SISTUR: modelo referencial.....	22
Figura 4 - Modelo dos cinco gaps adaptada aos serviços de uma pousada e/ou hotel	43
Figura 5 - Artigos selecionados de acordo com as Bases de Dados	48
Figura 6 - Quantidade de artigos publicados por ano.....	49
Figura 7 - Artigos publicados por periódicos	50
Figura 8 - Palavras chave com mais incidências nas publicações	51
Figura 9 - Mapa do município de Gramado-RS.....	55
Figura 10 - Qualidade apresentada nos sites dos hotéis pesquisados	60
Figura 11 – Análise das Variáveis	68
Figura 12 - Indicador: Equipamentos modernos.....	71
Figura 13 - Indicador: Instalações físicas	73
Figura 14 - Indicador: Empresa cumpre o que promete	74
Figura 15 - Indicador: Resolução de problemas dos hóspedes.....	75
Figura 16 - Indicador: Prestação de serviço	76
Figura 17 - Indicador: Pronto atendimento	78
Figura 18 - Indicador: Prestatividade dos funcionários.....	78
Figura 19 - Indicador: Funcionários educados	80
Figura 20 - Indicador: Funcionários preparados.....	81
Figura 21 - Indicador: Atendimento individual ao hóspede.....	82
Figura 22 - Indicador: Atendimento especial	83
Figura 23 – Análise da percepção dos clientes com relação à qualidade	84
Figura 24 – Comparativo entre a visão institucional e a visão do cliente	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Bens, Serviços e Implicações Decorrentes.	29
Quadro 2 - Distinção entre bens e serviços	30
Quadro 3 – Características dos serviços.....	31
Quadro 4 – Indicadores relativos à percepção da qualidade do serviço hoteleiro.....	52
Quadro 5 – Universo de comentários e amostra utilizada.....	57
Quadro 6 – Relação de indicadores e quantidade de comentários	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	10
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.3 OBJETIVO GERAL	11
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	12
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 TURISMO.....	16
2.1.1 SISTEMA TURÍSTICO - SISTUR	21
2.2 HOTELARIA	23
2.3 SERVIÇOS.....	27
2.4 QUALIDADE.....	31
2.4.1 Evolução dos estudos sobre qualidade.....	33
2.4.2 Modelo Servqual.....	41
2.5 MÍDIAS SOCIAIS	44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
3.1 CONTRUÇÃO DO MARCO TEÓRICO	47
3.2 VARIÁVEIS E INDICADORES.....	51
3.3 UNIVERSO DE PESQUISA	55
3.3.1 O município de Gramado-RS.....	55
3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA	57
4 ANÁLISE DOS DADOS	59
4.1 ANÁLISE DA QUALIDADE OFERECIDA PELOS HOTÉIS.....	59
4.2 ANÁLISE DA QUALIDADE PERCEBIDA PELOS CLIENTES.....	69
4.3 COMPARATIVO ENTRE A QUALIDADE OFERECIDA PELOS HOTÉIS E A QUALIDADE PERCEBIDA PELOS CLIENTES.....	85
4.4 AÇÕES PROPOSTAS PARA A MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE.....	89
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
5.1 CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	95
REFERÊNCIAS.....	97

1 INTRODUÇÃO

O turismo, nos dias de hoje, é um dos setores que mais gera emprego e renda em todo mundo, sendo um fator importante na aceleração do desenvolvimento econômico, embora muitas vezes não tenha sua participação reconhecida.

O setor turístico é composto de vários subsetores interdependentes, tais como: transporte, serviço de hospedagem, equipamentos de restauração, lazer e recreação. O século que se inicia tem sido pautado por estudos como os de Molina (2003), Castelli (2003), Beni (2008), os quais têm destacado a prestação de serviços, como o setor que mais cresce no mundo. Dentro da prestação de serviços a atividade hoteleira destaca-se na economia do país, sendo vista como um elemento estratégico deste sistema devido à necessidade de descanso do ser humano ser imprescindível.

Desta maneira, pesquisar sobre o tema qualidade no serviço hoteleiro no município de Gramado, RS torna-se relevante e necessário. Nesse sentido, é possível perceber a área de hotelaria como uma das principais responsáveis pelo evidente crescimento do setor, em razão de sua capacidade de atender a demanda causada pelo deslocamento de pessoas, seja a lazer ou por questões profissionais. Os hotéis também estão focados na redução de custos através de investimentos em tecnologia e outras ações operacionais (FOHB, 2014).

Segundo Castelli (2003), diante do cenário atual, em que o setor de serviços tem uma importante participação na economia, às organizações reconhecem a necessidade de conquistar e manter clientes para garantir sua competitividade no mercado, garantindo assim sua prestação de serviço. O autor ainda afirma que a hotelaria deve buscar cada vez mais a excelência dos seus serviços e produtos e, conseqüentemente, a satisfação e fidelização de seus clientes.

Em pesquisa sobre o estado da arte efetuada no início do processo de desenvolvimento do estudo foi constatado que há um número significativo de publicações internacionais, como: Lewis e Booms (1983), Berry, Parasuraman e Zeithaml (1985, 1988), Gumesson (1988), Cronin e Taylor (1992), Gundersen (1996), Zeithaml (1996), Johns e Howard (1998), Lovelock e Wright (1999), Tsang e Qu (2000), Lockyer (2002), Keating, Harrington e Palete (2003), Wilkins (2006), Briggs, Schmallegger e Carson (2007), Kotler (2008), Crick e Spencer (2010), Yang, Cheng, Sung e Hussey (2011), Butnaru et al. (2012) e Park et al. (2013).

As pesquisas nacionais que tratam diretamente o tema aparecem em menor número e esses são alguns dos autores citados: Ribeiro (1994), Souza (2000), Cândido e Vieira (2003), Serra (2005), Trindade da Silva (2009), Luz et al (2010) e Reis (2011). Estudar os conceitos sobre a qualidade no setor hoteleiro desde os anos 2000 até 2014 apresentados por esses teóricos, bem como a evolução desses conceitos, tecnologias utilizadas, perfil do cliente e como está a percepção dos hotéis perante as constantes mudanças ocorridas no mercado deu maior sustentação ao trabalho apresentado. Os estudos dos teóricos foram realizados até 2014, para a qualificação apresentada no primeiro semestre de 2015, após teve uma pausa na produção da pesquisa. Devido a isso, a mesma só foi concluída no final de 2016.

A seguir é apresentada uma contextualização sobre as publicações que abordam o assunto em diversos países para situar o leitor sobre a pesquisa bibliográfica efetuada, que mostra a realidade em outros locais e que serve de ponto de partida para posterior análise aos dados que serão coletados na pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O conceito de qualidade hoje está relacionado às necessidades e expectativas dos clientes. De acordo com Lewis e Booms (1983) a qualidade do serviço é uma medida de quão bem o serviço prestado corresponde às expectativas dos clientes. As empresas que permanecerão no mercado serão aquelas que oferecerem aos seus clientes qualidade em seus produtos e serviços conforme as expectativas dos mesmos.

No setor de serviços, definições de qualidade no serviço tendem a se concentrar em atender as necessidades e exigências dos clientes, afirma Lewis e Booms (1982).

Algumas abordagens conceituais sobre qualidade e teoria de serviços em turismo, apresentam que a qualidade do serviço é produzida na interação do consumidor com o pessoal da organização do serviço e quando implica em insatisfação é consequência de algum desconforto causado pela empresa prestadora de serviço (GUMMESSON; GRONROOS, 1988).

Nota-se que vários estudos sobre a qualidade do serviço em hotéis continuam a ser realizados em diferentes partes do globo. Assim, a pesquisa dá grande

importância à qualidade do serviço, satisfação do cliente e a ligação com os lucros da empresa.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Em virtude dos estudos apresentados na contextualização é possível afirmar que a qualidade no setor hoteleiro é uma exigência dos consumidores (turistas) para que o mesmo se mantenha competitivo no mercado globalizado. O tema ganhou repercussão global durante a década de 1990. Como consequência dessa popularização, o setor hoteleiro (devido ao seu crescimento nos últimos anos) tem buscado a melhoria contínua nos seus empreendimentos, elevando o padrão da qualidade do seu serviço para atender a um público cada vez mais exigente.

A qualidade no serviço hoteleiro é a capacidade de satisfazer uma necessidade e/ou resolver um problema beneficiando a alguém. A percepção dessa qualidade é que acontece de forma diferenciada, uma vez que a qualidade do serviço hoteleiro varia de acordo com o tipo de cliente. Os serviços hoteleiros oferecidos ao hóspede variam de hotel para hotel, conforme o tamanho, a categoria e o tipo de cliente que frequenta em maior proporção.

Mesmo sofrendo essas variações, cada um dos serviços precisa ser visto com a devida importância, pois como foram mencionadas, as pessoas são diferentes, e o serviço que é considerado significativo para um, pode não ser para outro. Com base no acima exposto, a presente pesquisa utiliza como ponto de partida o seguinte problema: **Como está à qualidade do serviço hoteleiro, na cidade de Gramado-RS a partir da utilização do modelo SERVQUAL?**

A partir do problema apresentado busca-se (utilizando a estrutura disponibilizada pelo modelo SERVQUAL) analisar a qualidade dos empreendimentos hoteleiros instalados no município de Gramado-RS, de acordo com a visão institucional (hotéis) e a percepção dos turistas.

1.3 OBJETIVO GERAL

Analisar, com base no modelo SERVQUAL, a qualidade do serviço hoteleiro oferecido pela cidade de Gramado-RS.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar as características distintivas dos hotéis, voltados ao atendimento do público-alvo desta pesquisa, existentes em Gramado-RS;
- ✓ Avaliar, com base no modelo SERVQUAL, a qualidade apresentada pelo serviço hoteleiro na cidade de Gramado-RS;
- ✓ Avaliar, com base no modelo SERVQUAL, qual a percepção dos consumidores da qualidade do serviço hoteleiro oferecido na cidade de Gramado-RS;
- ✓ Comparar a qualidade apresentada pelos empreendimentos estabelecidos em Gramado-RS com a percepção dos consumidores;
- ✓ Propor ações voltadas à melhoria contínua da qualidade que possam interessar aos empreendimentos estudados.

O estudo busca avaliar, baseado no modelo SERVQUAL, como está a percepção da qualidade do segmento hoteleiro voltado ao atendimento do público alvo na cidade de Gramado-RS, com o intuito de propor ações de melhoria contínua desde que os empreendimentos estudados tenham interesse nas mesmas.

A seguir são apresentadas a justificativa e a relevância que dão sustentação ao presente estudo nos âmbitos: econômico, social e acadêmico. Também será demonstrada a oportunidade existente para a realização do estudo em razão das demandas impostas em relação à qualidade para que o setor hoteleiro seja cada vez mais competitivo.

1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A presente pesquisa poderá contribuir para o meio acadêmico e também para o setor hoteleiro, pois inúmeros são os esforços no sentido de encontrar uma solução para a problemática definida, que envolve: a verificação da percepção em relação à qualidade no serviço hoteleiro da cidade de Gramado-RS conforme apresentado anteriormente. A principal motivação para realizar essa pesquisa é a expansão do setor hoteleiro no país e as lacunas existentes entre as expectativas e percepções dos clientes que frequentam os hotéis da categoria luxo e conforto na cidade de Gramado-RS.

Para Castelli (1992), o hotel é o principal suporte para um roteiro turístico, e deve ser considerado um elemento de grande importância para o desenvolvimento

das atividades de turismo de uma região ou de um país. Petrocchi (1992) complementa este pensamento ao afirmar que a hotelaria é um dos pilares do turismo. A existência ou não de um meio de hospedagem, em determinado destino, terá impacto direto na decisão do turista com relação ao tempo de permanência no local e também à quantidade de gastos a serem realizados.

De acordo com o BNDES (2005), o setor do turismo, que engloba o segmento da hotelaria, é considerado uma das atividades de maior importância para a economia mundial. Gera anualmente uma receita bruta de cerca de US\$ 4 trilhões e proporciona a existência de 280 milhões de empregos em todo o mundo, o que vem corroborar a importância econômica e social do presente estudo.

Baseando-se em informações coletadas pelo Observatório do Turismo do Estado foi possível conhecer a realidade do quadro atual do segmento no Rio Grande do Sul, que até o ano de 2015 apresentou o resultado de 1.533 meios de hospedagem, 52.207 unidades habitacionais e 124.311 leitos. A atividade representa 15% dos postos formais de trabalho relacionados ao turismo no RS (RAIS – 2015 – ano base 2014). Observou-se também a quantidade de empreendimentos regulares no CADASTUR, que em agosto de 2014 apresentou um número de 621 meios de hospedagem, 45% do total existente no Guia de Meios de Hospedagem da SETUR/RS (FEE, 2015).

O município de Gramado-RS é considerado o terceiro destino mais desejado do Brasil e um dos sessenta e cinco destinos brasileiros indutores do desenvolvimento turístico regional, localizado na região Nordeste do Rio Grande do Sul, mais especificamente, na região turística conhecida como Serra Gaúcha, sub-região turística das Hortênsias. De acordo com dados da Prefeitura Municipal de Gramado-RS foi estimado que em 2009, 90% da economia local centrava-se na atividade turística (PMG, 2009). Gramado-RS atrai turistas por apresentar um cenário europeu, composto por sua arquitetura bávara e pelo clima frio, havendo possibilidade de neve entre os meses de junho a agosto. De acordo com dados do IBGE (2011) o PIB (Produto Interno Bruto) do município a preços correntes é de R\$ 490.242,00 e o setor hoteleiro emprega 1.660 empregados, números que deixam evidente a importância que o turismo tem na região.

Destaca-se que o turismo sendo uma atividade produtiva, cuja oferta é centrada nos serviços, pode ser apontado de antemão como um dos responsáveis pela preponderância do terceiro setor na economia do município.

Conforme citado anteriormente, a hotelaria é um dos setores que mais cresce. Este crescimento se dá de forma linear e constante, conforme o Ministério do Turismo (2011). Verificou-se que a satisfação do cliente é um dos bens mais preciosos para um empreendimento hoteleiro, segundo Gundersen (1996). Além do mais, fidelizando clientes se economiza recursos financeiros.

O presente estudo busca ampliar a discussão sobre o tema proposto. Acredita-se que dessa maneira a academia poderá evoluir quanto ao que se sabe sobre este assunto e também os empreendimentos hoteleiros poderão evoluir por meio da agregação de experiências de diversas pesquisas realizadas em diferentes locais do Mundo. A seguir apresenta-se a estrutura do trabalho abordando aspectos sobre a construção da pesquisa que deu origem a base teórica, na qual o estudo se encontra alicerçado, utilizando-se dos conceitos definidos pelos principais autores que abordam o assunto no mundo.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo é dividido em cinco partes, a primeira compreende a introdução, que inicia com a contextualização do assunto, na qual são apresentados de forma cronológica os principais artigos produzidos por autores de referência que elaboraram pesquisas em diferentes locais do mundo. Na sequência é apresentado o problema da pesquisa, o qual versa sobre a percepção relativa à qualidade do serviço hoteleiro na cidade de Gramado-RS voltado, com base no modelo SERVQUAL. Posteriormente, são descritos os objetivos geral e específico, a justificativa e relevância da pesquisa e encerra-se essa parte com a estrutura do trabalho.

A segunda parte aborda o referencial teórico que reflete o estado da arte sobre o tema, servindo como base para a pesquisa e formação das estruturas que viabilizaram o alcance dos objetivos. Inicia-se a discussão abordando a fundamentação do Turismo, dos conceitos sobre Turismo e dos sistemas de turismo. Na continuação é feita uma abordagem histórica e conceitual da hotelaria, mostrando a chegada ao Brasil dos primeiros hotéis de rede, o avanço da tecnologia no setor hoteleiro e um panorama da hotelaria nacional e internacional. Logo em seguida é apresentado o setor de serviços, seus conceitos elaborados por

estudiosos do tema, a diferença entre bens tangíveis e intangíveis e as características dos serviços.

A qualidade no serviço passa a ser abordada por meio de uma reflexão sobre seu conceito existente na literatura acadêmica, os fatores que a influenciam, os estudos sobre suas formas de medição e ainda são analisados seus fatores determinantes e suas descrições. Por fim estuda-se o modelo SERVQUAL, seus conceitos e sua importância para auxiliar na mensuração da qualidade no setor hoteleiro. Encerra-se esta parte abordando as mídias sociais, com o intuito de conceituar e contextualizar as Online Travel Reviews.

A terceira parte contempla a metodologia da pesquisa, mostrando como foi realizado o trabalho para identificar os principais autores que pesquisam sobre o tema, por meio de uma pesquisa bibliográfica que conduziu a um estudo bibliométrico sobre o assunto. A seguir apresenta-se a definição das variáveis e indicadores que serão utilizados para que sejam alcançados os objetivos propostos pela pesquisa, além de delimitar o universo a ser pesquisado, e conclui-se esta parte com a construção dos instrumentos da pesquisa.

A quarta etapa do trabalho apresenta a análise de resultados da pesquisa sobre a visão institucional dos hotéis e a percepção dos clientes referente à qualidade do serviço prestado pela hotelaria de Gramado-RS. A seguir, é apresentado um comparativo entre esses dois pontos de vista distintos, buscando identificar seus pontos convergentes e que devem ser estimulados e também os pontos divergentes, que apresentam os gaps a serem trabalhados pelos empreendimentos existentes.

A quinta parte da pesquisa trata das considerações finais do trabalho, que apresenta a revisão quanto ao atingimento dos objetivos da pesquisa, analisando-os quanto ao seu cumprimento ou não. Apresentam-se também os resultados da pesquisa e suas contribuições para o meio acadêmico, bem como sugestões de melhorias aos hotéis envolvidos no estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica consiste no embasamento de ideias definidas por outros autores sobre aspectos teóricos de uma pesquisa. Segundo Mello (2006, p. 86), “[...] a fundamentação teórica apresentada deve servir de base para análise e interpretação dos dados coletados na fase de elaboração do relatório final. Dessa forma, os dados apresentados devem ser interpretados à luz das teorias existentes”.

Para melhor situar o entendimento sobre o tema, a pesquisa inicia com estudos de autores conceituados sobre fundamentos do Turismo, aprofundando para o conhecimento dos mecanismos envolvidos na composição do chamado “sistema turístico”. Na sequência, apresenta-se um estudo sobre hotelaria, desde as origens das primeiras hospedagens, a hotelaria internacional até a chegada de redes internacionais e nacionais ao Brasil. Em continuidade ao desenvolvimento foi abordado sobre qualidade à luz dos principais teóricos que tratam do tema e na sequência sobre serviços e o modelo SERVQUAL.

2.1 TURISMO

O Turismo, considerado de maneira mais ampla, possui origens que remontam à antiguidade, mas de acordo com Rejowski ET al (2002) em meados do século XIX ocorreram o surgimento, o desenvolvimento e a consolidação do Turismo, tal como é conhecido atualmente. Nesse período houve a implantação e o desenvolvimento da atividade turística como um negócio promissor. A partir disso, ocorreram inúmeras mudanças com o surgimento de novos hábitos de viagem, novos tipos de turistas, empresas turísticas e a organização do setor.

No campo acadêmico, Lohmann e Panosso Netto (2008) apresentam os precursores do Turismo, destacando dentre eles Cuervo (1967) como sendo o pioneiro a propor uma análise do Turismo utilizando a teoria dos sistemas. Segundo Cuervo (1967), o Turismo é um grande conjunto, composto por subconjuntos, tais como:

- Os meios de comunicação aérea, terrestre, ferroviária, marítima;
- Os estabelecimentos de hospedagem, hotéis, hostels;
- Agências de viagens;
- Serviços de alimentos e bebidas;

- Artesanatos; e
- Centros de diversão.

A definição de Turismo, segundo Cuervo (1967, p. 29) indica que: “O Turismo é um conjunto bem definido de relações, serviços e instalações que se geram em virtude de certos deslocamentos humanos”.

Para reafirmar o seu conceito, o autor argumentou que o Turismo é um sistema de comunicação que transmite informação positiva e promove a paz mundial, mas por outro lado, pode ser negativo afetando a harmonia das relações humanas. Visto sob esse viés, o sistema de Turismo deve funcionar como um transmissor de comunicação positiva (CUERVO, 1967). Essa análise do Turismo, através da teoria de sistemas, apesar de inovadora, não foi disseminada, não obtendo êxito com o público.

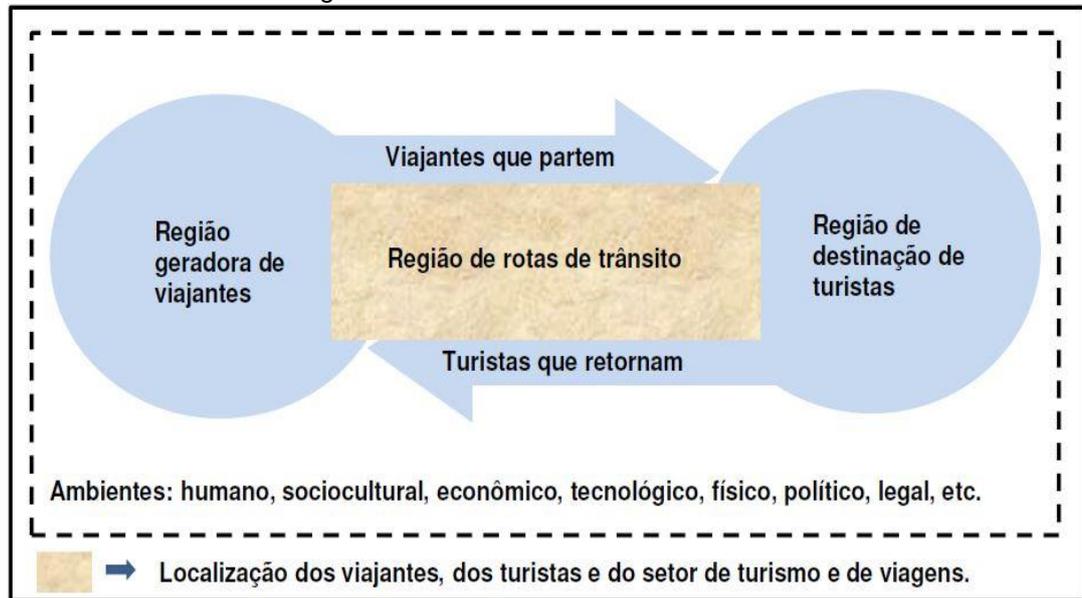
Leiper (1990) criou um modelo de sistema turístico composto por cinco elementos, no qual três elementos são geográficos (a região de origem dos viajantes; a região de trânsito que interliga a origem e o destino; e a região de destino turístico) e os dois últimos elementos são o turista e o setor de Turismo e viagens. Para Leiper (1990), a interação dos cinco elementos sofre influências por meio de fatores ambientais externos, e também o sistema apresentado por esse autor interage com vários ambientes, como: humano, sociocultural, econômico, tecnológico, físico.

O modelo de sistema turístico proposto por esse autor também apresenta onde estão localizados os fornecedores que compõe o sistema turístico. As agências de viagem emissivas e empresas de marketing que influenciam a demanda se localizam na região geradora de Turismo. Os meios de transportes e canais de distribuição concentram-se entre as regiões geradoras e as regiões de destinação turística. Por último, os meios de hospedagens e as atrações turísticas localizam-se na região de destino turístico. Através do modelo apresentado percebe-se que a experiência turística inicia na região geradora, passa pela região de trânsito, indo até a região de destino.

De acordo com a figura 1, Leiper (1990) mostra a diferença entre viajantes e turistas. Segundo o autor “[...] é na destinação que ocorrem as consequências mais visíveis e drásticas do sistema”. Em outras palavras, é onde o Turismo realmente acontece e o viajante passa a ser considerado turista. A região de rotas de trânsito,

como mostrado no centro da figura 1, é o trabalho das companhias aéreas e outras empresas de transportes, e também das agências de viagens e turismo.

Figura 1 - Sistema turístico básico



Fonte: Leiper (1990, p.371).

Outro importante precursor do Turismo apresentado nos estudos de Lohmann e Panosso Netto (2008) foi Krippendorf (2000). Esse autor criticou o modelo existencial da sociedade industrial, baseado no trabalho-moradia-lazer-viagem. Para Krippendorf (2000) as pessoas viajam ou deixam de viajar por influência social, por status perante seus pares: “O que impele um indivíduo a viajar, a procurar lá fora o que não encontra dentro, não é tanto o resultado de um impulso pessoal quanto à influência do meio social, que fornece a cada um as suas normas existenciais” (KRIPPENDORF, 2000, p. 38). Viajar significa prestígio social. O fato de não viajar também traz status social apenas para um seleto grupo de pessoas que já conhecem diversos lugares.

Lohmann e Panosso Netto (2008, p. 46) expuseram um quadro (figura 2) que explica como acontece a produção do conhecimento em turismo na universidade através de sua interdisciplinaridade. Seguindo esse modelo, o estudo do Turismo seria o centro das atenções. As disciplinas que estudam o Turismo estão ao redor desse círculo juntas a outros departamentos que contribuem para a interpretação do fenômeno turístico.

A terceira linha é a da adaptação (*adaptancy platform*). Foi nesse momento que as opções de turismo de aventura, agroturismo, turismo cultural, ecoturismo ganharam força.

A quarta linha de pensamento é baseada no conhecimento (*knowledge-based platform*). Nesse momento Jafari (1994) identificou a criação de um corpo de conhecimentos de estudos turísticos, a partir daí muitas universidades abriram portas para a temática. Aconteceram muitos encontros acadêmicos e surgiram novos periódicos e livros da área, bem como, a abordagem multidisciplinar passaram a ser usada no estudo do Turismo.

A quinta e última linha é a plataforma pública (*public platform*). O Turismo sendo discutido pelo público não especializado, devido à gripe aviária (originária da Ásia) e aos atentados de 11 de setembro de 2001.

Dando sequência aos precursores do Turismo, destaca-se também Molina (1997). Esse autor considerou a abordagem sistêmica, que havia sido pouco desenvolvida nos estudos do Turismo. Segundo ele, o Turismo é visto como um sistema, formado por um conjunto de partes ou subsistemas que se interligam para alcançar um objetivo comum.

Na visão de Molina (1997) os subsistemas que formam o sistema turístico são os seguintes:

- A superestrutura: organizações do setor público e privado; leis, programas;
- A demanda: turistas residentes no país e estrangeiros;
- A infraestrutura: aeroportos, estradas, esgoto;
- Os atrativos: naturais e culturais;
- O equipamento e as instalações: hotéis, motéis, restaurantes, cafés, agências de viagens;
- A comunidade receptora: residentes locais.

Os objetivos que os subsistemas relacionados acima possuem são os seguintes (MOLINA, 1997):

- Contribuir para a evolução integral dos indivíduos e grupos;
- Promover crescimento e desenvolvimento econômico e social;
- Proporcionar descanso e diversão.

Segundo Lohmann e Panosso Netto (2008), a teoria de Boullón (1985) é importante, pois se tornou uma das bases para a organização dos fluxos turísticos e para o estabelecimento de ações voltadas ao setor. Neste sentido observou-se que

o planejamento do Turismo deve ter início a partir da identificação dos aspectos físicos e geográficos do destino a ser trabalhado. Apesar das tentativas de definição de um sistema turístico apresentadas anteriormente terem conseguido certo alcance dentro da academia, aqui no Brasil o modelo desenvolvido por Beni (2008) tornou-se referência em relação a este assunto, conforme será tratado no próximo tópico.

2.1.1 SISTEMA TURÍSTICO - SISTUR

A partir da análise realizada por Beni (2008) procedeu-se a criação do Sistur, que passou a ser o sistema de turismo mais conhecido, aprofundado e utilizado entre professores e estudantes brasileiros do turismo (LOHMANN; PANOSSO NETTO, 2008).

De acordo com o próprio autor, a configuração do SISTUR surgiu da necessidade de explicar ao meio acadêmico as relações que existem entre turismo e certas disciplinas e atividades humanas.

Para Beni (2008), é possível identificar na academia, nas empresas e nos órgãos governamentais três tendências para a definição de Turismo: a econômica, a técnica e a holística. Há uma grande controvérsia na definição econômica do Turismo, pois alguns tratam como indústria (o que remete a um erro de tradução, onde se traduziu o termo “industry” por “indústria” ao invés de “setor”, que é o sentido correto), sendo esse conceito o que mais aparece na literatura não científica. Outros autores tratam como fenômeno econômico e social.

A definição econômica de Turismo para o Departamento Australiano de Turismo e Recreação, segundo Beni (2008) é a de que: “Turismo é um importante setor nacionalmente identificável. Compreende um amplo corte transversal de atividades componentes, incluindo a provisão de transporte, alojamento, recreação, alimentação e serviços afins”.

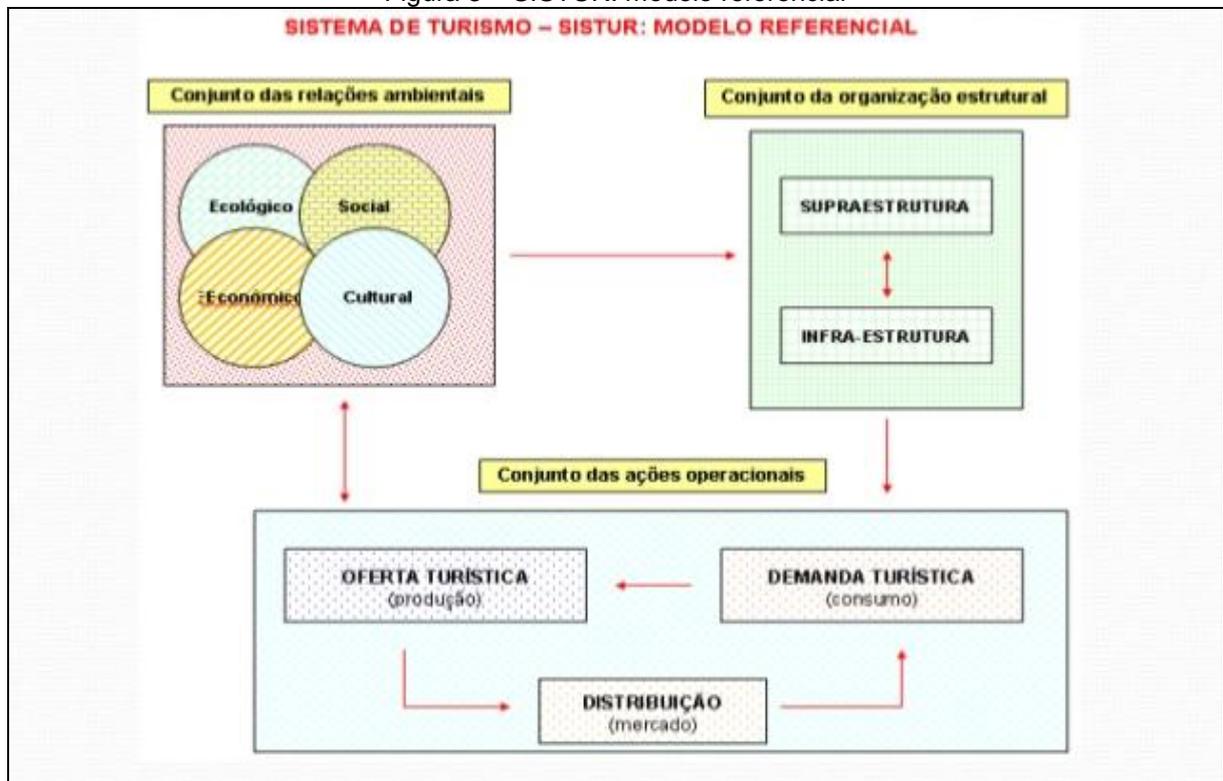
De acordo com Beni (2008) desde a década de 1930, as organizações governamentais e empresas de Turismo precisavam de uma definição técnica de turista com o objetivo de distingui-lo de outros viajantes para assim conhecer e controlar as características dos mercados turísticos e realizar estatísticas comparáveis. A primeira das definições de turista, adotada pela Comissão de Estatística da Liga das Nações, em 1937, denota o turista internacional como “[...] a

pessoa que visita um país que não seja o de sua residência por um período de, pelo menos, vinte e quatro horas”. A partir desse conceito surgiram outras definições.

Há muitas definições de Turismo, e os autores chegam a ter dificuldades para uma definição precisa e abrangente do que é Turismo, considerando a complexidade do fenômeno, é impossível expressá-lo em apenas uma definição. Porém é pertinente destacar a definição adotada no Brasil, através do Ministério do Turismo – MTUR, que faz uso do conceito adotado pela Organização Mundial do Turismo (OMT) ao declarar que o Turismo pode ser entendido como: “[...] as atividades que as pessoas realizam durante viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras” (MTUR, 2013, p. 03).

O SISTUR (figura 3) é composto por três grandes conjuntos: relações ambientais, organização estrutural e das ações operacionais. O principal objetivo deste modelo é auxiliar na sistematização dos estudos em Turismo. Dentro do SISTUR a hotelaria faz parte de um subsistema, chamado distribuição, responsável pelo desenvolvimento de ações operacionais.

Figura 3 – SISTUR: modelo referencial



Fonte: Beni (2008, p.48).

Para Beni (2008), o subsistema distribuição é um conjunto de medidas tomadas com o objetivo de levar o produto ou serviço do produtor ao consumidor. Esse subsistema abrange a escolha dos canais, a seleção dos intermediários, a seleção da oferta, a programação de visitas, a prospecção e entrega da oferta aos intermediários e as vendas (envolvendo desde sua estimulação, a geração de relatórios específicos, sua análise e o controle sobre seu desempenho).

Beni (2008) afirma que a definição do processo de distribuição constitui uma estratégia de marketing, sendo necessário realizar uma análise para conhecer as características específicas do produto turístico. A partir do estabelecimento dos produtos ou serviços turísticos a serem ofertados, os preços e as técnicas de comunicação utilizadas, deve-se definir o processo de distribuição, que consiste em assegurar o melhor escoamento dos produtos. Ou seja, deve-se garantir que os produtos sejam colocados ao alcance do consumidor da forma correta. Dentro desse processo de distribuição do Sistor está a hotelaria que será o próximo tópico a ser abordado.

2.2 HOTELARIA

Nos estertores do século XVIII e nos primórdios do século XIX, segundo Rejowski (2002), os viajantes hospedavam-se em residências ou nas fazendas, era um costume típico da hospitalidade portuguesa. Costumavam ser recebidos como membros da família.

Segundo Rejowski (2002) a partir de 1870 é que surgiram no Rio de Janeiro e São Paulo meios de hospedagem mais semelhantes ao que se entendia por hotel. As primeiras definições de hotel vieram da França e referiam-se a:

[...] casas abertas ao público que alugavam, temporariamente, quartos mobiliados – os hotéis hoje conhecidos – e que pretendiam que o nome frisasse a excelência das instalações e a qualidade dos serviços oferecidos, capazes de proporcionar aos hóspedes estada similar à encontrada nas mansões senhoriais, os verdadeiros hotéis (DIAS, 1990, p. 31).

Rejowski (2002) afirma que a organização do setor hoteleiro na esfera privada ocorreu em 1936 com a fundação da ABIH – Associação Brasileira da Indústria Hoteleira, no Rio de Janeiro, durante o I Congresso Nacional Hoteleiro.

De acordo com Rejowski (2002) no início da década de 1950, a hotelaria nacional já tinha alcançado uma razoável proporção e localizava-se nas principais

capitais do país. Embora houvesse desenvolvimento tecnológico, esses não foram introduzidos nas instalações nem nos processos de gestão dos empreendimentos de hospedagens nacionais, e não durou muito para ficarem obsoletos. Para essa autora a década de 1970 foi muito produtiva na hotelaria nacional, pois teve um aumento no número de leitos, melhorou a qualidade dos serviços prestados e diversificou os meios de hospedagem existentes na época. A chegada das cadeias internacionais foi a responsável por grande parte dessas mudanças, trazendo com isso investimentos e os mais modernos sistemas de gestão hoteleira, demonstrando assim, profissionalismo ao setor.

De acordo com Cooper et al. (2001) em grande parte dos países, as empresas hoteleiras estão dominadas por empreendimentos pequenos e familiares, que cresceram juntamente com o setor do turismo no início do século XX. Hotéis de pequenos negócios têm perdido a importância nos últimos anos, por enfrentar a entrada de múltiplas e famosas operadoras hoteleiras, oferecendo uma gama de produtos que vai do econômico até ao luxuoso.

Em 1975, inaugurou em São Paulo a primeira cadeia internacional, a Hilton, com quatrocentos apartamentos e um novo conceito de hotelaria. Durante a década instalaram-se no país várias cadeias como o Sheraton (1974), Holiday Inn (1975), e as cadeias francesas Meridien (1975), Novotel (1976) e Club Mediterrané (1977). Nesse mesmo período surgiram as cadeias de hotéis nacionais das quais se destacam Hotel Nacional Rio, Othon, Eldorado e a rede Tropical de Hotéis (DIAS, 1990).

Para Rejowski (2002) o maior destaque reside, sem dúvida, no desenvolvimento da hotelaria de luxo, e o principal personagem foi o suíço Cesar Ritz (1850-1918), denominado pai da hotelaria moderna. Ritz dirigiu o Hotel Nacional de Lucerna, um dos melhores da época, provocando uma revolução na hotelaria: melhorou os serviços do hotel e criou um novo conceito de administração e serviço hoteleiro. Destaca-se nesse percurso o Hotel Savoy, inaugurado em 1889 no qual Ritz atuou. O hotel oferecia serviços sofisticados: equipado com banheiros privativos, seis elevadores e iluminação elétrica. Outros hotéis dirigidos por Ritz foram o Grande Hotel de Roma (1883), o Hotel Ritz de Paris (1889) e o Hotel Carlton de Londres (1889). Ficou conhecido como o Rei dos Hoteleiros pela sua atuação na hotelaria, destacando a forma de tratamento de seus hóspedes e com o pessoal do

hotel. Sua maior preocupação era atender a todos os desejos dos clientes, mesmo sem terem sido solicitados.

De acordo com Beni (2008), a hotelaria internacional vem atravessando um processo de reestruturação na gestão de negócios e empreendimentos novos bem como no conceito de hospitalidade em dimensões mais reduzidas, porém conservando a qualidade no serviço prestado, substituindo luxo e instalações amplas do passado por mais funcionalidade econômica e até supereconômica. Com isso, traz redução nas equipes de colaboradores, que agora passam a ser multifuncionais. A entrada das redes internacionais no mercado manteve o padrão da qualidade a preços menores, exercendo uma forte pressão, o que obrigou a hotelaria brasileira a ajustar-se a uma nova realidade.

Para Beni (2008) a empresa hoteleira, um dos elementos essenciais da infraestrutura turística, constitui um dos suportes básicos para o desenvolvimento do Turismo num país. Por isso, se faz necessário a criação de redes de hotéis que satisfaçam as exigências das demandas interna e receptiva, no que se refere à qualidade dos serviços.

Rejowski (2002) argumenta que a década de 1990 foi bastante promissora na construção e implantação de hotéis no Brasil, desde os megaresorts no Nordeste, destacando-se o Costa do Sauípe, inaugurado em 2000, até os hotéis nos grandes centros como São Paulo e Rio de Janeiro. Atualmente, os grandes investimentos feitos na hotelaria destinam-se à construção de hotéis econômicos. Nesse período também vieram ao país outras cadeias hoteleiras internacionais como a Sol Meliá (Espanha), Choice Atlantica (EUA), Renaissance (EUA) e a Posadas (México).

O conceito de hotel, segundo Beni (2001, p. 195) pode ser compreendido como:

O hotel é uma empresa de prestação de serviços e diferencia-se de outros estabelecimentos industriais ou comerciais. Enquanto na indústria pode-se planejar o número certo de equipamentos, instalações e pessoal para um determinado tipo de produção, o mesmo não acontece com a hotelaria, que fica no aguardo dos clientes para pôr em funcionamento sua operação. O produto hoteleiro é estático. O consumidor deve ir até ele. Já as empresas industriais ou comerciais fazem chegar o produto até o cliente. Os custos do esquema operacional hoteleiro são fixos.

Para Cooper et al (2001) existem diferentes tipos de hospedagem e variam em importância de acordo com a contribuição ao turismo doméstico e internacional. Há ligações importantes entre os prestadores de serviço de hospedagem e outros setores do turismo, nos quais as características intersetoriais das organizações

turísticas estão aumentando com a integração da atividade. Por exemplo, os hotéis sempre foram importantes fornecedores de serviço de alimentação, mas esse papel mudou significativamente nos últimos anos. Os hotéis também são fornecedores de lazer, de instalações esportivas e de entretenimento, bem como serviços para negócios e conferências.

Segundo Molina (2003) essa nova geração de hotéis conta com diversão e entretenimento como parte substancial do produto que oferecem. Mas não é esse o único diferencial do destino, é uma demonstração de criatividade.

De acordo com Beni (2008), segundo estudos recentes sobre a gestão hoteleira convergem todos para um novo tópico de discussão: a governança corporativa. Com o aumento de propriedades nos empreendimentos hoteleiros, surge um enorme desafio gerencial e empresarial em face de custos altíssimos, receita em queda e níveis gerenciais complexos. Isso gera a necessidade de clareza e transparência nos negócios, que devem ser monitorados e verificados a todo o momento, o denominado *assessment management*, para conseguir o nível de rentabilidade esperado do negócio. E, por consequência destes estudos, o autor afirma que o moderno executivo hoteleiro deve não só dominar a prática operacional como também não se descuidar da gestão administrativa, conhecendo a fundo as diferentes habilidades e competências do pessoal de sua equipe.

McIntosh, Goeldner e Ritchie (2000) destacam que o setor da hotelaria pôs em prática a segmentação do mercado nos últimos anos. Muitas das cadeias hoteleiras oferecem produtos de quase todos os níveis de preço: de luxo com todos os serviços; de luxo com suítes apenas; hotéis com todos os serviços com preço moderado; apenas suítes com preços moderados; hotéis com serviços limitados. A tendência do setor hoteleiro, segundo os autores tem sido a criação de alianças entre estabelecimentos próprios de operação independentes até os hotéis de rede e franquia. Também existem associações de sócios voluntários. Tanto para hotéis independentes como para redes há resultados rentáveis em unirem-se para comercializar suas unidades habitacionais.

Outra tendência do setor hoteleiro é a de que grandes propriedades serão operadas através de contratos de administração. Os investidores compram propriedades hoteleiras e as entregam às operadoras independentes para administrarem, um processo que tem vantagens para ambas as partes. O dono entra com os recursos financeiros e o gerente com a reputação e a experiência para

administrar a propriedade de modo rentável. Outras tendências são o aumento do uso de sistemas centrais de reservas, ênfase em agregar serviços e o uso de técnicas de administração de receitas (MCINTOSH; GOELDNER; RITCHIE, 2000).

Os serviços ofertados por parte das empresas hoteleiras (próximo tópico a ser abordado) são caracterizados por sua intangibilidade, pela presença do cliente ou de um bem de sua propriedade durante a execução, e pela produção e consumo quase que simultâneos (GRONROOS, 1984, BERRY; PARASURAMAN; ZEITHAML, 1985, 1988; FITZSIMMONS, 2006).

2.3 SERVIÇOS

Tema em constante investigação, os serviços têm sido motivo de inúmeros trabalhos acadêmicos e não há um consenso quanto à sua definição, pois para Freitas (2005) definir o significado de serviços é uma tarefa difícil para os pesquisadores da área da qualidade.

Cooper et al. (2001) afirmam que nos casos de produtos turísticos, de hospedagem e lazer, trata-se de produto de serviços que tem características específicas que o diferenciam dos demais bens vendidos no mercado. Para esses autores a importância é dada ao prestador de serviço que deve desenvolver um entendimento mais profundo dos vínculos que correspondem aos benefícios ao consumidor que são buscados e na natureza da própria prestação de serviços.

Entre as décadas de 1960 e 1980 foi sugerida uma série de conceitos para serviços. Porém, não se chegou a nenhuma decisão definitiva de acordo com Gronroos (2003). Portanto, para esse autor serviços podem ser vistos levando em conta seus aspectos ocultos e com a perspectiva de obtenção de vantagem competitiva.

Serviços são idéias e conceitos, além da oportunidade de superar seus concorrentes, pois é uma experiência precíval, intangível, desenvolvida para um determinado consumidor que desempenha um papel de coprodutor, porque interage na realização do serviço, afirmam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2006).

É importante identificar os momentos da verdade na prestação de serviços, conforme Albrecht e Bradford (1998). Segundo esses autores, cada momento da verdade representa o instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor da organização (colaboradores, instalações ou equipamentos) e a partir desse

contato, ele pode formar sua opinião a respeito da qualidade do serviço prestado. Uma série desses momentos constitui o Ciclo de Serviços e, através do seu entendimento, eventuais erros podem ser facilmente identificados e corrigidos, proporcionando assim, um serviço de melhor qualidade (FREITAS, 2005).

Berry, Parasuraman e Zeithaml (1988) revelam que a qualidade no setor de serviços possui um conceito especial devido a certas características dos serviços que são: intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade entre produção e consumo.

Para a NBR ISO 9004-3 serviço compreende tanto atividades entre fornecedor e cliente quanto as atividades internas de fornecedor, visando sempre atender às necessidades do cliente. Já Heskett (1986, p. 2) define serviço como o modo pelo qual “[...] a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e financiadores”.

Porém, a definição da NBR é mais próxima da materialidade, enquanto que a proposta de Heskett (1986) aborda uma perspectiva organizacional e, neste caso, o conceito de serviço é tratado como uma proposição de negócio.

Edvardsson e Olsson (1996) referem-se ao conceito de serviço como a descrição detalhada do que será feito para o cliente, quais as necessidades e desejos serão satisfeitos, e como isso será atingido. Eles definem o conceito de serviço como uma descrição detalhada das necessidades dos clientes a serem satisfeitas, como devem ser satisfeitas, o que deve ser feito para o cliente, e como isso será alcançado.

Lovelock (2000) conceituou serviço como um ato ou desempenho oferecido por uma empresa à outra. Sendo o serviço originalmente intangível mesmo quando está vinculado a um produto físico. A relação com o produto é resultado de um movimento feito pelas empresas frente às mudanças da competitividade, onde as organizações passam a agregar produtos a seus serviços e serviços a seus produtos, oferecendo um pacote a seus clientes.

De acordo com Kotler et al (2006, p. 397) “[...] serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a algo concreto”. A “propriedade de nada” à qual o autor se refere está ligada ao resultado gerado apesar da característica intangível do processo de prestação de serviço.

Para Corrêa e Caon (2002) existem três importantes diferenças entre produtos e serviços: simultaneidade de produção e consumo ou estocabilidade, intensidade e participação do cliente no processo e intangibilidade. Quanto à estocabilidade, os autores aqui citados consideram que produtos físicos podem ser estocados e serviços não. O prazo de validade para serviços é zero; isso se dá pelo fato de que serviço deve ser produzido e consumido simultaneamente.

A segunda diferença apontada por Corrêa e Caon (2002) trata da intensidade e participação do cliente no processo da produção. A presença do cliente era considerada essencial em operações de serviço, porém com o aumento dos serviços prestados via internet essa participação se alterou. O cliente não precisa estar em contato diretamente com o fornecedor para acompanhar o processo. E devido a sua intangibilidade, Corrêa e Caon (2002) afirmam que o serviço é difícil ser avaliado, porque o cliente usa da sua percepção nesse processo, porém conforme estes autores o foco não deve ser a intangibilidade ou tangibilidade, mas suas implicações na avaliação da qualidade do serviço.

As definições dos autores citadas acima são discretamente distintas, ambos estabelecem uma relação quanto aos aspectos intangíveis, valor, interações entre fornecedor, cliente e vantagem competitiva para definir serviços. O quadro 1 mostra a diferença proposta por Zeithaml e Bitner (2003) sobre a distinção entre bens e serviços.

Quadro 1 – Bens, Serviços e Implicações Decorrentes.

(Continua...)

Bens	Serviços	Implicações Decorrentes
Tangíveis	Intangíveis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Serviços não podem ser estocados 2. Serviços não podem ser patenteados 3. Serviços não podem ser exibidos ou comunicados; 4. É difícil determinar o preço
Padronizados	Heterogêneos	<ol style="list-style-type: none"> 1. O fornecimento do serviço e a satisfação do cliente dependem das ações dos funcionários 2. A qualidade dos serviços depende de diversos fatores incontroláveis 3. Não há certeza de que o serviço executado atenda o que foi planejado e divulgado

(Conclusão)

Produção Separada do Consumo	Produção e Consumo Simultâneos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes participam e interferem na transação 2. Os clientes afetam-se mutuamente 3. Os funcionários afetam os serviços prestados 4. A descentralização pode ser essencial 5. É difícil ocorrer produção em massa
Não Perecíveis	Perecíveis	<ol style="list-style-type: none"> 1. É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços 2. Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos

Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner (2003).

Gronroos (2003, p. 66) apresenta as diferenças existentes entre bens físicos e serviços (quadro 2) enfatizando questões como a impossibilidade de transferir a propriedade e a produção do valor e o fato de o valor só poder ser construído no momento da interação entre consumidor e vendedor que são aspectos inerentes aos serviços.

Quadro 2 - Distinção entre bens e serviços

Bens Físicos	Serviços
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separadas do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor central produzido na fábrica	Valor central produzido em interações comprador-vendedor
Clientes não participam (normalmente) no processo de produção	Clientes participam da produção
Podem ser mantidos em estoque	Não podem ser mantidos em estoque
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

Fonte: Adaptado de Gronroos (2003, p. 66).

Por último, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 45) afirmam que, nos serviços, os insumos são os próprios consumidores e os recursos bens facilitadores, a mão de obra dos funcionários e o capital no comando do gerente. E estes autores apresentam características peculiares que tornam os serviços distintos, conforme pode ser observado por meio do quadro 3.

Quadro 3 – Características dos serviços

Participação do cliente no processo	O cliente é uma parte ativa do processo
Simultaneidade	Produção e consumo de forma simultânea
Mercadoria Perecível	Não podem ser estocados. Se não for usado se perde para sempre.
Intangibilidade	Serviços são ideias e conceitos. Momento de superar os competidores.
Heterogeneidade	Natureza intangível dos serviços aliada a participação do cliente na prestação do serviço resulta na variação dos serviços.

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005 p. 46-49).

Pode-se dizer que inúmeros são os esforços para chegar a uma definição de serviços, porém ainda não há uma definição absoluta, bem como a busca pela qualidade em serviço que será assunto do próximo tópico.

2.4 QUALIDADE

Segundo Takeuchi e Quelch (1983), na década de 1980 ocorreu um importante marco da contribuição do consumidor, que é a demanda por qualidade nos produtos e serviços. Crosby (1979) conceitua qualidade como conformidade a requisitos. Mas, segundo Takeuchi e Quelch (1983) a qualidade e seus requisitos não são de fácil articulação pelos consumidores.

Berry, Parasuraman e Zeithaml (1988) mencionam a filosofia chinesa, que usa o termo Zero Defects (defeito zero), que significa fazer o serviço bem desde a primeira vez, como um importante atributo do conceito qualidade. Segundo esses autores, a definição de qualidade pode ser entendida como mecanicista e humanista. A mecanicista refere-se a aspectos objetivos e características do objeto, e a humanista está relacionada às respostas pessoais e julgamentos sobre o serviço recebido. Os autores ainda afirmam que a qualidade dos serviços é a avaliação de vários fatores, atributos e dimensões, semelhantes à atitude. O valor do serviço deve estar vinculado aos seguintes fatores: qualidade do contexto do serviço; características do serviço; qualidade da imagem de quem promove o serviço; critérios utilizados pelo consumidor para avaliar o serviço prestado.

O conceito de qualidade mais aceito pelo meio acadêmico é o proposto por Juran e Godfrei (1999), no qual os autores afirmam que a qualidade é conformidade com os requisitos do cliente. Ou seja, deve-se conhecer o que o cliente espera de

um determinado serviço pelo julgamento da comparação entre o serviço percebido e o serviço esperado e então, explicar as relações existentes nesse processo.

Buscando a identificação de fatores que influenciam a qualidade nos serviços Sasser Jr., Olsen e Wyckoff (1978) desenvolveram estudos em três diferentes dimensões do desempenho dos serviços: níveis de materiais, facilidades e pessoais. Lehtinen e Lehtinen (1982) afirmam que a qualidade do serviço acontece através da interação entre o consumidor e elementos da organização do serviço, estruturando-se em três dimensões:

- Qualidade física: diz respeito a aspectos físicos do serviço (equipamentos, edifícios);
- Qualidade incorporada: relacionada à imagem e perfil da empresa;
- Qualidade interativa: relacionada ao contato pessoal entre empresa e cliente.

Porém, na literatura acadêmica, as dimensões mais aceitas são as apresentadas por Gronroos (1984; 1994; 2003) que mostra a existência de dois tipos de dimensões que incorporam a qualidade de serviço. A primeira dimensão está relacionada com a maneira como o serviço é entregue, e a segunda se refere ao que é entregue ao consumidor (GRONROOS, 1984, 1994; BERRY; PARASURAMAN; ZEITHAML, 1985, 1988).

O modelo determina que as duas dimensões da qualidade de serviços, a qualidade técnica e a qualidade funcional, se relacionam entre si formando a imagem da empresa, pela qual encaminha para o cliente “o que se espera” de um determinado serviço. A partir deste modelo ocorre o julgamento do cliente sobre a qualidade do serviço.

A qualidade em serviços é fator determinante nas avaliações dos clientes. Segundo Johnston (1995) é importante identificar fatores determinantes da qualidade em serviço e assim poder medir, controlar, avaliar e melhorar a qualidade dos serviços percebida pelo cliente durante o processo da entrega do serviço.

Kotler (1998) afirma que as empresas que buscam a satisfação total do cliente estão na direção certa, pois, se os clientes estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando aparecer uma oferta mais atrativa. Enquanto que os plenamente satisfeitos estarão menos sujeitos a mudar em virtude do vínculo emocional criado com a marca e/ou serviço, levando à fidelização desse cliente.

Para Cooper et al. (2001) o enfoque nas percepções e expectativas oferece uma direção para intervir no gerenciamento de qualidade. Com base nas percepções dos clientes, os gestores podem melhorar ainda mais a qualidade no serviço prestado.

Para Viera (2004) a satisfação do cliente do ponto de vista da qualidade é a razão pela qual todas as empresas trabalham e almejam alcançar o sucesso, sempre antecipando e superando as necessidades, os desejos e as expectativas dos clientes. Dessa forma, a autora afirma que a qualidade está ligada ao ato de encantar o cliente, surpreendê-lo, superando suas expectativas no atendimento e na qualidade dos serviços e produtos que lhes são oferecidos.

Castelli (2005) diz que o desempenho com qualidade na prestação de serviços de hotelaria é condição fundamental para o sucesso empresarial, sobretudo no cenário atual, em que a concorrência é cada vez mais competitiva e o cliente mais exigente. Nesse sentido, observa Castelli (2005), não há diferentes alternativas para os hotéis que não seja a busca constante pela qualidade em seus serviços por intermédio das pessoas que integram a organização. Para que esse processo aconteça, o autor coloca a importância de se criar uma nova mentalidade, um estilo gerencial novo voltado para o processo.

Qualidade em serviço tem sido um dos importantes fatores usados para aumentar a competitividade, levando o setor hoteleiro a focar especificamente nas necessidades e expectativas dos clientes (CALLAN, 2001). Porém, há uma falta de consenso quanto ao modelo ideal que possa avaliar a qualidade dos serviços em hospedagem.

2.4.1 Evolução dos Estudos sobre Qualidade

Os teóricos que mais se destacam sobre o tema qualidade no serviço são Berry, Parasuraman e Zeithaml (1985) que desenvolveram o modelo SERVQUAL, instrumento destinado a identificar e medir as lacunas entre as expectativas dos clientes e as percepções do serviço recebido. Esse modelo usa cinco dimensões genéricas para mensurar a qualidade: tangíveis (aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoas); confiabilidade (capacidade de executar o serviço prometido de forma confiável e com precisão); capacidade de resposta (vontade de ajudar clientes e oferecer um serviço rápido); garantia (credibilidade na prestação de

um serviço cortês e seguro); e empatia (esforço para entender as necessidades do cliente). Assim, comparando o serviço esperado com o serviço recebido por clientes, os hotéis, por exemplo, podem determinar se o seu serviço padrão é apropriado ou não. O instrumento SERVQUAL revelou-se popular, sendo usado em muitos estudos de qualidade do serviço, pois tem uma abordagem prática para a área.

Berry, Parasuraman e Zeithaml (1985) definem a qualidade percebida em um serviço como a diferença entre as expectativas dos consumidores em relação ao serviço e a percepção do serviço efetivamente entregue por uma organização. Em outras palavras, os clientes avaliam a qualidade do serviço recebido com as expectativas que tinham antes de experienciar esse serviço.

Em um estudo realizado sobre a qualidade no setor hoteleiro na China, o mesmo abordou as percepções da qualidade do serviço do ponto de vista dos turistas internacionais e dos gerentes dos hotéis. Para isso foi utilizado o modelo desenvolvido por Berry, Parasuraman e Zeithaml (1985, 1988) que engloba as cinco lacunas da qualidade propostas pelo autor, tais como: compreensão, padrões de serviço, desempenho do serviço, comunicação e qualidade do serviço. As quatro primeiras lacunas afetam a maneira como o serviço é entregue e, a quinta depende da extensão das anteriores. A mensuração do intervalo entre as expectativas dos consumidores e as suas percepções sobre o serviço entregue tem se tornado o principal foco de pesquisas recentes.

Em uma pesquisa realizada na Austrália sobre os impedimentos para a melhoria da qualidade do serviço em hotéis de luxo, Cronin e Taylor (1992) afirmam que a qualidade do serviço é um forte determinante na retenção de clientes. Na mesma pesquisa Gundersen, Heide, Olsson (1996) dizem que a satisfação do cliente é um dos recursos mais valiosos que uma empresa pode possuir em um mercado competitivo como o setor hoteleiro. Além do mais, a retenção de clientes economiza dinheiro, reduzindo o custo de captar novos clientes. Por esse motivo, Zeithaml et al. (1996) sugerem que relacionamentos de longa data com clientes têm efeito positivo sobre a rentabilidade do negócio, diminuindo com isso a resistência dos clientes em pagar preços mais elevados. Com isso, esses impedimentos têm consequências significativas para a sustentabilidade em longo prazo do empreendimento hoteleiro.

Segundo Johns e Howard (1998), em pesquisa sobre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente nos hotéis da Malásia, a medição da qualidade só tem valor

se tiver condições de indicar em que o serviço foi ou não foi satisfatório. Para os prestadores de serviço, a avaliação da qualidade é feita durante a entrega efetiva do serviço, apontaram estudos sobre as expectativas e percepções de serviços de qualidade em hotéis da Malásia pela aplicação de uma versão modificada do modelo SERVQUAL realizados por Mey, Fie e Akbar (2006).

A partir de um estudo exploratório sobre a qualidade do serviço hoteleiro na Escócia, Lovelock e Wright (1999) afirmam que a prestação de serviço de hotéis envolve uma interação entre clientes e colaboradores do hotel. Para os autores o desafio maior da gestão é padronizar o atendimento aos clientes de forma que seja possível fidelizá-los. Portanto, as empresas devem atrair e reter os melhores colaboradores, principalmente aqueles que tenham foco no desenvolvimento de uma carreira em longo prazo. Nesse estudo foi apresentado um consenso de que a qualidade do serviço é fundamental para o sucesso ou o fracasso da empresa; e que a qualidade do serviço representa a preocupação com o todo dentro de uma organização.

De acordo com Tsang e Qu (2000), há lacunas entre a percepção dos consumidores relativa à prestação de serviço e o que a gestão acredita que é entregue para esse consumidor; e também, as perspectivas e expectativas sobre a prestação de serviços por parte dos gestores de uma empresa. Ao estudarem a qualidade dos hotéis da China, esses autores constataram que as percepções da qualidade dos serviços oferecidos são inferiores às suas expectativas, e os gestores dos empreendimentos hoteleiros superestimam a prestação do serviço. Em um estudo realizado nesse mesmo país sobre as preferências de clientes do setor hoteleiro, Lockyer (2002) argumentou que, embora a geração de receitas e os preços sejam as principais preocupações gerenciais, para os hóspedes o fator da limpeza é sua principal preocupação, pois é um fator de higiene e para o cliente a avaliação passa por esse quesito fundamental. Wilkins et al. (2002) identificaram os principais componentes avaliativos a partir de uma análise feita nos hotéis chineses, que são: conforto, equipe, personalização no atendimento, qualidade, serviço rápido, alimentos e bebidas. O preço é, muitas vezes, percebido como o fator mais importante para a escolha de um hotel, mas Danziger et al. (2006) afirmam que a presença de uma estrela ou uma marca de nome reconhecida transmite mais informação ao cliente e é considerado mais importante para a escolha do hotel.

Para os autores Keating e Harrington (2003) em seu estudo sobre o setor irlandês de hotelaria apontam que a principal falha de muitos programas de qualidade é a falta de compromisso por parte da alta administração do empreendimento hoteleiro. Os autores sugerem ainda que a gestão da qualidade em organizações da hospitalidade deve abranger envolvimento, comunicação e trabalho em equipe.

Examinando as percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço em hotéis de luxo em Nova Délhi, Índia, por meio de um estudo exploratório realizado por Moshin e Lockyer (2010) mostra que a sobrevivência de hotéis no ambiente competitivo atual depende muito da entrega de um serviço de qualidade com o objetivo de resultar na satisfação do cliente. Palete et al. (2003) propõem que os problemas referentes à qualidade do serviço em hotéis podem ser resolvidos com pessoas, porém isso envolve a colocação de pessoas certas nos lugares certos e contínuo desenvolvimento de pessoas através de treinamentos e capacitações corporativas. A partir daí elas terão condições de conhecer e entender as necessidades dos clientes, colocando-os no centro do processo.

Estudando a qualidade do serviço em pequenos, médios e grandes hotéis da Escócia, os pesquisadores Briggs, Drummond e Sutherland (2007) observaram grandes inconsistências no desempenho da qualidade do serviço em todo o setor. O estudo aponta que a maioria dos clientes não é de fato excessivamente exigente e estão satisfeitos com um serviço personalizado que representa valor para o dinheiro investido. A principal diferença entre excelentes e pobres serviços para eles refere-se à ausência do contato pessoal e de como a equipe lida com suas queixas. O olhar do cliente quanto à satisfação visa identificar os principais que influenciam as suas necessidades no momento de escolher um hotel.

Segundo estudo realizado pelos autores Kaung, Feng e Chihkang (2013) sobre fatores que promovem o bem estar de clientes em hotéis, os autores citam Barrows et al. (2012) que argumentam (com base nas mudanças ocorridas nos setores de hotelaria e turismo) que serviços tradicionais já não satisfazem mais os clientes. Profissionais desse setor devem antecipar-se às mudanças referentes ao serviço entregue aos clientes. Na sequência do estudo é apresentada a conclusão de Dixon (2012) em que a melhoria no atendimento ao cliente pode dar aos hotéis uma enorme vantagem competitiva. O serviço ao cliente é essencial para as empresas de sucesso. O setor hoteleiro é dinâmico e é o hóspede quem dita o ritmo

e o tipo de serviço que necessita receber. O mínimo que o cliente espera receber é um serviço satisfatório (CRICK; SPENCER, 2010).

Segundo Lee (2014) em sua pesquisa sobre as dimensões de atitudes profissionais e a eficácia da qualidade do serviço de colaboradores da linha de frente de hotéis abordou questões sobre o desenvolvimento de pessoal qualificado como condição essencial para o crescimento e prosperidade do setor hoteleiro. De acordo com Hussey et al. (2011) citado pelo autor, o setor do turismo e hotelaria sofreu dificuldades em atrair e manter um alto padrão de mão de obra qualificada devido à excessiva carga de trabalho pesada e baixa satisfação das equipes. A competência e experiência dos prestadores de serviço são motivos de sucesso para o empreendimento. Para os autores da pesquisa, os resultados desse trabalho apresentam implicações em relação aos valores do profissionalismo para a melhoria da qualidade do serviço de colaboradores da linha de frente do setor hoteleiro. Esse estudo sugere que profissionais devem ter a capacidade de gerenciar as interações com os clientes apresentando flexibilidade e adaptabilidade, sendo ambos os aspectos críticos para lidar com as incertezas, muitas vezes presentes na relação com o cliente.

Em 2014 foi publicada uma pesquisa realizada por Adleri, Behnke e Torres sobre o feedback online dos consumidores do setor hoteleiro, ou seja, como é gerenciado esse feedback pela equipe do hotel. Park e Allen (2013) citado pelos autores dessa pesquisa identificaram três grupos de empresas com relação às respostas dadas aos clientes: frequentes respondedores, respondedores pouco frequentes e não respondedores. Os respondedores frequentes afirmaram que o feedback online é uma representação equitativa dos sentimentos dos hóspedes em relação ao serviço recebido. Por outro lado, os respondedores infrequentes percebem como tendenciosa as respostas dadas aos hóspedes. Baseado nos seus resultados de pesquisa, Park e Allen (2013) propõem que os hotéis devem ir além de apenas responder para seus clientes, devem desenvolver estratégias para promover um relacionamento online positivo com seus hóspedes, fidelizando-os.

A esse respeito, Wilson, Murphy e Fierro (2012) descobriram que os clientes da Suíça e Reino Unido são mais propensos a usar redes sociais para compartilhar suas experiências de férias com amigos e familiares. Em contrapartida, clientes da Espanha preferem utilizar dicas de pessoas conhecidas. As postagens de opiniões variam de país para país, segundo Wilson et al. (2012). O conteúdo dessas

avaliações online pode ser tanto positivo quanto negativo. De acordo com Schmallegger e Carson (2007) o *feedback* gerado pelo consumidor pode fornecer informações sobre os potenciais clientes, ajudando com isso a monitorar a gestão da qualidade do serviço. Alguns gestores usam os comentários feitos pelos hóspedes para treinamentos, alinhando pontos de melhoria com suas equipes. Segundo os autores desse estudo sobre feedback, uma outra forma que os hotéis podem fazer para garantir um alto padrão para seus clientes é através da realização de auditorias de qualidade. A auditoria mostra os erros cometidos pelo hotel, determina a frequência desses erros, os custos dos erros cometidos e o custo da correção, determinando possíveis soluções.

Segundo os autores da pesquisa citada acima, a conclusão desse estudo que teve como objetivo explorar os feedbacks dos consumidores é que os *feedbacks* podem auxiliar os hotéis a melhorar sua percepção dos índices de satisfação do cliente. Tendo em mãos o máximo de informações do cliente, os gestores de hotéis terão mais condições de melhorar sua gestão hoteleira, contribuindo assim com o serviço prestado. Os autores propõem também que há várias formas que podem ajudar hotéis a melhorar vários aspectos da sua operação. Responder aos comentários dos hóspedes também pode gerar uma imagem positiva da empresa, pois o feedback do cliente é uma importante ferramenta para melhorar a qualidade do serviço e a satisfação do cliente.

As pesquisas nacionais sobre qualidade no setor hoteleiro são apresentadas em um número bem menor do que as estrangeiras. Mamede e Neto (2011) realizaram uma pesquisa sobre a qualidade percebida e as expectativas de brasileiros e estrangeiros em relação aos equipamentos e serviços turísticos. O estudo de caráter exploratório e descritivo ocorreu em Fortaleza, Ceará. Os autores procuraram abordar as definições mais relevantes, pertinentes aos reais objetivos do estudo. Como definição de serviços, Souza (2000, p.38) afirma que eles podem ser considerados os: “[...] atos ou desempenhos que uma parte possa oferecer à outra e que sejam essencialmente intangíveis e não resultem em propriedade. A produção desse serviço pode ou não estar vinculada a um produto físico”. Já Kotler ET al. (2008) definem serviços, como toda atividade intangível, que não resulte na posse de um bem.

Para os autores desse estudo, o turismo é um serviço e, como tal, há um contato permanente entre as pessoas, intensificando com isso a exigência de

qualificação não só do fator humano envolvido no processo, como também no profissionalismo das operações prestadas. Se esses fatores não forem trabalhados atentamente podem comprometer a qualidade do serviço prestado. De acordo com Reis (2011), o setor de serviço em lazer e turismo atua com uma vasta rede de mão de obra, grande parte com falta de formação e qualificação. Tal situação já havia sido destacada pelos estudos de Luz et al. (2010) ao enfatizarem que a falta de qualificação profissional é um dos grandes desafios desse setor, pois são poucas atividades que não necessitam de capacitação.

Antes, ainda, Trindade da Silva (2009) afirmava que a avaliação da qualidade sobre o produto ou serviço altera de acordo com as necessidades dos clientes em um determinado momento. Por isso, percebe-se a qualidade altera de diversas formas pelo mesmo cliente em diferentes momentos. As pesquisas sobre essa temática refletem a situação de um determinado momento específico dentro do contexto geral da realidade estudada.

Maske, Meira e Souza (2012) verificaram em seus estudos (utilizando-se da mensuração da qualidade dos serviços prestados em hotéis de Balneário Camboriú-SC), que com as mudanças constantes nos cenários econômicos, as organizações estão cada vez mais preocupadas com o futuro de seus mercados, necessitando de agilidade e eficiência para tomar decisões estratégicas. As autoras também enfatizam que utilizar a hospitalidade (para receber bem seus hóspedes) pode ser considerada uma maneira de agregar valor ao produto vendido, o hotel, por meio da oferta de serviços personalizados e qualificados.

Percebe-se a importância quanto ao fato de que os hotéis tenham conhecimento das expectativas e percepções da qualidade dos serviços prestados, pois possibilita aos mesmos ter um parâmetro detalhado do desempenho de cada setor. Assim, é possível a realização de mudanças e melhorias no serviço, reforçando o objetivo de conquistar e fidelizar seus clientes. A principal limitação desse estudo é que o mesmo foi aplicado em quatro empreendimentos do ramo hoteleiro de diferentes categorias de Balneário Camboriú (SC). As autoras sugerem que se faça um estudo da aplicabilidade desse modelo em estabelecimentos de outras cidades para que assim, seja possível realizar um estudo comparativo de hotéis da mesma categoria.

Um estudo realizado pelos autores Araújo, Ladeira, Santini e Finkler (2014) abordou os fatores determinantes da relação de confiança e lealdade no setor

hoteleiro, buscando o entendimento sobre o que faz um cliente ser leal. Essa pesquisa contribuiu para que se viabilize a retenção de clientes, assunto que interessa aos responsáveis pela criação de ações no segmento do turismo e hospitalidade. Os autores argumentam que em relação ao atendimento, o mesmo tem características que partem das percepções do cliente. Uma vez que se tenha a confiança no atendimento, a mesma irá se relacionar positivamente com a percepção de valor. Conforme Zeithmal (1998) percepção de valor é uma avaliação baseada nas percepções do que é esperado e do que foi recebido.

Sendo assim, tem-se em mente que a qualidade percebida se relacionará com o valor percebido de um hotel. Se o sentimento de qualidade percebida for positivo irá refletir no reconhecimento do prestador de serviço como superior aos concorrentes, gerando dessa forma uma percepção positiva de valor (AAKER, 1991). Os resultados da pesquisa mostraram relações positivas e significativas entre a satisfação do cliente e a confiança no atendimento de um hotel. Nesse viés, o setor de serviços está ligado na oferta de benefícios aos clientes e promovendo a conquista de novos clientes e sua fidelização.

Ressalta-se que a qualidade no setor hoteleiro pode fazer a diferença para esse segmento. Pois, com a tendência de haver cada vez mais competição no mercado, observa-se que ao aumentar o nível de qualidade dos empreendimentos hoteleiros (para atender das necessidades às expectativas dos clientes, potencializando a experiência e eliminando desconfortos) o gap entre expectativas e percepções dos hóspedes poderá ser cada vez menor. Tal situação levou a pesquisadora a delimitar o problema de pesquisa deste estudo conforme pode ser visto no item a seguir.

2.4.2 Modelo Servqual

Na vasta literatura internacional, muitos modelos de avaliação da qualidade em serviços são expostos, mas entre eles ainda não se estabeleceu um modelo que possa ser considerado ideal. Eckinci (1998, p. 66) afirma que os modelos de avaliação de qualidade constituem um ponto de partida para o desenvolvimento daquele que seja um modelo altamente seguro e válido para avaliar a qualidade em serviços.

Os estudos mais importantes sobre a medição da qualidade em serviços foram realizados por Berry, Parasuraman e Zeithaml (1985). Eles afirmam, a partir de resultados de pesquisa exploratória, que os consumidores utilizam critérios idênticos para avaliar a qualidade dos serviços, seja qual for o tipo de serviço. Os critérios identificados podem ser agrupados em três diferentes categorias: determinantes da qualidade; dimensões da qualidade; e critérios para avaliação da qualidade (BERRY; PARASURAMAN; ZEITHAML, 1985). A partir dos seus estudos, os autores revelaram que os critérios que os consumidores usam para avaliar a qualidade de um serviço originam-se de dez dimensões: tangibilidade; confiabilidade; agilidade; comunicação; credibilidade; segurança; competência; cortesia; compreensão; conhecimento do cliente; e acesso.

Os dez determinantes da qualidade e suas descrições serviram como base para o modelo de medição da qualidade de serviços: a escala SERVQUAL, como está descrito abaixo:

a) intangíveis: envolve a consistência do desempenho e confiabilidade. Diz respeito à empresa realizar o serviço certo desde a primeira vez;

b) receptividade: refere-se à boa vontade da equipe dos colaboradores para prestar o serviço. É a pontualidade do serviço, pronto atendimento;

c) competência: são as habilidades e conhecimentos necessários para a execução do serviço;

d) acesso: proximidade e facilidade de contato. Significa o serviço ser acessível;

e) cortesia: polidez, respeito e cordialidade da equipe. Aparência limpa e arrumada do pessoal;

f) comunicação: manter os clientes informados usando linguagem que possa ser compreendida. A empresa hoteleira deve ajustar o tipo de linguagem para comunicar-se com diferentes consumidores. Assegurar ao cliente que o problema será tratado;

g) credibilidade: fidelidade, honestidade.

h) segurança: envolve segurança física e segurança financeira;

i) confidencialidade: compreender e conhecer o cliente, entendendo as necessidades dele;

j) tangíveis: é a evidência física do serviço - instalações físicas, aparência do pessoal, equipamentos utilizados durante a prestação do serviço;

Após o refinamento dos seus estudos, Berry, Parasuraman e Zeithaml (1985) afirmaram que as dez dimensões da qualidade em serviços eram mais bem representadas se fossem reduzidas a cinco dimensões, conforme segue:

a) tangíveis: instalações físicas, ferramentas e equipamentos necessários para a prestação do serviço;

b) confiabilidade: refere-se à empresa realizar seu serviço certo desde a primeira vez, honrando suas promessas;

c) responsabilidade: é a pontualidade no serviço, chamar o cliente para dar retornos;

d) segurança: capacidade de inspirar confiança, confidencialidade e credibilidade aos clientes;

e) empatia: atendimento individualizado, conhecer e ter interesse pelas necessidades do cliente.

Criado por Berry, Parasuraman e Zeithaml (1985), o modelo dos cinco gaps, ou modelo SERVQUAL procura estratificar as lacunas existentes na prestação do serviço que comprometem sua qualidade. Esse modelo é uma das importantes ferramentas para medir a qualidade do serviço. De acordo com estes autores as cinco lacunas da prestação de serviço são descritas como:

Gap 1: diferença entre percepção da gerência do hotel sobre as expectativas dos clientes e as reais expectativas desses clientes;

Gap 2: diferença entre a percepção da gerência do hotel em relação às expectativas dos hóspedes e sua habilidade em interpretá-las através dos padrões da qualidade do serviço;

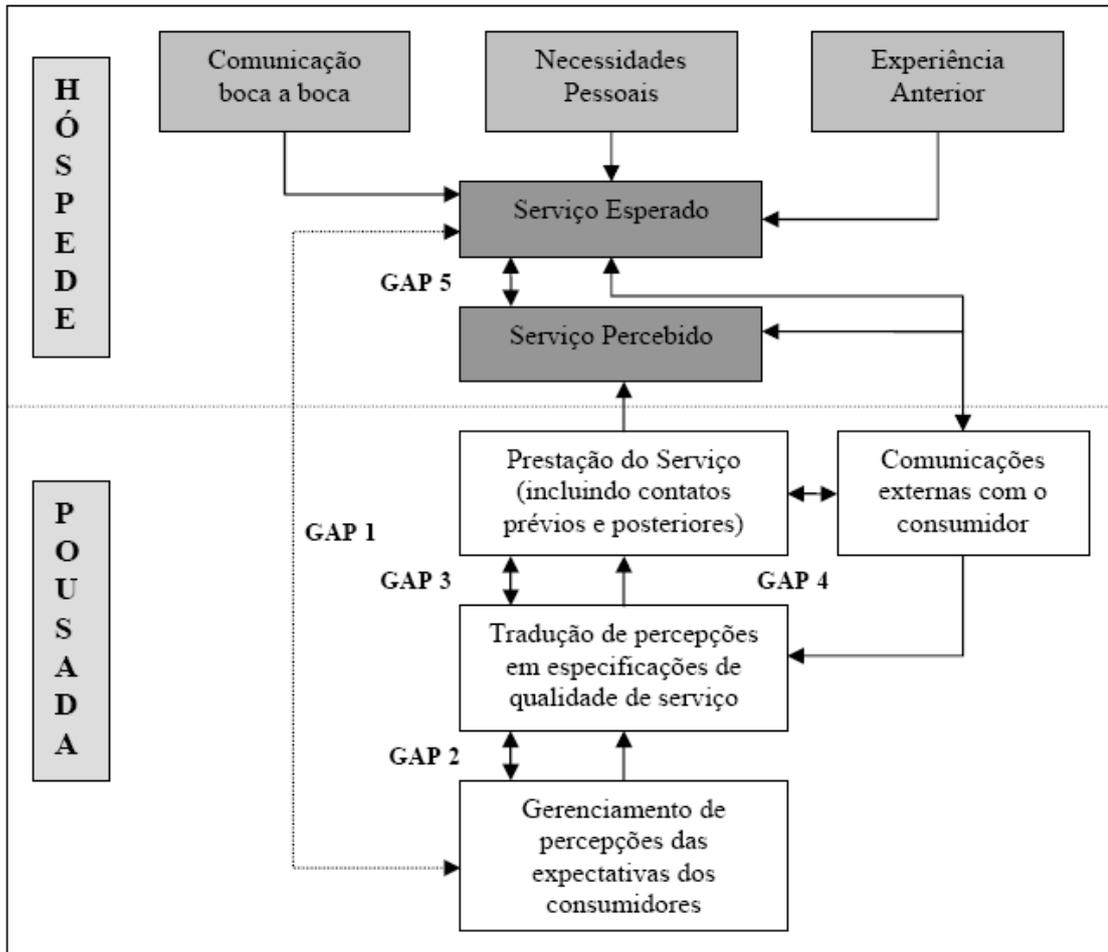
Gap 3: diferença entre os padrões de qualidade dos serviços definidos pela gerência do hotel e a qualidade do serviço prestado aos hóspedes;

Gap 4: diferença entre os serviços prestados efetivamente pela gerência e os serviços prometidos pela própria gerência do hotel;

Gap 5: diferença entre a percepção dos hóspedes em relação ao serviço prestado e a expectativa destes quanto à prestação do serviço;

A quinta lacuna que reflete a diferença entre a percepção do cliente em relação ao desempenho do serviço e a expectativa criada quanto à prestação do serviço originou o modelo servqual.

Figura 4 - Modelo dos cinco gaps adaptada aos serviços de uma pousada e/ou hotel



Fonte: Adaptação de Zeithaml e Bitner (1988, p. 36).

Para Khan (2002), a expectativa de um serviço está relacionada ao nível de serviço que o cliente acredita que deve receber do fornecedor de serviços. E a escala SERVQUAL foi criada sob muitos critérios para a mensuração da diferença entre as expectativas e o desempenho do serviço.

A maneira como é utilizado o modelo acontece em duas etapas: na primeira etapa são mensuradas as expectativas dos clientes em relação ao desempenho do serviço à luz do item j , denotada por E_j . Na segunda etapa, são mensuradas as percepções do desempenho do serviço prestado à luz do item j , denotada por D_j .

No geral, é utilizada a escala Likert de 7 pontos, cujas extremidades são definidas com os conceitos Discordo Totalmente e Concordo Totalmente. Para cada item registra-se o Gap 5, representado pela seguinte equação:

$$Q_j = D_j - E_j$$

Os Gaps negativos ($D_j < E_j$) indicam que as percepções de desempenho do serviço prestado são menores que as expectativas, apontando falhas nos serviços, deixando insatisfeitos os clientes. E os Gaps positivos ($D_j > E_j$) indicam que o serviço é superior ao esperado, contribuindo para a satisfação do cliente.

Johnston (1995) afirma que apesar de ter servido como base para muitas pesquisas em gestão de serviços a ferramenta SERVQUAL foi alvo de críticas. Cronin e Taylor (1992) criaram o SERVPERF, baseado no SERVQUAL, porém abrangendo apenas as percepções dos clientes, que de acordo com seus estudos seria o mais eficiente. O LODGSERV (KNUTSON et al., 1990), o HOTELSERV (MEI et al., 1999) e o HOTELQUAL (FALCES et al., 1999) são três modelos criados a partir do SERVQUAL especialmente para o setor hoteleiro. O principal objetivo destes modelos é fazer com que as particularidades das organizações hoteleiras sejam atendidas de forma efetiva, levando em consideração a competitividade do mercado.

Apesar de ser um modelo criticado, a escala SERVQUAL é comprovada como a ferramenta de maior confiabilidade, de acordo com os estudos desenvolvidos por Berry, Parasuraman e Zeithaml (1985), permitindo medir a qualidade do serviço de forma geral. Considerado um modelo reconhecido como sendo uma contribuição à literatura da área de serviços no sentido de orientar as organizações e seus gestores para encontrar soluções auxiliando no desenvolvimento de operações de serviços mais adequadas às expectativas de seus clientes. Em função destas características este foi o modelo escolhido para ser utilizado no presente estudo.

2.5 MÍDIAS SOCIAIS

As mídias sociais estão muito presentes do que diz respeito às viagens, pois segundo Buhalis, Hays e Page (2012) as mídias mudaram a forma como as pessoas consomem e auxiliam na produção de informação em tempo real. A experiência na hotelaria não pode ser medida antes do seu consumo, porque não é um serviço tangível, e sim intangível. As avaliações pessoais postadas influenciam outros futuros usuários de um determinado serviço turístico, pois elas confiam muito mais

nas avaliações de pessoas que já experienciaram o serviço do que em materiais impressos pelos próprios empreendimentos, de acordo com estudos realizados pelos autores Buhalis, Hays e Page (2012).

Mídias sociais são as seguintes ferramentas: facebook, tripadvisor, conforme Newman (2003). Não há uma definição formal para o termo mídias social, porém podem ser entendidas como aplicativos da internet que apresentam conteúdo gerado pelos seus usuários onde apresentam impressões e percepções criadas pelos consumidores sendo arquivada e compartilhada de forma online de fácil acesso (STANKOV; LAZIC; DRAGICEVIC, 2010).

Os aplicativos da web 2.0 são um aliado poderoso para o setor turístico e isso acontece pelo fato de as pessoas usarem a internet para planejar sua viagem aproveitando os benefícios oferecidos por esses aplicativos. O uso das tecnologias serve para pesquisar destinos, procurar acomodações e meios de transportes.

Nos últimos anos surgiu uma nova geração de sites que servem de espaços interativos onde os turistas tem como expressarem suas avaliações sobre a hospedagem em um hotel ou no destino em que esteve como um todo. Esses sites se tornaram uma espécie de mecanismo de controle no processo de decidir um determinado destino ou se hospedar em algum hotel (RUZIC; BILOS, 2010).

Ao utilizarem as OTA's (Online Travel Agency) os turistas costumam confiar nas avaliações de outros usuários, de acordo com resultados obtidos pela pesquisa de Linnes et al (2014). Os comentários mais detalhistas são os que transmitem confiança (Zehrer, Crotts & Magnini, 2011). Os comentários que descrevem uma preocupação efetiva com o erro são considerados os mais úteis (Black e Kelley, 2009).

Os comentários postados pelos turistas nos sites são uma valorosa ferramenta de gestão, impactando diretamente na percepção da marca e nas relações entre consumidores, por isso deve ser feita uma gestão afetiva das avaliações podem contribuir para que um cliente insatisfeito se torne em um consumidor fiel. Analisando estes conteúdos, as organizações podem ter uma leitura sobre a satisfação dos seus clientes e providenciar ações corretivas para melhorar seu produto/serviço.

Apesar das avaliações serem focadas no serviço hoteleiro, a satisfação dos clientes é impactada em até 11,38% pela satisfação com relação ao destino turístico escolhido, conforme pesquisa realizada por Gedumal, Gonzáles & Valcarcel

(2013). A satisfação geral com o serviço está normalmente relacionada com as seguintes subcategorias: serviço, condições do hotel, limpeza e conforto, conforme aponta Stringam, Gerdes Jr. & Vanleeuwen (2010).

Foram utilizadas 5 OTA's nessa pesquisa, sendo: Booking, Decolar, Tripadvisor, Expedia e Hotel.com. Os comentários que são mais importantes para os usuários das OTA's na hotelaria segundo Zehrer, Crotts e Magnini (2011) são os que transmitem confiança e são ricos em detalhes. Na pesquisa de Ong (2012) foi mostrado que os usuários percebem a importância de ver o perfil do titular do comentário, bem como a data da estadia, pois essas informações contribuirão para o processo de escolha de um hotel.

Os empreendimentos hoteleiros devem aproveitar da melhor forma os recursos que essas tecnologias trazem, pois se bem gerenciados só agregam valor aos hotéis, além de serem importantes ferramentas de vendas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Malhotra (2006) é na metodologia da pesquisa que são apresentados os passos a serem trilhados pela pesquisa no intuito de encontrar a solução para o problema proposto. Por isso, neste capítulo é abordada a metodologia da pesquisa, tendo como ponto de partida as fases e etapas necessárias para atingir os objetivos propostos.

O pesquisador deve ser dotado de uma sensibilidade no olhar, livre de preconceitos e pré-julgamentos que apenas vão limitar sua visão e não acrescentarão nada em sua pesquisa. Para tentar entender as razões para as quais o ser humano busca a investigação científica, Köche (2011, p. 44) afirma que:

O motivo básico que conduz a humanidade à investigação científica está na sua curiosidade intelectual, na necessidade de compreender o mundo em que se insere e na de se compreender a si mesma. Tão grande é essa necessidade que, onde não há ciência, o homem cria mitos.

O homem desde sempre sente a necessidade de entender e conhecer melhor o meio em que está inserido, dessa forma quando não consegue fazê-lo, cria seus mitos e lendas. Desde que o homem tem consciência de si mesmo ele se pergunta, questiona, sempre procurando descobrir, saber, conhecer. Segundo Dencker (2001, p. 19-20) “[...] o método dá a orientação geral para se chegar a um objetivo proposto. A forma de aplicação do método é a técnica. Ou seja, o método estabelece o que fazer. A técnica é o como fazer.”. Para Yin (2005, p. 34), a estratégia metodológica pode ser concebida como a “[...] investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real.”.

Ao estudar esse tema, ter contato com suas informações, se faz necessário a fiel descrição dos resultados obtidos, dessa forma o presente trabalho tem intuito de pesquisar os hotéis e descrever o resultado das questões levantadas, conforme variáveis vindas do referencial teórico do mesmo. A partir do resultado das perguntas do questionário se buscará confrontar com o que os autores estudados comentam sobre o assunto e apontar questões pertinentes.

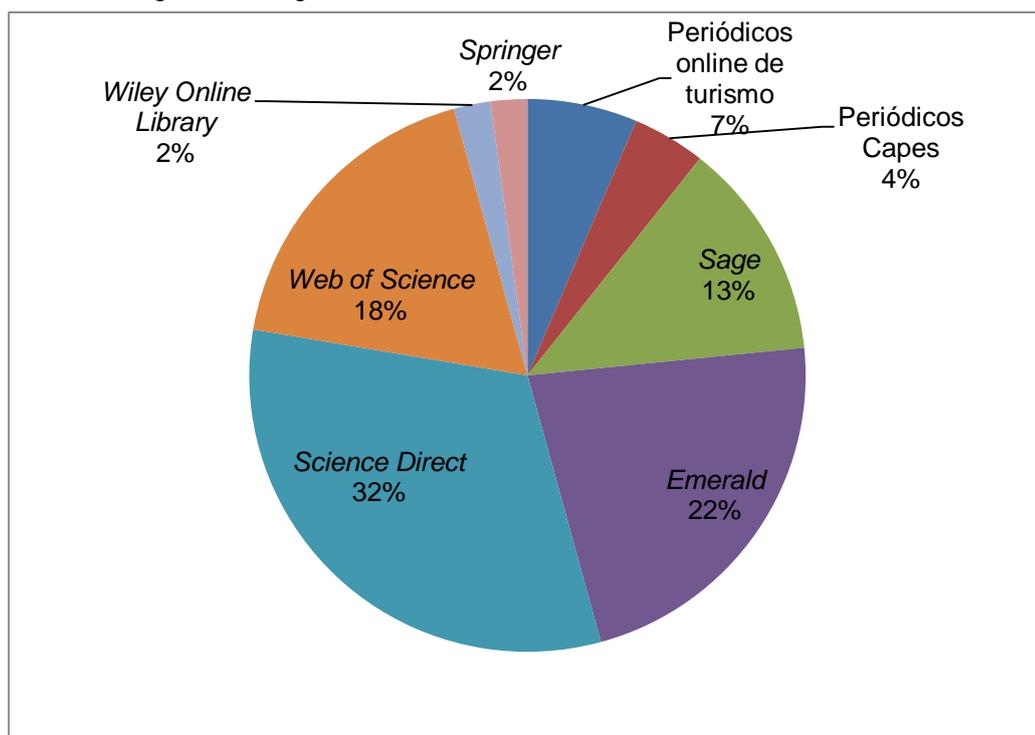
3.1 CONSTRUÇÃO DO MARCO TEÓRICO

Em pesquisa para a busca de artigos relacionados ao tema “A qualidade no serviço hoteleiro” e “Utilização do modelo SERVQUAL”, realizada nos bancos

Periódicos CAPES, SAGE, EMERALD, SCIENCE DIRECT, SPRINGER, WEB OF SCIENCE, WILEY ONLINE LIBRARY, Periódicos Online do Turismo foram encontrados 1.111 publicações relacionadas.

Foram utilizadas as palavras chaves: hotelaria, qualidade, serviço e turismo, e em inglês hotel, quality, service, tourism. Dentro deste total apenas 98 foram selecionadas com assuntos realmente ligados ao tema, conforme mostra a figura 5.

Figura 5 - Artigos selecionados de acordo com as Bases de Dados



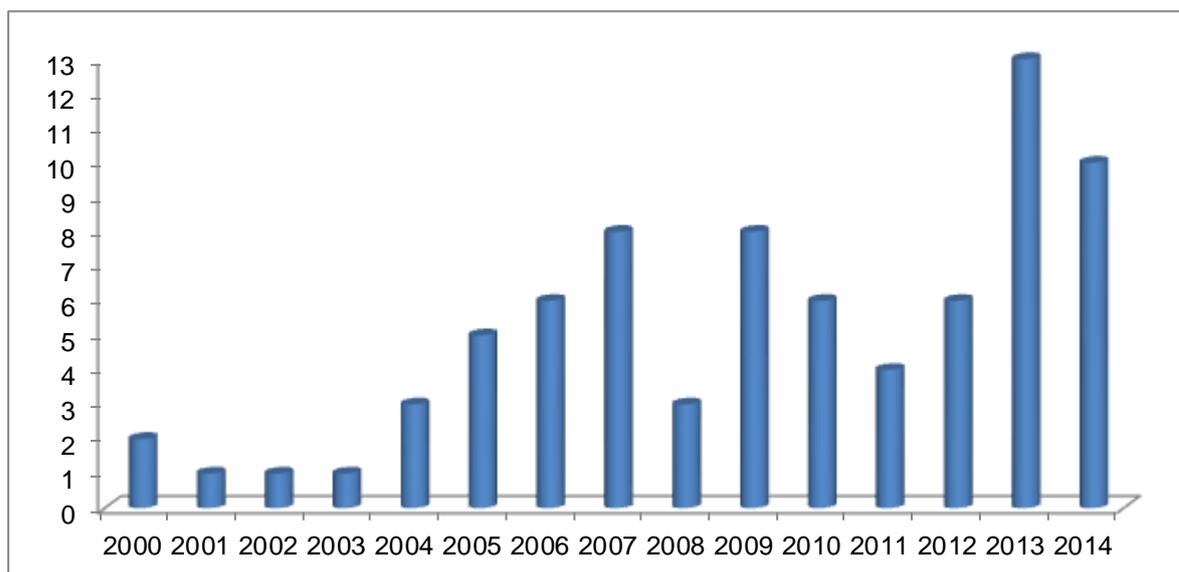
Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2014).

Esperava-se obter mais resultados sobre o tema em publicações nacionais nas buscas com as palavras-chave em português. O banco de dados Springer e Wiley Online Library foram os que apresentaram a menor quantidade de resultados. Os periódicos Science Direct e Emerald foram os que apresentaram mais publicações.

Para aprofundar o estudo dos artigos selecionados foram analisadas informações relativas ao ano das publicações, em quais periódicos elas foram feitas, quais foram os autores mais citados e quais as palavras-chave mais utilizadas no conjunto de artigos selecionados. A pesquisa considerou o período compreendido entre 01 de Janeiro de 2000 a 31 de agosto de 2014, pois neste período foi escrito o estado da arte e referencial teórico para a qualificação que ocorreu no primeiro semestre de 2015. A análise permitiu que se constatasse que a maioria das

publicações ocorreu no ano de 2013, em que foram publicadas treze obras que estavam ligadas à temática pesquisada.

Figura 6 - Quantidade de artigos publicados por ano



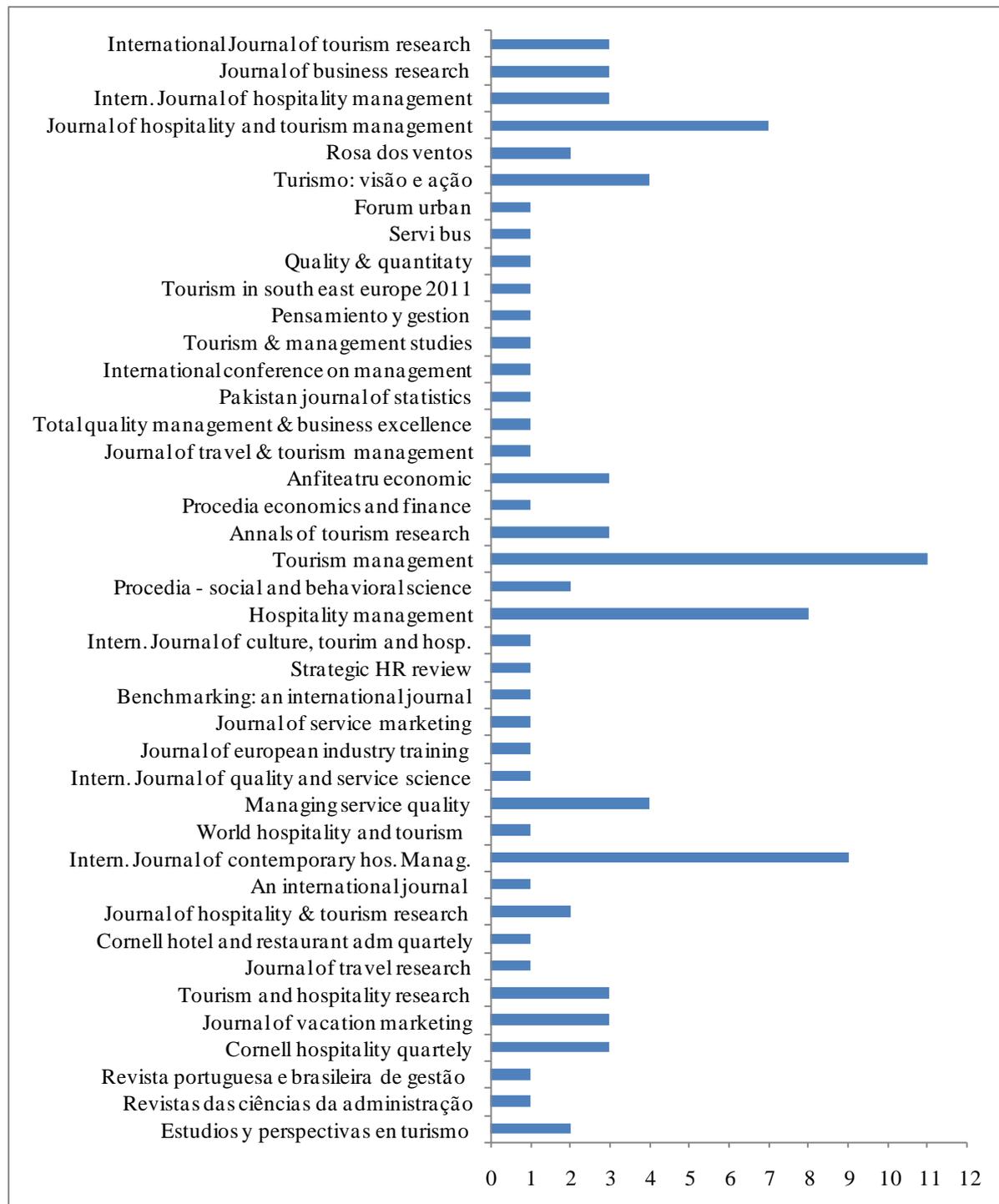
Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2014).

De acordo com os dados da figura 6, 2013 foi o ano que apresentou o maior número de publicações sobre o tema abordado, com 13 artigos, seguido pelo ano de 2014 com 10 artigos, sendo que no ano de 2014 os resultados são até o mês de agosto. Pode-se observar também que nos últimos 4 anos há uma crescente de periódicos publicados com o tema pesquisado e a tendência é que se tenha um maior número de publicações com o decorrer dos anos.

A figura 7 mostra a lista de periódicos responsável pela publicação das 98 obras que estavam relacionadas ao tema e que foram selecionadas pela pesquisadora. Estes artigos estavam intimamente associados ao objeto de pesquisa da dissertação de mestrado.

O periódico *Tourism Management* apresenta mais publicações relacionadas ao tema, do que outros periódicos, o que pode indicar maior afinidade entre os editores/avaliadores deste periódico e o tema da pesquisa escolhido. Dentre as noventa e oito obras selecionadas, treze são desse periódico, destacando sua importância como meio para busca de mais assuntos que possam estar relacionados a outras palavras-chave ligadas ao tema. Logo a seguir aparece o periódico *International Journal of Contemporary Hospitality Management* com nove publicações.

Figura 7 - Artigos publicados por periódicos



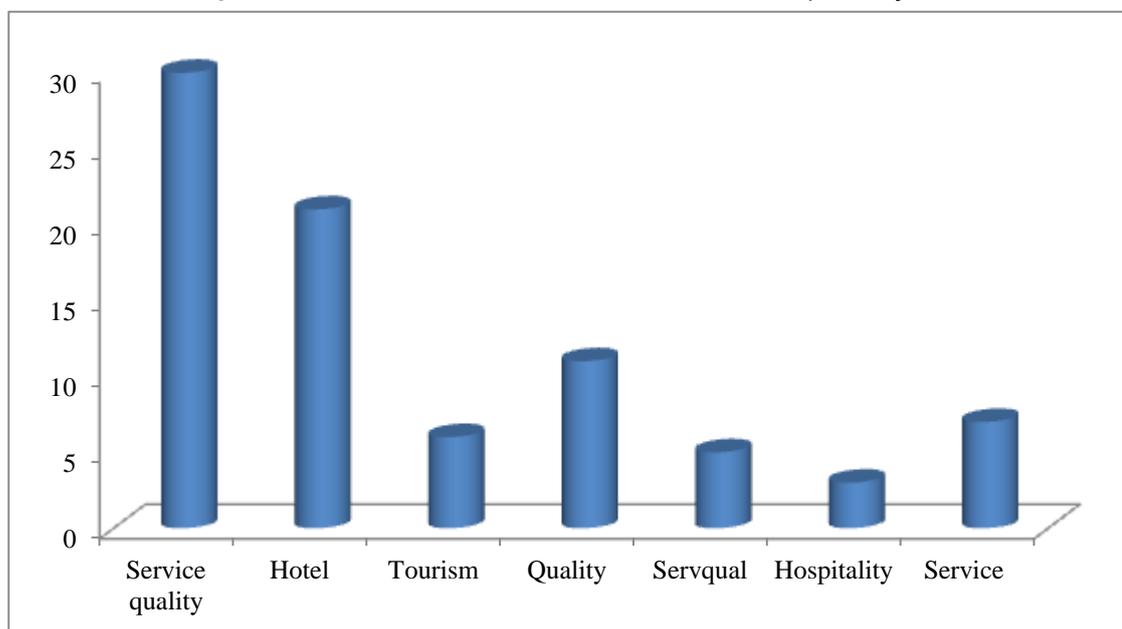
Fonte: Elaborada pela Pesquisadora (2014).

Quanto às publicações nos periódicos nacionais, há um número bem reduzido. Na Revista Turismo: Visão e Ação aparecem 4 publicações, seguido da Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade com 2 publicações.

A figura 8 mostra a incidência de palavras-chave no conjunto de publicações selecionadas como base para esta pesquisa. Pode-se observar que não há muita

diversidade de palavras-chave, restringindo-se a apenas 7 que ocorrem mais de uma vez.

Figura 8 - Palavras chave com mais incidências nas publicações



Fonte: Elaborada pela Pesquisadora (2014).

Entre o total de noventa e oito artigos selecionados, a palavra-chave com maior incidência é *Service Quality*, com trinta citações. A segunda palavra-chave mais citada é *Hotel* com vinte citações. Outras palavras-chave interessantes que aparecem mais de uma vez citadas são: *Tourism*, *SERVQUAL*, *Hospitality* e *Service*. Essas palavras-chave podem render outros resultados de pesquisas relacionados ao tema, além de apontar novas opções de interesse para os pesquisadores da área.

O tema qualidade no setor hoteleiro permite diversos focos de pesquisa, o que ajuda a compreender a quantidade de obras publicadas sobre o tema e também demonstra que este assunto pode auxiliar os empreendedores na obtenção de melhores resultados em seus empreendimentos. Isto contribui para a perenidade dos mesmos, a melhoria de sua competitividade e em última instância auxilia na melhoria da qualidade de vida dos residentes, conforme proposto por Vianna (2011).

3.2 VARIÁVEIS E INDICADORES

Para Köche (2011), as variáveis são fatores ou características individuais mensuráveis ou potencialmente mensuráveis, que buscam pesquisar a relação entre causa e efeito do objeto de estudo.

Para cumprir os objetivos propostos neste trabalho, no quadro 4 foram selecionados alguns indicadores que possibilitarão o alcance dos objetivos específicos propostos para esta pesquisa. Uma vez que por meio das variáveis e indicadores definidos a partir do modelo SERVQUAL, será possível verificar a qualidade ofertada pelos hotéis selecionados para a pesquisa e a percepção dos seus clientes em relação à qualidade dos serviços prestados.

Quadro 4 – Indicadores relativos à percepção da qualidade do serviço hoteleiro
(Continua...)

Variáveis	Indicadores	Objetivo
Tangibilidade	Equipamentos atualizados	Verificar a percepção de clientes e proprietários em relação a atualização dos equipamentos.
	Funcionários com boa aparência	Avaliar a percepção de clientes e proprietários em relação à apresentação pessoal dos funcionários.
	Instalações físicas	Avaliar a percepção dos clientes e proprietários em relação às instalações físicas.
	Instalações físicas compatíveis com os serviços prestados	Verificar a percepção dos clientes e proprietários se as instalações físicas são compatíveis com os serviços prestados.
Confiabilidade	Empresa cumpre o que promete fazer em determinado tempo	Avaliar a percepção dos clientes e proprietários se a empresa cumpre em um determinado tempo o que se propõe a fazer.
	Resolução de problemas dos clientes	Avaliar a percepção dos clientes e proprietários se a empresa resolve de maneira tranquila e atenciosa os problemas que surgem com seus hóspedes
	Empresa confiável	Medir a percepção dos clientes e proprietários sobre a confiabilidade da empresa.
	Arquivo de registros	Verificar a percepção dos clientes quanto a precisão do arquivo de registros feita pelos hotéis.
	Prestação do serviço	Medir a percepção dos clientes e proprietários se a empresa presta o serviço no momento em que promete fazê-lo.

(Conclusão)

Presteza	Retorno ao cliente	Avaliar a percepção dos clientes e proprietários se a empresa dá retorno ao cliente quando necessita.
	Pronto atendimento aos clientes	Medir a percepção dos clientes e proprietários quanto ao atendimento aos clientes se é rápido ou não.
	Prestatividade dos funcionários	Verificar a percepção dos clientes e proprietários quanto à prestatividade dos funcionários, se estão sempre prontos para ajudar.
	Funcionários não estão ocupados para responder aos clientes	Verificar a percepção dos clientes e proprietários em relação se os funcionários não estão ocupados demais para atender aos pedidos dos clientes com prontidão.
Segurança	Confiança nos funcionários	Avaliar a percepção dos clientes e proprietários quanto a sua confiança nos funcionários que estão atendendo.
	Sentimento de segurança	Medir a percepção dos clientes e proprietários quanto ao sentimento de segurança transmitido pelos funcionários.
	Funcionários educados	Avaliar a percepção dos clientes e proprietários quanto a educação dos funcionários durante o atendimento.
	Funcionários preparados	Verificar a percepção dos clientes e proprietários quanto ao preparo dos funcionários para prestar um atendimento de qualidade
Empatia	Atendimento individual ao cliente	Avaliar a percepção dos clientes e proprietários quanto ao atendimento individual prestado pela empresa.
	Atendimento especial não esperado ao cliente	Avaliar a percepção dos clientes e proprietários se a empresa presta um atendimento personalizado aos clientes.
	Funcionários conhecem seus clientes	Medir a percepção dos clientes e proprietários quanto ao conhecimento dos funcionários sobre seus clientes.
	Empresas conhecem os interesses dos clientes	Verificar a percepção dos clientes e proprietários sobre o conhecimento que a empresa tem de seus interesses.
	Horário de atendimento	Medir a percepção dos clientes e proprietários quanto o horário disponível de atendimento.

Fonte: Elaborado pela Pesquisadora (2014) a partir dos estudos de Parasuraman, Zeithmal e Berry (1985)

A partir da variável tangibilidade apresentada no quadro 4, foram escolhidos indicadores específicos como: equipamentos atualizados, funcionários com boa aparência, instalações físicas e instalações físicas compatíveis com os serviços prestados. Com o intuito de verificar nesta variável os seguintes aspectos: percepção de clientes e proprietários em relação à atualização de equipamentos; apresentação pessoal dos funcionários; percepção de clientes e proprietários em

relação às instalações físicas, se as mesmas são compatíveis com os serviços prestados.

Para a variável confiabilidade, foram definidos indicadores como: empresa cumpre o que promete; resolução de problemas; empresa confiável; arquivo de registros e prestação de serviço. Estes indicadores verificarão os seguintes aspectos: a percepção de clientes e proprietários em relação se a empresa cumpre para o cliente o que é prometido; se o empreendimento resolve os problemas que surgem com seus clientes; medir a percepção sobre a confiabilidade da empresa; a percepção de clientes e proprietários sobre o arquivo de registros feitos pelos hotéis e se a empresa presta o serviço no momento em que promete fazê-lo.

A variável prestação aborda os seguintes indicadores: retorno ao cliente; prestação dos funcionários; pronto atendimento e funcionários não estão ocupados para responder ao cliente. A partir deles serão avaliados os aspectos: a percepção dos clientes e proprietários sobre o atendimento aos clientes se é rápido ou não; verificar a percepção quanto à prestatividade e se os funcionários não estão ocupados demais para atender pedidos com prontidão.

Já a variável segurança aborda os indicadores: confiança nos funcionários; sentimento de segurança; funcionários educados e funcionários preparados. Estes indicadores viabilizarão a verificação dos aspectos como: a percepção dos clientes e proprietários em relação à confiança nos funcionários que estão atendendo; quanto ao sentimento de segurança transmitido pelos funcionários;

Por fim a variável empatia traz questões como atendimento individual ao cliente; atendimento especial não esperado ao cliente; funcionários conhecem seus clientes; empresas conhecem os interesses dos clientes e horário de atendimento. Estes indicadores avaliarão as percepções de clientes e proprietários quanto ao atendimento individual prestado pela empresa; se a empresa presta atendimento personalizado; quanto ao conhecimento dos funcionários sobre seus clientes; quanto ao conhecimento que a empresa tem sobre os interesses dos clientes e o horário disponível para atendimento.

A partir do que foi alcançado nos resultados da pesquisa, em conjunto com o referencial teórico estudado, foi possível desenvolver o último objetivo específico que busca apontar algumas ações de melhoria contínua da qualidade que interessem aos hotéis estudados. Espera-se contribuir para o aumento da discussão

sobre o tema no meio acadêmico e que o mercado possa se beneficiar da pesquisa realizada.

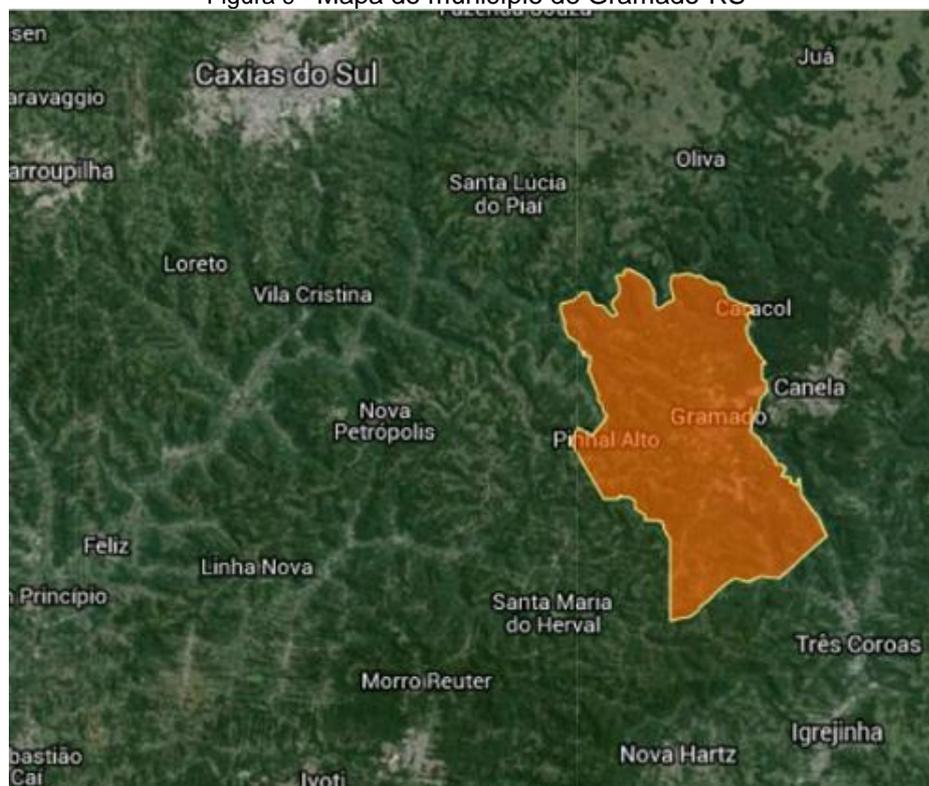
3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

De acordo com Barbetta (1994), dentre um universo de estudo formado por um conjunto de elementos, a amostra corresponde a uma parte deste conjunto que pode ser analisada. A pesquisa será realizada na cidade de Gramado-RS considerada como um dos principais destinos de turistas no Brasil.

3.3.1 O município de Gramado-RS

Ao abordar a origem do nome da cidade, constatou-se que uma das vertentes vai ao sentido de considerar que o mesmo foi dado em razão da travessia que os tropeiros faziam, levando o gado para os Campos de Cima da Serra. Quando chegavam às proximidades, onde hoje é o município, avistavam um campo com grama macia e verde, onde descansavam. Seria esse um dos motivos do nome da cidade. O município foi criado em 15 de dezembro de 1954 de acordo com a Lei 2.522 (PMG, 2015).

Figura 9 - Mapa do município de Gramado-RS



Fonte: Digital Globe (2016)

Gramado-RS possui uma população estimada para o ano de 2016 de 34.832 habitantes. Sua área territorial é de 237.827 km². De acordo com o mapa da figura 9, o município de Gramado faz divisa ao norte com Caxias do Sul, Três Coroas ao Sul, Canela a leste, Nova Petrópolis e Santa Maria do Herval a oeste. O seu Bioma é caracterizado como Mata Atlântica (IBGE, 2016).

Esse município é destaque no setor turístico brasileiro, sendo considerado um dos três destinos mais desejados do Brasil. Tem a maior infraestrutura turística do Rio Grande do Sul, englobando dois centros de feiras e eventos, uma ampla rede hoteleira e uma oferta gastronômica que permite o atendimento de 10 mil pessoas simultaneamente. Entre os eventos que mais se destacam em Gramado-RS estão o Natal Luz, Festival de Turismo de Gramado e Festival de Cinema Brasileiro e Latino (PMG, 2015).

A rede hoteleira da cidade de Gramado-RS possui cerca de cento e cinquenta e quatro empreendimentos de hospedagem, encontrando-se divididos em: setenta e sete hotéis, setenta e duas pousadas, dois motéis, dois hostels e um camping. Ao todo Gramado possui mais de onze mil leitos. Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2013) a hotelaria de Gramado possui 1.934 vínculos empregatícios.

A presente pesquisa procura identificar dentro desse número total de empreendimentos de hospedagens hotéis que são da categoria luxo e os que são de categoria confortável. O Guia Quatro Rodas (2015) traz na classificação de hotéis de luxo apenas dois: Modevie Boutique Hotel e Saint Andrews. Os hotéis classificados como confortáveis são onze estabelecimentos: Alpenhaus, Alpestre, Bavária Sport, Casa da Montanha, Estalagem St. Hubertus, Gramado Master Palace, Pousada La Hacienda, Rita Hoppner, Serrano Resort Convenções & SPA, Varanda das Bromélias Boutique Hotel e Vila Bella Gramado.

Esses hotéis classificados pelo Guia Quatro Rodas (BRASIL, 2015) como luxo e muito confortável são frequentados por clientes pertencentes às classes A e B. De acordo com os dados do IBGE (2010) são as classes mais abastadas. A classe A tem ganhos acima de quinze mil reais e a classe B tem renda que varia entre sete e quinze mil reais. Na sequência serão apresentados os instrumentos da pesquisa que servirão para alcançar os objetivos específicos definidos para este trabalho.

No Quadro 05 é apresentado o número total de comentários por OTA encontrados durante a coleta de dados realizada entre outubro de 2014 e a outubro de 2015, e o total de comentários válidos utilizados na pesquisa. No total foram 616 comentários válidos. Para selecionar os comentários válidos foi realizada uma triagem junto àqueles registrados em OTA's. Nesta triagem foram retirados aqueles considerados imprecisos, ou seja, foram descartados os comentários que se apresentassem como repetidos. Por exemplo, um determinado comentário que tinha na Booking também constava no Expedia. Foram retiradas palavras chaves de cada avaliação selecionada, essas palavras chaves foram distribuídas entre os indicadores conforme sua especificidade.

Quadro 5 – Universo de comentários e amostra utilizada

OTA	Total de comentários	Comentários válidos
Booking	7.895	164
Decolar	1.281	32
Tripadvisor	9.879	86
Expedia	586	29
Hotel.com	668	16

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para a realização da pesquisa sobre a qualidade no serviço hoteleiro na cidade de Gramado-RS, decidiu-se pela análise descritiva dos serviços prestados pelos hotéis de acordo com informações levantadas nos sites e contatos feitos diretamente com os empreendimentos. Após foi feita uma pesquisa nas avaliações dos clientes feitas nas OTR's (Online Travel Reviews) onde avaliaram os serviços prestados pelos hotéis pesquisados nos seguintes canais: Booking, Decolar, Hotel.com, Expedia e Tripadvisor. Todas as informações coletadas nos sites dos hotéis e nas OTR's foram divididas em onze indicadores, que são: equipamentos modernos, instalações físicas, empresa cumpre o que promete, resolução de problemas de hóspedes, prestação de serviço, pronto atendimento, prestatividade dos funcionários, funcionários educados, funcionários preparados, atendimento individual e atendimento especial ao cliente.

Os seguintes indicadores: funcionários com boa aparência, empresa confiável, retorno ao cliente, confiança nos funcionários, sentimento de segurança e funcionários conhecem o cliente não possuíram avaliações nas OTR'S.

Os hotéis que terão suas avaliações analisadas são frutos de uma pesquisa no Guia Quatro Rodas (BRASIL, 2015) sobre hotéis classificados como luxo e conforto. A partir dos dados coletados pretende-se realizar a sistematização e análise, de forma a possibilitar uma dissertação que tenha condições de servir de base para futuros estudos que aprofundem as temáticas relevantes identificadas neste estudo exploratório.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados desta pesquisa buscou identificar os gaps existentes entre a qualidade que é apresentada pelos empreendimentos hoteleiros das categorias luxo e conforto do município de Gramado-RS e a percepção dos clientes em relação a este mesmo assunto.

Para facilitar seu entendimento, esta parte do estudo encontra-se dividida em duas etapas. Inicialmente foram verificados os elementos constantes no modelo SERVQUAL que são apresentados pelos estabelecimentos pesquisados e em seguida foi desenvolvida outra análise, desta vez com base nas percepções dos clientes referentes aos mesmos itens.

4.1 ANÁLISE DA QUALIDADE OFERECIDA PELOS HOTÉIS

O ponto de partida do presente estudo foi a pesquisa realizada nos sites dos hotéis que se enquadraram nas categorias escolhidas pela pesquisadora (Alpestre, Modevie Boutique, Master Premium, Casa da Montanha, Saint Andrews, Alpenhaus, Villa Bella, La Hacienda, Varanda das Bromélias, Bavária Sport, Wish Serrano, Ritta Hoppner e Estalagem St. Hubertus) com o objetivo de identificar o que eles estão oferecendo aos seus clientes, com base nas categorias de análise propostas pelo modelo SERVQUAL.

As informações que não estavam presentes nos sites foram solicitadas aos hotéis via e-mail e também por telefone. Foi possível constatar que poucos empreendimentos demonstraram interesse em responder a pesquisa. Desta maneira, adotou-se como padrão, para os hotéis que não responderam aos questionamentos, que o item avaliado não estava sendo oferecido pelo mesmo.

A partir desta análise foi elaborado o quadro 5 que mostra as variáveis e os indicadores que compõe cada variável. Para cada indicador foram considerados os valores “Sim” para aqueles empreendimentos que prestam aquele serviço ou possuem aquela característica pesquisada. O valor “Não” foi atribuído àqueles que não prestam o serviço ou não possuem a característica definida na escala SERVQUAL e “SR” para os empreendimentos que se negaram a responder quando perguntados sobre os serviços prestados ou determinadas características. Com base nesta análise será possível compreender qual é a qualidade oferecida pelos hotéis selecionados para esta pesquisa.

Ao analisar a variável tangibilidade, verificou-se que os indicadores: equipamentos modernos; instalações físicas atrativas; e conservação das instalações físicas. Estão presentes em 100% dos hotéis conforme imagens e informações contidas nos sites e também através de contato com os hotéis por telefone e e-mails.

Isso é muito positivo para os hotéis, porque o cliente ao efetuar uma reserva normalmente visualiza o site para ver as acomodações oferecidas pelo hotel. Caso as mesmas consigam passar uma imagem de que estejam bem conservadas, atrativas e modernas, podem auxiliar e influenciar o cliente a efetuar a compra da hospedagem.

Trindade da Silva (2009) afirma que o cliente julga a qualidade sobre o produto ou serviço de acordo com as necessidades demandadas pelos clientes em determinado momento. O cliente irá avaliar as acomodações e instalações físicas do hotel conforme o que ele está procurando no momento da sua hospedagem.

O último indicador desta variável envolve a existência de elementos que permitam a identificação quanto a se a equipe está trajada adequadamente e se as condições de asseio dos mesmos são evidentes. Constatou-se que apenas 45% dos hotéis pesquisados apresentam esses indicadores de maneira satisfatória.

Isso mostra que os hotéis não dão muita importância em mostrar uma equipe bem apresentada através dos seus sites, apesar de ser este um fator que poderia ser muito bem visto pelos seus hóspedes, aumentando a possibilidade de agregar valor ao empreendimento.

Para Gronroos (2007) a qualidade representa o que os clientes percebem no serviço. Caso venham a perceber uma equipe bem apresentada e alinhada, os mesmos poderão desenvolver um conceito ainda mais positivo em relação ao serviço prestado pelo hotel.

Na análise da variável confiabilidade, verificou-se que o indicador ligado à percepção quanto a se o hotel cumpre o que promete mostra que apenas 30% dos hotéis apresentam informações neste sentido de acordo com os dados coletados nos sites e 70% deles não faz nenhuma referência neste sentido.

Os percentuais constatados não permitem a formação de uma imagem positiva dos empreendimentos, uma vez que esses hotéis atendem principalmente o público de lazer e as famílias, os quais envolvem um tipo de cliente mais exigente e que espera o cumprimento dos serviços que foram prometidos.

Berry e Parasuraman (1995, p. 75) afirmam que “[...] as expectativas dos clientes desempenham um papel central na avaliação do serviço de uma empresa. Os clientes avaliam a qualidade do serviço comparando o que desejam ou esperam com aquilo que obtém.”.

O indicador que avalia se quando o cliente tem algum problema, o atendimento prestado pelo hotel o deixa seguro mostrou que 54% dos hotéis pesquisados não deixam o cliente seguro quanto à solução de seus problemas, uma vez que não demonstram a prestação deste tipo de serviço.

Esse é um cuidado que os hotéis devem ter. Pois, não é o tipo de problema que acontece sua principal preocupação. Mas sim, a forma como o hotel trata o ocorrido, que faz toda a diferença na percepção do cliente. Cândido e Viera (2003) salientam que a empresa hoteleira, por meio da exigência de seus hóspedes, deve trabalhar incansavelmente para melhorar a qualidade dos serviços que oferece.

Em relação ao indicador ligado à confiança passada pelo hotel a seus clientes, verificou-se que 62% possuem informações que transmitem a sensação de confiabilidade. É relevante que os hotéis passem confiança aos seus clientes, pois dessa forma aumenta a probabilidade de estabelecimento de um vínculo com o cliente, aumentando assim sua competitividade.

O constructo confiança tem sido objeto de investigação no segmento do turismo e da hospitalidade, dessa forma Morgan e Hunt (1994) afirmam que este sentimento está diretamente ligado à honestidade. A confiabilidade está centrada na credibilidade do parceiro de negociação.

Quanto ao indicador que mostra se o hotel presta o serviço prometido de acordo com o tempo previsto 55% dos hotéis demonstram que podem suprir esta demanda. A prestação do serviço dentro do tempo previsto reforça a preocupação com o bem estar do cliente em sua hospedagem, passando tranquilidade e a expectativa de contar com um serviço excelente. Para Castelli (2003) a satisfação dos clientes nada mais é do que atender as necessidades e desejos das pessoas por meio da oferta de bens e serviços de qualidade.

O último indicador avaliado na variável confiabilidade está ligado a análise em relação a se o hotel mantém atualizados os dados dos clientes. Constatou-se que apenas 15% dos hotéis pesquisados o fazem. Observa-se que se os hotéis mantivessem atualizados os dados cadastrais dos clientes, isso aceleraria o

processo de atendimento ao cliente no momento de seu *check-in*, evitando que novamente fosse necessário fazer seu cadastro a cada nova hospedagem.

Os estudos de Walker (2002) mostram que no momento do *check-in* o cliente é convidado a efetuar seu cadastro, iniciando desta forma seu contato direto com a recepção do hotel. A partir daí acontece a hora da verdade no setor hoteleiro, que corresponde ao momento no qual ocorre essa interação com o cliente.

Ao analisar a variável *presteza*, buscaram-se verificar como é a agilidade e a disponibilidade dos colaboradores quanto à execução dos serviços oferecidos pelos hotéis as suas hóspedes. Dos treze hotéis que compõe o universo da pesquisa 45% deles informa ao cliente quando os serviços serão executados.

Sempre que o cliente recebe retorno do hotel quanto à prestação do serviço, o mesmo se sente mais seguro devido à confiança que o hotel transmite e a credibilidade quanto à prestação de serviço que receberá. A *presteza* dos colaboradores é fundamental em todos os momentos da hospedagem do cliente, podendo ser o diferencial para que ele saia satisfeito com o atendimento que recebeu.

Serra (2005) afirma que a qualidade pode ser conceituada como o grau em que o serviço satisfaz as exigências, desejos e expectativas do cliente. Quanto mais o cliente for atendido com *presteza*, maior será o grau de satisfação dele com o hotel.

O indicador que avaliou a agilidade dos colaboradores na execução do serviço mostrou que apenas 30% dos hotéis pesquisados demonstram agilidade na prestação dos serviços ao responderem com prontidão sobre as informações solicitadas por e-mail ou por telefone.

A agilidade dos colaboradores na prestação do serviço hoteleiro é fundamental, pois esses colaboradores muitas vezes devem ser multifuncionais e estarem prontos para ajudar em mais de um setor sempre que preciso, primando sempre pela excelência no serviço.

De acordo com Reis (2001) o setor de serviço em lazer e turismo atua com grande parte de mão de obra com pouca qualificação. Dessa forma, cabe aos gestores trabalharem suas equipes para que o atendimento prestado seja feito com bastante agilidade, pois assim estarão beneficiando seus clientes positivamente.

Ao analisar o indicador que mostra se os colaboradores estão sempre dispostos a ajudar os clientes e se os colaboradores estão disponíveis para atender

pedidos de clientes 70% dos hotéis pesquisados demonstram que sim. Isso denota uma preocupação por parte da gestão em ter uma equipe disposta em atender o cliente sempre que for preciso.

Ao demonstrar disposição para atender as solicitações dos clientes, os hotéis terão vantagens competitivas, que influenciarão o cliente na escolha do seu meio de hospedagem. E dessa forma, Silva (2001) afirma que a qualidade dos serviços é avaliada pelos clientes de maneira intangível, ou seja, não pode tocar, mas pode sentir e observar quanto à disposição dos colaboradores em estar sempre disponíveis para atender seu cliente.

Em relação à variável segurança, constatou-se que o indicador relativo a se as informações fornecidas pelos colaboradores podem ser consideradas como corretas está presente em 30% dos hotéis pesquisados. Esse é um número que pode ser considerado como insuficiente neste aspecto, uma vez que o cliente se sente confortável e seguro quando recebe dos colaboradores informações corretas, sejam elas sobre os serviços que o hotel oferece informações da cidade, localizações de pontos turísticos e horários de funcionamento. Essas informações a equipe deveria ter sempre presente, pois faz parte do atendimento ao cliente e podem ser decisivas no momento da escolha entre os diversos meios de hospedagem disponíveis.

Quanto ao indicador associado à segurança em negociar com os colaboradores do hotel, verificou-se que apenas 38% dos hotéis demonstram que os clientes podem ter segurança em negociar com seus colaboradores. Essa também é uma deficiência percebida, pois o cliente precisa sentir-se seguro em negociar com os colaboradores do hotel, mesmo que atualmente utilizem-se mais das *Online Travel Agency* (OTA) para comprar diárias em hotéis.

Este constructo da segurança está ligado com o valor percebido em experiências anteriores. Pesquisas realizadas por Parasuraman et. al (1985), Vanhamme (2000) e Lerner e Keltner (2000) afirmam que as percepções e sensações vivenciadas em situações passadas impactam diretamente na avaliação quanto à segurança do empreendimento hoteleiro e, conseqüentemente em escolhas futuras.

Na avaliação do indicador ligado a percepção quanto à educação dos colaboradores dos empreendimentos pesquisados, foi apurado também que somente 38% deles apresentavam algum elemento que demonstrasse essa

preocupação. Considera-se que este seja um percentual baixo para esse indicador, haja vista que a hotelaria deve sempre estar atenta à sua equipe, principalmente no que se refere à educação das pessoas no tratamento com o cliente.

A falta de qualificação é um dos grandes entraves no setor hoteleiro, o que pode ser corroborado pelos estudos de Luz et. al (2010). Sendo assim, o cliente sofre diretamente o impacto quanto à educação dos colaboradores, passando com isso uma imagem negativa do estabelecimento.

O último indicador ligado à variável segurança a ser analisado, é aquele associado a se o colaborador recebe suporte adequado da empresa para realizar suas tarefas. Observou-se que o mesmo está presente em 30% dos hotéis pesquisados, por meio das informações obtidas através de contatos feitos por telefone e e-mail.

Uma equipe para prestar um serviço de qualidade e excelência deve ter todo o suporte que necessita da empresa. E esse suporte começa com a chegada do colaborador na empresa, sua integração com a equipe, conhecimento e treinamento de processos do setor em que irá atuar, suporte, acompanhamento e *feedback* do seu gestor imediato para dessa forma realizar suas atividades, primando sempre pela excelência e qualidade do seu cliente. Para que tudo isso seja possível, a alta direção deve demonstrar o devido apoio, pois é um princípio fundamental para a realização do bom serviço (CASTELLI, 2005).

A última variável a ser analisada é a que envolve os aspectos ligados à empatia entre os estabelecimentos e seus clientes. Nesta variável, o indicador que trata a percepção quanto a se a gestão do hotel dá atenção individual ao cliente, notou-se que apenas 23% dos hotéis apresentaram alguma informação disponível neste sentido.

Para esse nicho de hotéis é relevante que sua gestão dê uma atenção especial aos seus clientes, pois grande parte do público que frequenta esses estabelecimentos são famílias, e as mesmas apreciam receber atenção principalmente vinda da gestão do hotel.

No que tange ao indicador associado à atenção especial dada pelos colaboradores aos clientes, foi possível constatar que 93% dos hotéis pesquisados demonstraram que possuem essa preocupação e demonstram isso por meio das informações disponibilizadas nos sites. Esse percentual representa um ponto positivo para os empreendimentos, demonstrando que possuem equipes cientes de

que o atendimento especial a ser dado ao cliente pode atender suas expectativas e até superá-las, de forma a garantir o encantamento dos hóspedes. De acordo com Castelli (2005) quando o hotel tem uma visão gerencial voltada para satisfazer seu cliente, resolverá de imediato tudo o que não for do agrado do hóspede, demonstrando atenção especial para que o cliente saia satisfeito.

Em relação ao indicador ligado a se os colaboradores estão empenhados em atender as necessidades dos clientes, verificou-se que 70% dos hotéis têm colaboradores preocupados em atender o cliente da melhor maneira possível. E as consequências da preocupação em atender bem o cliente são as melhores possíveis: a satisfação do cliente; o encantamento com o serviço recebido; e a fidelização. Tudo isso fazendo com que o cliente indique o hotel para seu círculo de contatos.

Outro indicador considerado trata sobre a análise quanto a se o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes é um dos principais objetivos do hotel. Constatou-se que apenas 23% dos hotéis pesquisados demonstram algum tipo de ação neste sentido.

O percentual apurado para esse indicador é baixo, uma vez que o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes deve ser o ponto de partida para a prestação do serviço, ainda mais em hotéis dessa categoria. Berry e Parasuraman (1985) apontam em suas pesquisas que a satisfação do cliente no que se refere à prestação dos serviços deve superar suas expectativas. Dessa forma, a lacuna existente entre as impressões e as expectativas deve ter sempre um resultado positivo.

O último indicador a ser avaliado dentro da variável empatia trata da percepção quanto a se o horário de funcionamento do empreendimento é conveniente a todos os clientes. Verificou-se que somente 23% dos hotéis apresentam informações que permitem considerar o atendimento desta preocupação dos clientes. Os estudos de Berry e Parasuraman (1985) mostram que hotéis desse nível devem ter horários de funcionamentos que favoreçam a todos os clientes, principalmente serviços 24h de *room service*.

A partir das análises realizadas com base nas informações coletadas junto aos sites dos hotéis pesquisados, foi possível apresentar uma visão geral de como está a qualidade oferecida pelos hotéis, considerando cada uma das variáveis analisadas. Na variável tangibilidade onde foram analisados equipamentos e

instalações verificou-se que a maioria dos estabelecimentos pesquisados apresenta os indicadores propostos. Somente no indicador ligado à forma de apresentação dos colaboradores, constatou-se que pouco mais da metade dos hotéis pesquisados não apresenta nenhuma informação neste sentido.

Na variável confiabilidade, foi possível observar que a maioria dos indicadores pesquisados não possuem informações disponibilizadas pelos hotéis que permitam considerar que sejam atendidos. Desta forma, nota-se que ao desconsiderar a importância quanto aos indicadores que mostram se o hotel deixa o hóspede seguro quanto à resolução de problemas e também quanto à atualização do cadastro de clientes, tais empreendimentos poderão ter dificuldades no fechamento de futuros negócios.

Nesta mesma variável foi possível perceber que nos indicadores associados à confiança passada pela equipe e a se o serviço foi prestado de acordo com o que fora prometido, houve predominância de hotéis que apresentam informações neste sentido. Isso demonstra que esses empreendimentos priorizam o relacionamento com seus hóspedes, o que pode ser considerado como uma forma de fidelizá-los.

Ao avaliar a variável prestação percebe-se que em dois indicadores há predominância de estabelecimentos que apresentam informações em relação à disposição e à disponibilidade dos colaboradores em atender aos pedidos de seus hóspedes. Enquanto, quando se trata dos indicadores relativos a se o hotel informa exatamente quando o serviço será prestado e se os colaboradores prestam o serviço de forma ágil, verificou-se que a maioria dos estabelecimentos pesquisados não traz informações a esse respeito.

Com relação à variável segurança, constatou-se que para todos os indicadores associados a ela, a maioria dos hotéis não traz informações que possam ser utilizadas pelos hóspedes nesse sentido. Assim, o mesmo não se sentirá seguro em relação a aspectos como: informações passadas pelos colaboradores para os hóspedes; a credibilidade das negociações feitas junto ao estabelecimento; a educação dos colaboradores para com os clientes; e também quanto ao fato de os colaboradores receberem o suporte adequado para realizar suas tarefas.

E por último, ao avaliar a variável empatia notou-se que em apenas dois indicadores, a atenção especial dada pelos colaboradores aos hóspedes e o empenho destes em atender aos desejos dos consumidores é que a maioria dos estabelecimentos apresenta informações neste sentido. Já em relação aos demais

indicadores foi possível identificar que a maioria dos estabelecimentos pesquisados não apresenta informações que possam indicar sua preocupação com relação à: atenção individualizada dada pela gestão do hotel aos clientes; se o atendimento das necessidades dos clientes é um dos objetivos centrais do hotel; e se o hotel tem horário de funcionamento adequado a todos seus hóspedes.

Concluindo esta análise, verificou-se que houve um maior número de indicadores que foram desconsiderados pela maioria dos estabelecimentos pesquisados (por meio das informações disponibilizadas em seus sites). Tal constatação mostra que a qualidade do serviço oferecida pelos hotéis está abaixo do esperado para este padrão de estabelecimento, e desta forma pode não atingir às expectativas de seus clientes.

A partir das respostas dadas pelos hotéis e das informações disponibilizadas nos sites, foi possível ter uma visão geral de como estão os serviços oferecidos pelos hotéis instalados no município de Gramado-RS.

Figura 11 – Análise das Variáveis

Tangibilidade	
Confiabilidade	
Presteza	
Segurança	
Empatia	

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Para a construção da Figura 11 foram realizadas as seguintes análises: os indicadores da variável tangibilidade: hotéis contam com equipamentos modernos, instalações físicas atrativas, hotel apresenta instalações físicas conservadas de acordo com o serviço oferecido e os colaboradores são bem vestidos estão presentes em mais de 70% dos hotéis pesquisados, por esse motivo foi escolhido a cor verde para representar esse percentual. Os indicadores da variável confiabilidade: hotel promete o que cumpre; hotel passa segurança aos seus

clientes; o hotel é de confiança; hotel presta o serviço dentro do previsto; e o hotel mantém atualizado os dados de seus clientes. Estão presentes em 50% dos hotéis que compõe o universo da pesquisa. Por este motivo esta variável está representada pela cor amarela. O mesmo procede para a variável prestação que abrange os seguintes indicadores: hotel informa quando os serviços serão executados, pronto atendimento dos colaboradores.

Para a variável segurança que abrange os indicadores: informações corretas oferecidas pelos colaboradores; segurança em negociar com o hotel; colaboradores educados; e colaboradores obtêm suporte da empresa para realizar seu trabalho. Foi escolhida a cor vermelha para representar, porque de acordo com as informações recebidas pelos empreendimentos, apenas 30% responderam de forma positiva quando questionados sobre esses indicadores, a maioria dos hotéis responderam as informações solicitadas de forma negativa e alguns hotéis não responderam.

A variável empatia que trata sobre atendimento da gestão do hotel, colaboradores dá atenção especial aos clientes, atendimento das necessidades e expectativas é objetivo da equipe do hotel, horários de prestação de serviços são convenientes a todos os clientes. Ao serem questionados sobre esses indicadores 50% responderam que os seus serviços prestados estão de acordo com esses indicadores da escala SERVQUAL. Sendo assim, foi escolhida a cor amarela para representar esta variável. A seguir são apresentadas as avaliações dos mesmos hotéis, com base na percepção dos clientes, conforme suas manifestações feitas por meio das OTR's.

4.2 ANÁLISE DA QUALIDADE PERCEBIDA PELOS CLIENTES

Para demonstrar a percepção dos clientes em relação aos elementos da qualidade propostos pelo modelo SERVQUAL, optou-se pela construção de nuvens de palavras, que foram elaboradas com base nos comentários realizados pelos clientes dos hotéis pesquisados nos sites voltados à divulgação de *Online Travel Reviews* (OTR's). Consideraram-se como principais OTR's para esta pesquisa os seguintes sites: Booking, Decolar, Expedia, Tripadvisor e Hotel.com.

Junto a essas bases de dados foram coletadas as percepções dos hóspedes quanto ao serviço prestado pelos hotéis classificados nas categorias luxo e conforto

segundo o Guia Quatro Rodas (BRASIL, 2015). As avaliações foram divididas de acordo com as variáveis e os indicadores da escala SERVQUAL e a partir desta divisão foram selecionadas apenas palavras chaves para colocar na ferramenta destinada à construção das nuvens de palavras.

Abaixo a tabela onde mostra a quantidade de comentários por indicador. E a seguir a explicação sobre a importância sobre cada um deles.

Quadro 6 – Relação de indicadores e quantidade de comentários

Indicadores	Quantidade de comentários
Equipamentos atualizados	107
Funcionários com boa aparência	Sem comentários
Instalações físicas	142
Empresa cumpre o que promete	15
Resolução dos problemas dos hóspedes	20
Empresa confiável	Sem comentários
Prestação de serviços	112
Retorno ao cliente	Sem comentários
Pronto atendimento	42
Prestatividade dos funcionários	45
Confiança nos funcionários	Sem comentários
Sentimento de segurança	Sem comentários
Funcionários educados	79
Funcionários preparados	18
Atendimento individual ao hóspede	17
Atendimento especial ao hóspede	19
Horários de atendimento	Sem comentários

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Os indicadores equipamentos atualizados e instalações físicas foram os indicadores que mais tiveram avaliações nas OTA's, 107 e 142 comentários, respectivamente o que demonstra que os hóspedes levam muito em consideração na hora de avaliar um hotel os equipamentos atualizados e as suas instalações. O indicador funcionários com boa aparência não teve comentários feitos pelos clientes. O indicador empresa cumpre o que promete teve apenas 15 comentários, mostrando com isso que os hóspedes não demonstraram muita importância ao avaliar os hotéis que foram pesquisados. O indicador resolução de problemas de hóspedes também apresentou um número pequeno de comentários, apenas 20. O indicador prestação

de serviços apresentou 112 comentários, com isso mostra que para os clientes é importante avaliar os serviços que receberam. É importante que os hotéis estejam atentos a essas avaliações, pois servem como norteadores para trabalhar a melhoria contínua de seus empreendimentos.

Os indicadores empresa confiável, retorno ao cliente, confiança nos funcionários, sentimento de segurança e horários de atendimento não tiveram comentários sobre eles nas avaliações dos clientes. Os indicadores pronto atendimento e prestatividade dos funcionários tiveram respectivamente 42 e 45 comentários dos clientes. O indicador funcionários educados teve um número bem relevante de comentários, 79. Já os indicadores funcionários preparados, atendimento individual ao hóspede e atendimento especial tiveram poucos comentários: 18, 17 e 19, respectivamente.

A ferramenta utilizada para a criação das nuvens de palavras foi o Word Cloud Generator. Nessa etapa foram elaboradas 11 nuvens de palavras a partir dos indicadores pesquisados, pois o restante dos indicadores não teve avaliações suficientes para que fosse possível usar essa ferramenta. As palavras que aparecem em destaque nas nuvens são as que se apresentam como mais recorrentes nas avaliações dos clientes feitas nas OTR's.

Figura 12 - Indicador: Equipamentos modernos



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

As palavras acima são as que mais aparecem em destaque nas avaliações dos clientes sobre equipamentos atualizados. Apenas duas pode-se dizer que são negativas segundo as percepções dos clientes: sofá quebrado e falta split. Isso demonstra que neste indicador predomina uma visão positiva em relação às avaliações dos clientes sobre equipamentos atualizados.

Castelli (2005) afirma em sua obra que a tangibilidade de um produto é tudo o que o cliente sente e vê. Como, por exemplo, a aparência física de um hotel, tanto interna quanto externa, iluminação e conservação. Todos esses aspectos constituem o insumo do produto hoteleiro. É por meio desses componentes tangíveis que pode ser constatada a qualidade de um hotel.

Pode-se observar nas avaliações dos clientes, por meio das manifestações feitas nas OTR's, que os hotéis pesquisados são voltados para atender o público de lazer, como os hotéis selecionados para esta pesquisa. Desta maneira, eles precisam estar atentos em disponibilizar cada vez mais equipamentos atualizados para seus clientes, uma vez que essa é uma maneira de se diferenciar no mercado e atrair maior número de clientes. Os hóspedes que frequentam esse tipo de hotel são muito exigentes e procuram por aqueles que tenham completas opções de lazer para sua hospedagem, principalmente os que viajam com crianças.

Nesta nuvem de palavras também ficou evidenciado que itens como: chuveiro, cama, *Wifi* e infraestrutura são considerados pelos clientes como aspectos positivos a serem destacados, podendo até serem considerados como diferenciais competitivos dentro do universo de hotéis pesquisados. Porém, muito mais do que oferecer “cama boa”, “*Wifi* excelente” e “ótima infraestrutura”, os gestores hoteleiros devem se preocupar com o aspecto imaterial, que é reflexo de toda a experiência de hospedagem que vai do grau de satisfação à superação de expectativas do cliente. A fidelização do cliente ocorre mais pelo aspecto imaterial do que pelos equipamentos que o hotel tem a oferecer.

Durante a sua estada em um hotel, o cliente mesmo que inconscientemente avalia o estabelecimento em diversos momentos e, após formará sua opinião quanto à qualidade do serviço prestado. Lobos (1993) apresenta a ideia de que a qualidade do serviço avaliada pelo cliente é baseada em três fatores: desempenho – razão de ser do serviço; atendimento – aspectos ligados ao ato de prestar o serviço e custo, valor que o cliente pagará. A maioria das empresas hoteleiras preocupa-se apenas com o desempenho, deixando de lado os outros dois fatores.

Figura 13 - Indicador: Instalações físicas



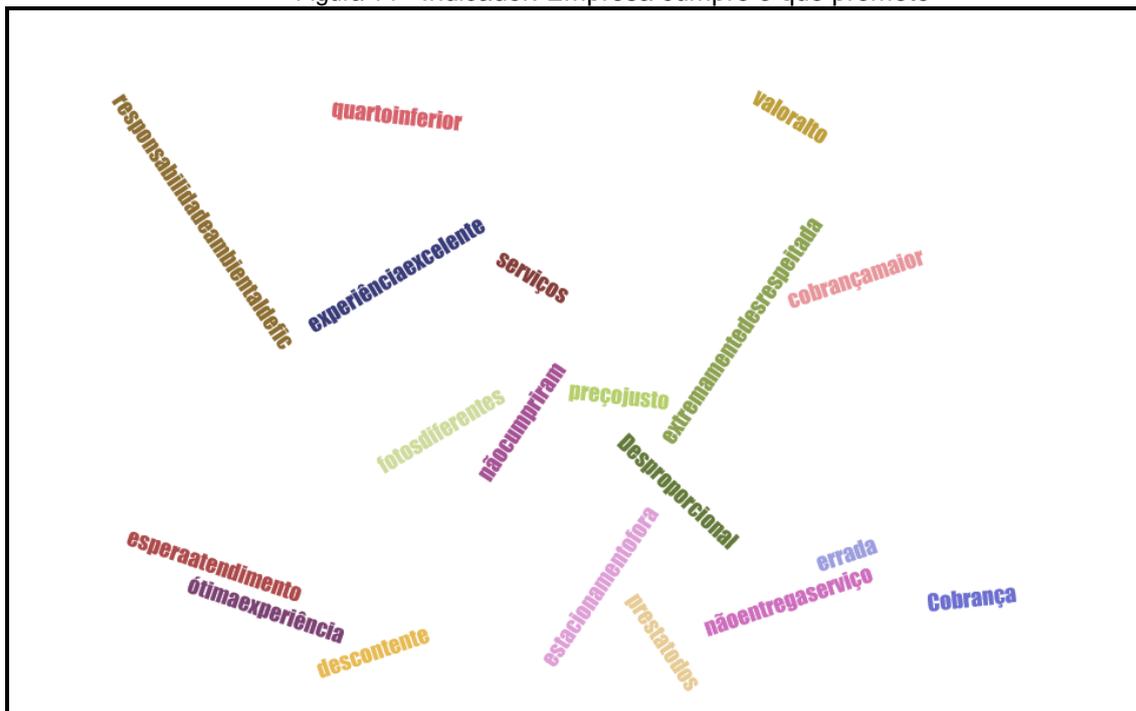
Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Ao analisar o indicador relativo às instalações físicas, constatou-se que as palavras mais citadas são: acomodações boas, quarto aconchegante, instalações maravilhosas, confortável, bom gosto, quarto limpo e aconchego sendo estas avaliações positivas de acordo com as opiniões dos clientes. Outra avaliação, porém negativa que aparece em destaque é quarto cheirava esgoto e mofo. A consequência negativa para essa avaliação, pois irá gerar desconforto e insatisfação para o cliente que se hospedou em um apartamento com a presença de mofo.

Nesta nuvem de palavras é possível atribuir à qualidade o significado de conformidade com as instalações físicas dos hotéis envolvidos na pesquisa, ou seja, para os clientes considerarem que o hotel possui qualidade, eles avaliam que as instalações físicas devam possuir adjetivos como esses. Portanto, cabe aos hotéis priorizar sempre por disponibilizar aos hóspedes instalações físicas aconchegantes, confortáveis, limpas e excelentes, pois dessa forma ganharão ainda mais sua fidelidade.

Os hotéis devem investir em instalações físicas cada vez mais aconchegantes, priorizando um ambiente acolhedor. O cliente que está a passeio valoriza usufruir de todas as instalações físicas do hotel e está disposto a isso. Portanto, quanto mais aconchegantes e confortáveis forem às instalações físicas, maior será a probabilidade de obter a preferência do público que frequenta essa categoria de hotéis.

Figura 14 - Indicador: Empresa cumpre o que promete



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

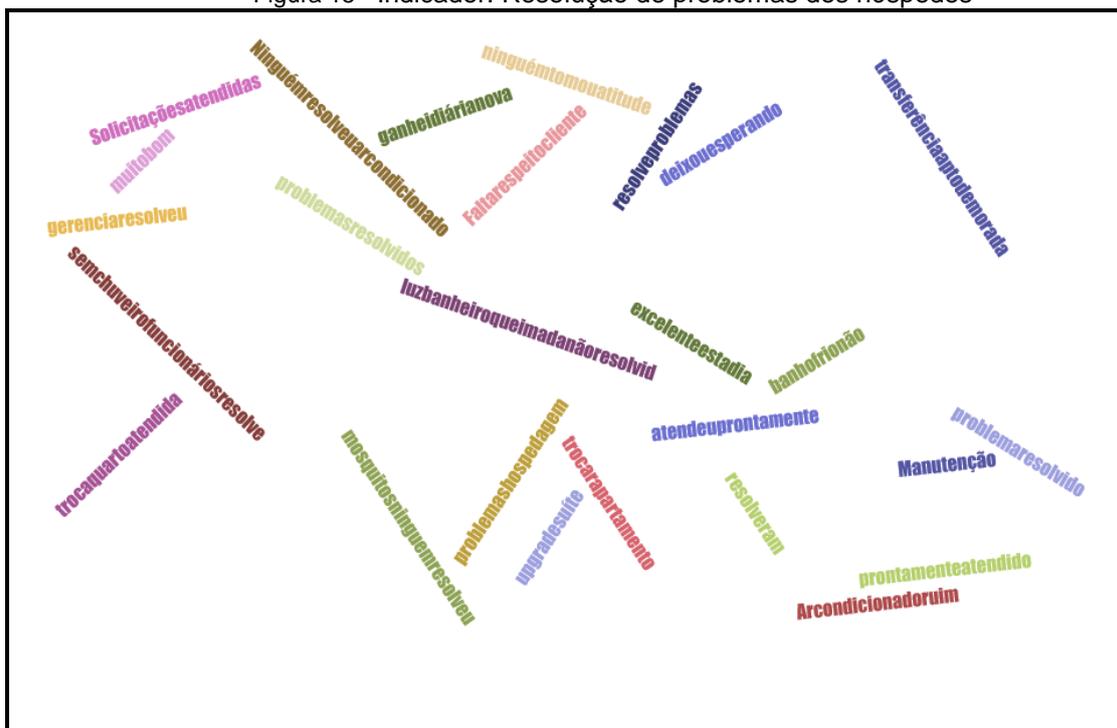
Ao analisar o indicador relativo se a empresa cumpre o que promete foram observados alguns comentários positivos que foram mencionados pelos clientes nas avaliações das OTR's, tais como: "experiência excelente" e "ótima experiência". Porém, nessa categoria predominaram comentários negativos nas avaliações, como: "quarto inferior", "cobrança maior", "não cumpriram", "desproporcional". Sendo assim, as consequências serão negativas, pois o cliente não terá confiança no empreendimento escolhido para sua hospedagem, além de que sairá com a sensação que o hote não cumpre com o que promete.

Nesta nuvem de palavras não há muita diferença entre os comentários feitos pelos clientes, isso ocorreu por ter um número baixo de avaliações.

É interessante que os hotéis dêem maior atenção aos comentários negativos em relação ao seu estabelecimento, pois são esses comentários que podem contribuir para a melhoria dos serviços desde que os gestores hoteleiros dêem a verdadeira importância.

De acordo com Lewis e Booms (1983) a qualidade do serviço é uma medida de quão bem o serviço prestado corresponde às expectativas dos clientes, nesse caso se os hotéis estão entregando o que realmente prometeram. As empresas que permanecerão no mercado serão aquelas que oferecerem aos seus clientes qualidade em seus produtos e serviços conforme as expectativas dos mesmos.

Figura 15 - Indicador: Resolução de problemas dos hóspedes



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

As palavras acima são as que mais apareceram nas avaliações sobre o indicador que avalia a percepção dos hóspedes quanto a resolução de problemas de hóspedes. Entre os comentários positivos destacam-se: “solicitações atendidas”, “muito bom”, “gerência resolveu” e “atendeu prontamente”. Também apareceram, mesmo que em quantidade menor alguns comentários negativos nas avaliações de hóspedes como: “ninguém resolveu ar condicionado”, “falta respeito cliente” e “transferência de apto demorada”. A partir desta percepção do cliente sobre transferência de apto podem decorrer vários problemas como insatisfação do cliente pela demora no atendimento, em outras ocasiões o cliente poderá não retornar ao hotel, hospedando-se na concorrência. Nesta nuvem também fica evidente que não há palavras que receberam maior destaque, isso ocorreu por ter tido um número baixo de avaliações dos clientes nos sites.

Na prestação de serviços é importante identificar o momento da verdade de acordo com Albercht e Bradford (1998). Para os autores o momento da verdade representa quando o cliente entra em contato com qualquer setor da organização hoteleira, sendo que a partir daí ele faz a sua avaliação do serviço prestado. Nesses momentos é possível perceber que eventuais erros/problemas ocorridos com os hóspedes podem ser verificados e corrigidos, proporcionando um serviço de melhor qualidade (FREITAS, 2005).

O próximo indicador a ser avaliado é aquele que trata sobre a prestação de serviço disponibilizada aos clientes. A nuvem de palavras criada permite que sejam destacados os comentários “café bem servido”, “café fraco”, “café bom”, “café maravilhoso”, “perfeito”, uma vez que são os que mais apareceram nas avaliações dos clientes. A maioria dos comentários faz referência ao café servido no hotel, e o que mais prevalece são avaliações positivas sobre esse serviço. A partir desta análise pode-se afirmar que o café da manhã do hotel foi o item que mais recebeu avaliação pelo cliente, mostrando com isso a importância que o cliente dá ao serviço do café da manhã de um hotel.

O item limpeza também aparece em destaque nas avaliações feitas pelos hóspedes. Dentro do indicador relativo a prestação de serviços foram esses os aspectos que mereceram maior destaque nos comentários dos hóspedes e para hotéis das categorias luxo e conforto estão associados à aspectos que não podem deixar de atender às expectativas dos mesmos sob pena de ver diminuída sua percepção em relação à qualidade dos estabelecimentos. Desta forma, faz-se importante ter uma equipe tanto de gestores quanto de colaboradores que seja atuante e que procure sempre programar melhorias nestes serviços, pois de acordo com um dos adjetivos mais citados pelos hóspedes, espera-se nada menos que “excelência” no café e na limpeza.

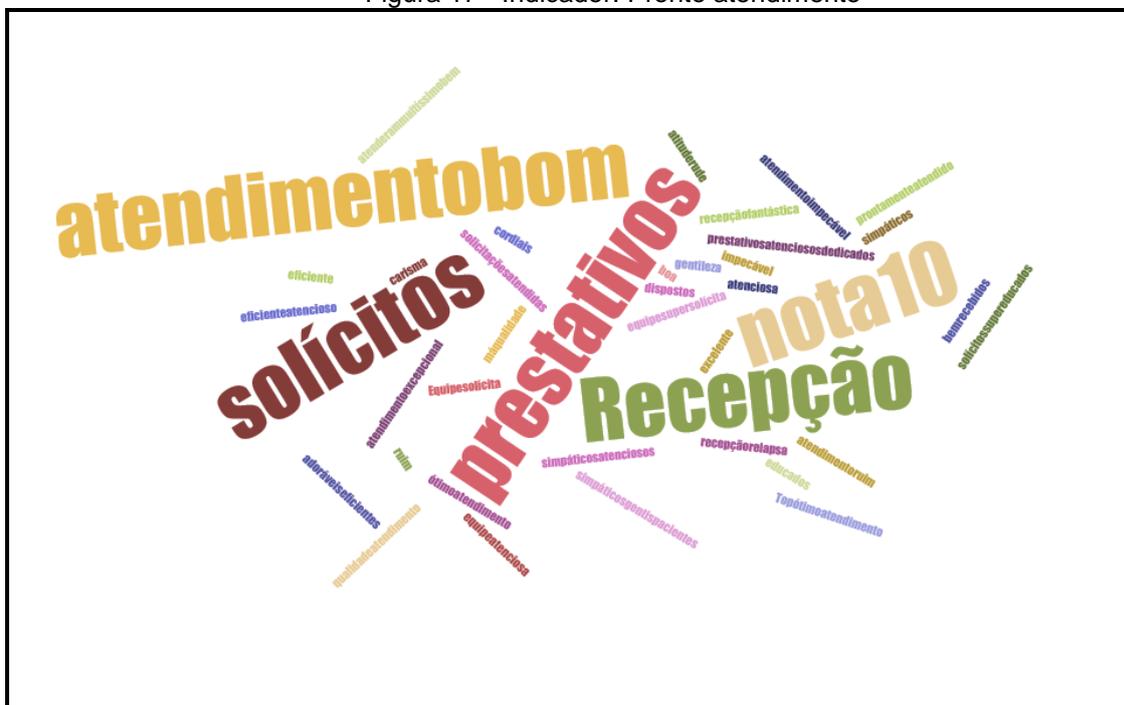
Não adianta ter uma estrutura completa, com equipamentos modernos se não tiver um maravilhoso café da manhã e limpeza impecável em todas as áreas do hotel. Partindo do princípio da intangibilidade do serviço, Kotler et al (2006) afirmam que o serviço é essencialmente intangível, onde uma parte oferece a outra sem que tenha propriedade de nada e a avaliação por parte do cliente é realizada durante o consumo desse serviço, sendo também uma atividade interativa, a avaliação se dá simultânea ao consumo.

É durante o café da manhã que o cliente perceberá a qualidade, pois desde o momento em que ele entra no hotel (recepção) e até se deslocar ao apartamento ele estará avaliando o hotel no que se refere à limpeza. Lockyer (2002) argumentou que para os hóspedes, o fator da limpeza é a sua principal preocupação, pois além de ser um fator de higiene é um quesito fundamental na avaliação do cliente.

A prestação de serviços na hotelaria deve permanecer em um processo de melhoria contínua, buscando cada vez mais a excelência para o cliente. Assim,

atrairá cada vez mais clientes que buscam os serviços diferenciados oferecidos pelos hotéis envolvidos nesta pesquisa.

Figura 17 - Indicador: Pronto atendimento



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

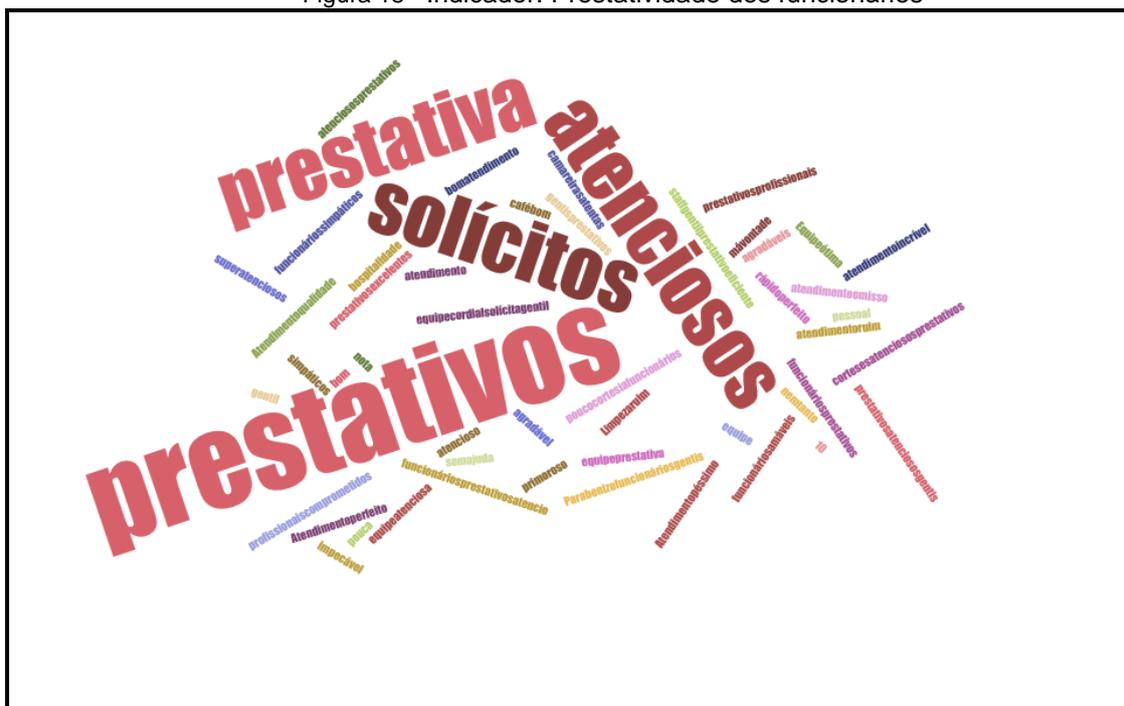
Sobre a categoria de análise pronto atendimento as palavras que mais se destacam são atendimento e os adjetivos que mais estão presentes nas avaliações são: solícitos, prestativos e nota 10.

Valls (2005) afirma que a percepção de um cliente diante de um determinado serviço não se questiona: ele gosta ou não do serviço que recebe. Sendo assim, no final de uma prestação de serviço o cliente terá sua opinião formada quanto, sendo ela satisfeita ou não.

O serviço ao cliente é essencial para as empresas de sucesso. O setor hoteleiro é dinâmico e é o hóspede quem dita o ritmo e o tipo de serviço que necessita receber. Na opinião dos clientes dos hotéis pesquisados o pronto atendimento é considerado muito satisfatório segundo o resultado dessa nuvem de palavras, mostrando a satisfação dos clientes com o serviço recebido.

Ao utilizar a hospitalidade para atender os hóspedes, o hotel estará agregando valor ao seu produto, por meio da prestação de um serviço qualificado. Para Ribeiro (1994), para que se tenha qualidade na prestação de serviços é preciso ter uma visão holística de todos os agentes envolvidos no processo, são eles: o cliente, o investidor, o fornecedor, o colaborador e a comunidade local.

Figura 18 - Indicador: Prestatividade dos funcionários



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

As palavras que mais aparecem na avaliação deste indicador que se referem à percepção sobre a prestatividade dos funcionários são “prestativa”, “solícitos”, “atenciosos” e “prestativos”. Esta nuvem de palavras mostra que o resultado das avaliações feitas pelos hóspedes dos hotéis das categorias luxo e conforto pesquisados têm colaboradores prestativos, atenciosos e solícitos que prezam pelo atendimento perfeito. Prestatividade deve ser a palavra chave para hotéis dessa categoria, pois é na interação com o consumidor que o colaborador demonstra sua prestatividade, colocando-se sempre à disposição do hóspede.

Para Castelli (2005) a premissa pela excelência no atendimento se torna uma estratégia de marketing muito eficiente, promovendo com isso a fidelização dos clientes. A excelência no atendimento é um grande diferencial competitivo, servindo como ferramenta para alavancar resultados de qualquer empreendimento hoteleiro. Porém, para garantir esse diferencial competitivo, os colaboradores devem ser vistos enquanto elementos primordiais do processo, já que é por meio deles que é possível obter maior rentabilidade graças ao seu conhecimento e habilidades que interferem diretamente no sistema de gestão da qualidade (ROBLEDO; ARÁN; PÉREZ-ARANDA, 2015).

Profissionais prestativos, atenciosos e gentis na linha de frente da hotelaria serão sempre um diferencial em empresas que querem se destacar cada vez mais no cenário competitivo. A prestatividade dos colaboradores na hotelaria pode ser

“excelente”, “perfeito” e “cordial”. Esta situação é muito satisfatória para esses empreendimentos, pois o público que os frequenta é bem mais exigente, esperando um serviço de alto nível e pelo que pôde ser observado na nuvem de palavras os hotéis estão entregando esse serviço em relação ao atendimento individual.

Na análise do indicador relacionado ao atendimento especial disponibilizado aos hóspedes (figura 21), os comentários que mereceram maior destaque nas avaliações encontradas nas OTR's foram: “nota mil”, “tratamento vip”, “tratamento de rei” e “experiência única”.

Figura 22 - Indicador: Atendimento especial



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

A prestação de um atendimento especial ao cliente faz toda a diferença e agrega valor ao produto vendido, o hotel, por meio da oferta de serviços personalizados e de excelência. Para os hóspedes dos hotéis pesquisados o atendimento especial não é visto como um diferencial, pois esse público já espera esse atendimento devido à opção por uma hospedagem em um hotel com mais serviços e conseqüentemente com valores de diárias mais elevadas.

O atendimento personalizado, minucioso quando bem feito ganha lugar de destaque na visão do cliente. A partir de uma pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo (Brasil, 2014) com 1.500 turistas percebeu-se que 64% dos entrevistados disseram que o serviço é o principal fator na escolha de uma hospedagem e cerca de 40% estão dispostos a pagar até 15% a mais por um serviço diferenciado.

Quanto mais o hotel fizer o cliente se sentir bem tratado mais estará ganhando sua confiança e fidelização. Hóspedes que frequentam os hotéis pesquisados são muito exigentes e esperam serem surpreendidos em todos os aspectos pelos hotéis.

A partir destas avaliações acima, realizou-se uma análise geral da qualidade do serviço oferecida pelos hotéis pesquisados. Percebeu-se que em relação à percepção dos clientes sobre a qualidade dos hotéis pode-se afirmar que em quase todos os indicadores analisados, os mesmos apresentam uma convergência nas avaliações feitas pelos clientes. O indicador empresa cumpre o que promete mostra que há divergências. Os resultados mostrados aqui são satisfatórios, porque mostra através das avaliações feitas pelos próprios clientes que os mesmos estão satisfeitos em relação à qualidade percebida no serviço hoteleiro de Gramado – RS.

Assim, foi possível obter uma visão geral de como está a qualidade do serviço prestado pelos hotéis de acordo com a visão do cliente. A tabela abaixo mostra um resumo de como está a qualidade do serviço hoteleiro na visão do cliente.

Figura 23 – Análise da percepção dos clientes com relação à qualidade

Tangibilidade	Verde
Confiabilidade	Verde
Presteza	Verde
Segurança	Amarelo
Empatia	Verde

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Para a construção desta figura sobre a percepção dos clientes referente aos serviços prestados foi feita a seguinte análise: a variável tangibilidade que abrange os indicadores físicos e tangíveis dos hotéis tiveram somente comentários positivos feitos pelos clientes, como pode ser analisado nas nuvens de palavras. Então, por essa razão aparece na tabela a cor verde para esta variável.

As variáveis confiabilidade e presteza que abrangem os indicadores sobre prestação de serviços, hotel de confiança, hotel resolve problemas do hóspede, empresa cumpre o que promete pronto atendimento, prestatividade dos funcionários também aparecem na tabela em verde, pois os comentários de ambas foram muito positivos. A variável segurança está com a cor amarela, porque há comentários positivos e comentários negativos nos indicadores avaliados pelos clientes.

A variável empatia que abrange os indicadores: funcionários preparados, atendimento individual ao hóspede, atendimento especial está representada pela cor verde devido aos comentários positivos que constam nas avaliações feitas pelos clientes nas OTR's.

Após conhecer o posicionamento dos hotéis em termos de qualidade oferecida aos clientes e a percepção dos clientes em relação à qualidade dos serviços prestados pelos hotéis selecionados para a pesquisa, será desenvolvido um comparativo entre essas duas posições.

4.3 COMPARATIVO ENTRE A QUALIDADE OFERECIDA PELOS HOTÉIS E A QUALIDADE PERCEBIDA PELOS CLIENTES

A intenção neste subitem é apresentar uma comparação entre as diferentes visões sobre o mesmo conjunto de variáveis e indicadores. Desta maneira será avaliada cada uma das variáveis que compõem o modelo SERVQUAL e o desempenho dos diferentes indicadores associados a cada uma delas.

A primeira comparação envolve a variável tangibilidade, observando-se que foi possível comparar os indicadores ligados à existência de equipamentos modernos e de instalações físicas atrativas, uma vez que os demais não obtiveram avaliações suficientes dos clientes nas OTR's, este fato não permitiu que fossem comparadas as diferentes visões.

Na visão institucional, de acordo com o que pôde ser visualizado nos sites dos hotéis todos apresentam equipamentos modernos em suas instalações. Nas avaliações feitas pelos clientes verificou-se que os adjetivos que mais se destacam em suas avaliações são positivos, com exceção de dois deles. Então, pode-se afirmar que o que é oferecido pelos hotéis está alinhado com as avaliações dos clientes nas OTR's.

O que os clientes consideram como mais importante em um empreendimento hoteleiro é: uma cama confortável, chuveiro bom, internet e piscina aquecida. A variável que está associada à tangibilidade aborda aspectos sobre instalações físicas e na visão institucional ficou evidente que 100% dos hotéis pesquisados têm instalações físicas visualmente atrativas. E as avaliações que mais se destacaram nos comentários feitos pelos hóspedes que frequentam esses hotéis estão em conformidade com o que se pôde verificar nos sites.

Quanto à análise da variável confiabilidade foi possível realizar comparativos entre os seguintes indicadores: se a empresa cumpre o que promete; se resolve os problemas dos hóspedes e se presta os serviços esperados pelos hóspedes. O indicador voltado à avaliação em relação a se a empresa cumpre o que promete, mostra que na visão institucional apenas 30% dos hotéis apresentam aspectos que possam ser associados a isso. Nas avaliações feitas pelos clientes predominaram comentários negativos sobre esse indicador.

Com isso, pode-se perceber que as avaliações dos clientes, em relação a este indicador, vão na mesma direção que a visão institucional, passada por meio das informações obtidas nos sites dos hotéis pesquisados.

Quanto ao indicador ligado a resolução de problema dos hóspedes, há certa convergência entre a visão institucional que mostra haver 54% dos hotéis apresentando aspectos que permitem fazer o cliente ficar seguro quando este tem algum problema com o empreendimento. Corroborando esta visão, nas avaliações feitas pelos clientes destacam-se mais avaliações positivas sobre esse indicador, mostrando essa convergência entre o que os hotéis informam e a percepção real do cliente.

Ao avaliar o indicador associado à prestação de serviço constatou-se tanto na visão dos empreendimentos quanto na visão dos clientes que ambos estão convergentes em suas informações e com o que se propõe a fazer, na visão percebida pelos hotéis e nas avaliações feitas pelos clientes.

A variável presteza permitiu que fossem feitas análises comparativas entre dois indicadores: pronto atendimento e prestatividade, os demais não tiveram um número suficiente de avaliações para a construção das nuvens de palavras. Na visão institucional do indicador associado ao pronto atendimento, nota-se que pelas informações coletadas nos sites e contatos feitos com os hotéis os colaboradores estão sempre dispostos a ajudar os clientes e nas avaliações feitas pelos hóspedes,

estes percebem o pronto atendimento da equipe dos hotéis pesquisados. O mesmo pode ser afirmado para o indicador ligado à prestatividade, que está alinhado com as duas visões.

A variável segurança também possibilitou o comparativo de dois indicadores: funcionários educados e funcionários preparados. Nesta análise percebeu-se a existência de uma lacuna entre a visão institucional sobre funcionários educados e a percepção do cliente. O primeiro indicador avaliado a partir das informações disponibilizadas pelos sites e pelos contatos mantidos junto aos hotéis foi apurado que apenas 38% dos hotéis que compõe a pesquisa apresentam aspectos que podem ser associados a existência de colaboradores educados. Porém, em contrapartida não é o que o cliente demonstra em suas avaliações nas OTR's, apresentando avaliações muito positivas em relação a este indicador.

No indicador funcionários preparados constatou-se que pela visão apresentada pelos hotéis há um longo caminho para se percorrer no que se refere a equipe bem preparada e o mesmo também é visto nas avaliações dos clientes, que consideraram os colaboradores despreparados para prestar o serviço.

E por último a variável empatia apresenta o comparativo com dois de seus indicadores, são eles: atendimento individual e atendimento especial. O indicador associado ao atendimento individual refere-se à avaliação de se a gestão do hotel presta esse atendimento aos seus clientes. Na visão institucional percebe-se que são poucos os hotéis nos quais a gestão acompanha seus clientes individualmente. Porém, as avaliações dos clientes mostram que os mesmos estão satisfeitos quanto ao atendimento que recebem da gestão do hotel.

Já o indicador ligado ao atendimento especial mostra que ambas as visões (hotéis x clientes) estão alinhadas. Nas informações observadas, os hotéis demonstram essa preocupação em atender de forma diferenciada seus clientes e por outro lado, os clientes reconhecem isso em suas avaliações.

No mercado competitivo do turismo, o fator qualidade é o critério que se apresenta como fator decisivo para gerar um diferencial que conduza ao sucesso dos serviços e à diferenciação dos produtos ofertados. A qualidade deve ser uma estratégia usada para garantir sua permanência no mercado (BENI, 2002). A seguir apresenta-se um comparativo da visão institucional e da visão do cliente quanto aos serviços prestados pelos meios de hospedagens e como o cliente percebe esse serviço.

Figura 24 – Comparativo entre a visão institucional e a visão do cliente

VISÃO INSTITUCIONAL		VISÃO DO CLIENTE	
Tangibilidade	Verde	Tangibilidade	Verde
Confiabilidade	Amarelo	Confiabilidade	Verde
Presteza	Amarelo	Presteza	Verde
Segurança	Vermelho	Segurança	Amarelo
Empatia	Amarelo	Empatia	Verde

Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2016).

Por meio da Figura 24 percebe-se claramente as concordâncias e discordâncias entre as duas visões conforme já mencionado anteriormente. Na variável tangibilidade tanto a visão institucional quanto a visão do cliente estão com concordância, ou seja, o que os hotéis apresentam através dos seus sites vem ao encontro do que os hóspedes percebem. Quanto à avaliação da variável confiabilidade, verificou-se que há uma discordância entre as duas visões. A visão do cliente mostra uma convergência entre o que os hotéis pesquisados passam e a real percepção que o cliente tem.

As informações coletadas nos sites dos hotéis para analisar a variável presteza mostraram que entre os indicadores analisados pronto atendimento e prestatividade há uma convergência entre as duas visões. O que os hotéis se propõe a fazer referentes a estes indicadores é reconhecido de forma positiva pelos seus clientes. O mesmo não ocorre nas duas visões da variável segurança, percebe-se uma lacuna entre estas visões. As informações passadas pelos hotéis estão divergentes com as percepções dos seus hóspedes.

A variável empatia mostra que são poucos os hotéis que passam informações referentes aos indicadores desta variável, mas mesmo assim na visão dos clientes, os mesmos estão satisfeitos com o serviço que tem sido ofertado a eles.

Através do comparativo entre as duas visões apresentadas no presente trabalho, pode-se dizer que há mais concordâncias do que discordâncias entre as visões. Na visão dos hotéis há mais falta de informações relativas aos indicadores avaliados. Isso ocorre em função do fato de que nem todos os hotéis estão

comunicando por intermédio de seus sites sobre os serviços que prestam e também há uma lacuna quando se busca informações por e-mails ou telefonemas, na maioria das vezes não há retorno por parte dos empreendimentos hoteleiros. Já na visão dos clientes, os mesmos se mostram satisfeitos com os serviços que tem recebidos durante suas hospedagens nos hotéis pesquisados.

4.4 AÇÕES PROPOSTAS PARA A MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE

Após analisar as duas visões (hotéis e clientes) e compará-las, é possível elencar algumas ações voltadas à melhoria contínua da qualidade do serviço hoteleiro da cidade de Gramado-RS. Nas análises realizadas, o maior *gap* está localizado em duas variáveis: segurança e empatia. E os indicadores que compõe essas variáveis são ligados ao elemento humano.

Segundo Castelli (2005) os colaboradores representam o maior patrimônio para as organizações fornecedoras de serviços. Então para que ocupem um lugar de destaque dentro da empresa e baseadas também nas análises efetuadas seguem ações voltadas para a melhoria contínua nos hotéis pesquisados:

- Aprimorar o recrutamento e seleção, no sentido de ter um mínimo de rotatividade entre os colaboradores das equipes responsáveis pelos atendimentos aos hóspedes nos hotéis;
- Educar e treinar as pessoas de tal forma que se transformem em excelentes profissionais naquilo que fazem, podendo transformar o serviço prestado em um diferencial competitivo para seus empreendimentos, por meio da construção de capacidades dinâmicas únicas;
- Trabalhar na retenção dos talentos para que a empresa se torne parte do projeto de vida de cada um, possibilitando a ampliação das vantagens geradas pela curva da experiência;
- Estabelecer condições para que cada colaborador tenha orgulho da empresa em que atua, desenvolvendo assim o espírito de equipe e fazendo com, que todos possam trabalhar em busca da realização de objetivos comuns;
- Compreender o significado dos processos que envolvem a participação de gestores e da equipe. Efetuar sua correta descrição para que possa gerar os resultados esperados para seus respectivos setores;
- Implantar, acompanhar e avaliar os processos descritos visando sempre oportunidades de melhorias que possam colaborar para um melhor

relacionamento com seus clientes, de maneira a viabilizar a fidelização deste com as empresas envolvidas.

Castelli (2005) destaca que a hotelaria é um setor composto por organizações constituídas por pessoas, tecnologias e procedimentos com o objetivo de satisfazer seu público-alvo por meio da oferta de seus produtos e serviços e, assim, obter o lucro que garanta sua competitividade no mercado.

O hotel enquanto empresa deve satisfazer seus hóspedes, sua equipe de colaboradores e seus proprietários, além é claro de contribuir para a melhoria da qualidade de vida da comunidade na qual faz parte. Sendo assim, a gestão do hotel deve estar focada na qualidade total, e esta só pode ser feita por meio das pessoas e para as pessoas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar, com base no modelo SERVQUAL, a qualidade do serviço hoteleiro oferecido pela cidade de Gramado-RS. Dessa forma o trabalho da pesquisadora abrangeu diversas áreas do conhecimento desde as abordagens conceituais do Turismo e do Sistema Turístico (Sistur). Em seguida foi revista a história da hotelaria no Brasil e no mundo. Com base nesta revisão, constatou-se a preocupação do setor em relação à qualidade do serviço oferecido ao cliente. Conforme Rejowski (2002), a década de 1970 teve como diferencial no setor a importância dada para a qualidade dos serviços prestados e também houve maior diversificação nos meios de hospedagem existentes no mercado daquela época.

O turismo e a hotelaria são os setores que mais empregam atualmente, e em Gramado – RS a hotelaria possui 1.934 trabalhadores atuando, segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2013).

Este trabalho identificou as características distintivas dos hotéis, voltados ao atendimento do público-alvo desta pesquisa, existentes em Gramado-RS. Os treze hotéis pesquisados, a partir dos dados divulgados pelo Guia Quatro Rodas (BRASIL, 2015), pertencem às categorias conforto e luxo e envolvem aqueles que oferecem um maior número de serviços e produtos aos seus clientes. O público alvo desses hotéis abrange um público bem exigente, uma vez que se trata de famílias que viajam a lazer e procuram usufruir de toda a infraestrutura existente nos empreendimentos. Além de famílias, os hotéis também atendem excursões de turistas que vêm visitar a serra ao longo do ano e principalmente em alta temporada como férias, páscoa e Natal Luz. Outro público alvo engloba os executivos que vêm para eventos corporativos que são realizados na cidade como o Festuris.

Em função do público alvo escolhido por estes hotéis, os mesmos devem estar sempre atentos às mudanças do mercado e ao ambiente interno (equipe), pois a gestão do seu capital intelectual irá auxiliar na implementação das mudanças propostas pelo mercado hoteleiro, e com isso contribuir para a melhoria da qualidade do serviço prestado ao seu hóspede, o que é corroborado pelos estudos de Gummesson e Gronroos (1988).

Ao pesquisar sobre serviços verificou-se que entre as décadas de 1960 e 1980 surgiram vários conceitos para serviços. Porém, segundo Gronroos (2003)

não se chegou a nenhum conceito definitivo. Corroboram com essa visão os estudos de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2006), Albrecht e Bradford (1998) e Freitas (2005). Freitas (2005) traz à luz o momento da verdade na prestação de serviço, que é a interação direta do cliente com o colaborador da empresa, quando acontece o chamado momento da verdade, pois o processo da prestação do serviço ocorre simultaneamente, nessa interação entre ambos.

No presente estudo também foram abordados conceitos sobre a qualidade e neste sentido destacam-se autores como Takeuchi e Quelch (1983). Eles afirmam que a década de 1980 pode ser considerada como um importante marco na demanda pela qualidade nas organizações. Berry, Parasuraman e Zeithaml (1988) trouxeram o conceito de *Zero Defect*, ou seja, serviço bem feito como sinônimo de qualidade. Sasse Jr., Olsen e Wyekoff (1978) e Juran e Godfrei (1999) foram outros importantes teóricos que abordaram o assunto. Porém, as dimensões mais aceitas para o assunto qualidade são apresentadas por Gronroos (1984, 1994 e 2003) nas quais trata sobre como o serviço é entregue ao cliente e o que é entregue ao cliente.

Na vasta literatura analisada, verificou-se que muitos modelos de avaliação da qualidade em serviços foram criados. Os estudos mais importantes sobre o assunto presentes nesta pesquisa que aborda a medição da qualidade em serviços foram realizados por Berry, Parasuraman e Zeithaml (1985). A partir desses estudos, os teóricos refinaram os critérios usados pelos clientes para avaliarem a qualidade de um serviço, e definiram que devem ser considerados: a tangibilidade; a confiabilidade; a prestatividade; a segurança; e a empatia. São estes os determinantes da qualidade que serviram como base para o modelo que mede a qualidade do serviço, denominada escala SERVQUAL.

Ao avaliar, baseado no modelo SERVQUAL, a imagem da qualidade apresentada pelo serviço hoteleiro na cidade de Gramado-RS; foi constatado um resultado que pode ser considerado satisfatório. Foi realizado um levantamento nos sites dos treze hotéis que fazem parte do universo da pesquisa para avaliar a imagem que o serviço hoteleiro está passando aos seus clientes. Nesse levantamento foram observados como os hotéis transmitem ou deixam de transmitir aos seus clientes sobre os seus serviços prestados. Algumas informações constantes do modelo utilizado não puderam ser avaliadas, uma vez que não foram disponibilizadas nos sites dos hotéis pesquisados. Então foi realizado contato por e-

mail e por telefone com os hotéis. Porém, quando a resposta não era informada, considerou-se que o hotel não prestava o determinado serviço.

Atualmente no que se referem à hotelaria, as mídias sociais estão muito presentes nesse cenário. Para os autores Buhalis, Hay e Page (2012) as mídias alteraram a forma de consumo das pessoas. O setor hoteleiro não pode ser medido antes do seu consumo, por ser um serviço intangível. Alguns teóricos se destacam nas pesquisas sobre esse assunto, entre eles estão: Newman (2003), Stankov, Lazic, Dragicevic, Ruzic e Bilos (2010).

Os hotéis tem nas OTR'S (*Online Travel Review*) uma poderosa ferramenta de gestão, pois são através das avaliações postadas que os gestores têm conhecimento se o hotel atendeu as expectativas dos clientes e de que forma podem melhorar seus serviços.

Ao longo da pesquisa foi avaliada, com base no modelo SERVQUAL, qual a percepção dos consumidores sobre a qualidade do serviço hoteleiro oferecido na cidade de Gramado-RS. Para atingir esse objetivo foi realizada coleta de dados através de um levantamento das avaliações postadas pelos hóspedes nos sites das OTR's: Tripadvisor, Decolar, Expedia, Hotel.com e Booking.

A partir das avaliações coletadas foi usada uma ferramenta para a construção de nuvens de palavras, as quais mostraram as palavras mais citadas pelos hóspedes nas avaliações, tanto adjetivos positivos, quanto negativos usados pelos clientes para avaliar o serviço prestado. O resultado dessa análise mostrou a percepção dos consumidores sobre a qualidade do serviço que recebem nesses meios de hospedagem.

À luz das teorias estudadas sobre qualidade no serviço, Cooper (2001) reforça que as percepções dos clientes dão um norte para a busca da melhoria contínua do serviço. Uma vez que é por meio dessas percepções que os empreendimentos hoteleiros podem melhorar cada vez mais a qualidade do serviço prestado. Dixon (2012) corrobora esta visão ao afirmar que a melhoria contínua garante aos hotéis a criação de vantagens competitivas.

Após a realização destas duas análises, da imagem da qualidade apresentada pelo setor hoteleiro e a percepção do hóspede em relação ao serviço prestado foi feita uma comparação entre ambas com o objetivo de saber se a imagem apresentada pelos hotéis é a mesma que o cliente percebe durante sua hospedagem. Os resultados obtidos a partir da análise feita mostraram que para o

indicador associado à presença de equipamentos modernos e de instalações físicas adequadas, a visão institucional está alinhada com as percepções dos clientes. Em relação aos indicadores ligados a se a empresa cumpre o que promete as avaliações dos clientes também coincidem com a imagem apresentada pelos hotéis pesquisados da cidade de Gramado – RS.

Percebeu-se uma divergência entre a visão institucional e a visão do cliente em relação ao indicador associado à resolução de problemas dos hóspedes. Pois, o hóspede deseja que caso ocorra algum problema, o hotel se prontifique a resolvê-lo de imediato, fazendo com que o mesmo fique satisfeito com o atendimento. Porém não se percebe que os hotéis demonstrem a mesma preocupação na divulgação dos aspectos ligados a esse indicador.

Nos indicadores ligados à prestação de serviço, pronto atendimento e prestatividade, constatou-se um bom alinhamento entre as duas visões, mostrando que as avaliações dos clientes estão de acordo com a imagem que o hotel transmite. O alinhamento observado nesses indicadores não se faz presente naqueles associados à existência de funcionários educados e de funcionários preparados, nos quais se verificou a presença de uma lacuna entre a imagem que a hotelaria passa e a percepção do cliente.

Para essa lacuna as sugestões de melhorias que podem trazer resultados positivos envolvem o treinamento com foco no atendimento ao cliente e a descrição de processos operacionais que darão um direcionamento ao dia a dia do trabalho da equipe. Essas ações devem ser trabalhadas sempre que houver a presença de novos colaboradores, já que a hotelaria tem muitas vezes uma rotatividade alta na equipe impactando diretamente no seu hóspede.

Com relação ao indicador ligado ao atendimento individual foi constatada uma lacuna, na qual a imagem que os hotéis passam é que o cliente não tem acompanhamento por parte da gestão durante sua hospedagem, porém a percepção do cliente é positiva quanto ao atendimento individual que recebe. Sugere-se para os hotéis que revejam a forma como está sendo transmitido para o cliente esse indicador que envolve os aspectos do atendimento individual. Já o indicador ligado ao atendimento especial mostra que ambas as visões estão alinhadas.

A partir das análises feitas foi possível responder a pergunta central da presente pesquisa: Como está a qualidade do serviço hoteleiro, na cidade de Gramado – RS a partir da utilização do modelo SERVQUAL?

De maneira geral a questão central da pesquisa pode ser vista como positiva, a partir de todas as análises e comparações realizadas. Porém, há sempre aspectos que precisam ser melhorados. Mas, no serviço hoteleiro a melhoria continua deve ser a parte principal de todo o processo, uma vez que por tratar-se de um ciclo, verifica-se que o mesmo não tem fim. Além disso, destaca-se que o setor hoteleiro é constituído por pessoas preocupadas e engajadas em atender pessoas da melhor maneira possível, de forma a satisfazer suas necessidades.

O presente estudo permitiu concluir que o setor hoteleiro, por meio de seus gestores, deve desenvolver sua equipe a partir da implementação de programas de treinamentos, educação continuada, palestras motivacionais e processos, pois assim terá uma equipe bem alinhada na condução de suas atividades. Assim, pode-se afirmar que a qualidade do serviço hoteleiro passa diretamente pelas pessoas, pois são elas que fazem a operação acontecer dentro de um hotel.

5.1 CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O presente estudo desbravou o universo da qualidade da hotelaria e do turismo com o objetivo de contribuir para a ampliação da discussão acadêmica sobre esse assunto que pode contribuir de maneira significativa para o futuro dos empreendimentos envolvidos neste setor.

A pesquisa bibliométrica realizada ajudou a ampliar a discussão sobre o tema ora estudado. A partir da pesquisa bibliométrica realizada foi possível identificar os inúmeros autores (nacionais e Internacionais) que abordam temas relacionados ao dessa pesquisa. A literatura nacional sobre o tema é reduzida, mesmo assim é importante ter contato com autores de diversas partes do mundo que agregam valor às questões elencadas.

O trabalho de revisão teórica envolveu importantes autores nacionais que discorrem sobre o tema como: Castelli (1992), Rejowski (2002), Beni (2008) e Reis (2011) que contribuíram para fomentar a discussão acadêmica do tema que permeia o setor hoteleiro no dia a dia. Acrescentou-se também para aprimorar o

trabalho autores da administração e marketing, entre eles destacam-se: Berry, Parasuraman e Zeithaml (1988) e Kotler (1998).

A pesquisa sobre a qualidade do setor hoteleiro realizado com treze hotéis de Gramado – RS, classificados segundo o Guia Quatro Rodas (BRASIL, 2015) como luxo e conforto transitou por diversas áreas do conhecimento, não se aprofundando em cada tema.

A pesquisadora recorreu a bancos de dados internacionais para a construção do estado da arte. Destacam-se aqui áreas do conhecimento sobre qualidade na hotelaria que podem ser exploradas novamente em futuras pesquisas. Torna-se relevante investir em pesquisas nacionais, pois os principais autores são estrangeiros.

A principal limitação encontrada pela pesquisadora foi quanto a falta de receptividade por parte dos hotéis que se recusaram a receber a pesquisadora, não visualizando na pesquisa um meio de refletir quanto a imagem passada pelo setor hoteleiro aos seus hóspedes e verificar se a mesma está alinhada com as percepções dos clientes que frequentam esses hotéis.

Esta reação leva a conclusão de que a hotelaria de Gramado–RS não está aberta para receber pesquisadores da área que poderiam colaborar significativamente com a gestão de seus empreendimentos. Entende-se que as duas áreas (mercado e academia) devam andar juntas, e que esse entrelaçamento deva ocorrer de maneira saudável, uma vez que os hotéis poderiam se beneficiar de forma significativa com a visão acadêmica.

Para futuras pesquisas sugere-se um estudo do perfil do público alvo que frequenta estes hotéis e a sua relação com as Online Travel Agency e de que forma as mesmas interferem na decisão do turista no momento da escolha por um determinado meio de hospedagem.

REFERÊNCIAS

- ADLER, H.; BEHNKE, C.; TORRES, E. N. *Stars, diamonds, and other shiny things: the use of expert and consumer feedback in the hotel industry*. **Journal of Hospitality and tourism management**, v. 21, p. 34-43, 2014
- ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **Serviço com qualidade – a vantagem competitiva**. São Paulo, McGraw-Hill, 1998.
- AKBAR, A.; FIE, D.; MEY, L. *Measuring service quality and customers satisfaction of the hotels in Malaysia: Malaysian, Asian an Non-Asian hotel guest*. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 13, pp. 144-160, 2006.
- AKINCI, S.; AKSOY, S.; ATILGAM, E. *Mapping service quality in the tourism industry*. **Managing Service Quality: an International Journal**, v. 13, n. 5, p. 412-422, 2003.
- AMANDA, M.; BUTNARU, G. I. *Conceptual approaches on quality and theory of tourism services*. **Procedia Economics and Finance**, v. 3, p. 375-380, 2012.
- AÑAÑA, E.S.; LIMBERGER, P.F.; MEIRA, J. V.; SOHN, A. P.; *A qualidade dos serviços na hotelaria: um estudo com base nas on-line travel reviews*. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 18, n. 3, set-dez 2016. Disponível em: www.univali.br/periódicos Acesso em 03 set 2016.
- ARAUJO, C. I.; FINKLER, E. N. R.; LADEIRA, W. J.; SANTINI, F. O. *Determinantes da relação confiança e lealdade no setor hoteleiro: uma análise das dimensões atendimento e valor percebido*. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 16, n. 2, p. 386-415, 2014.
- BAVÁRIA SPORT HOTEL (Gramado-rs). **Hotel Bavária Sport**. 2016. Elaborado por BookingSuite. Disponível em: <http://www.intercityhoteis.com.br/en/hoteis/gramado/hotel-bavaria-sport-hotel/>. Acesso em: 21 set. 2016.
- BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 2002.
- _____. **Análise estrutural do turismo**. 13. ed. rev. e atual. São Paulo: SENAC, 2008. 556 p.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. *A conceptual model of services quality and its implication for future research..* **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4. 1985.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. *SERVQUAL: a multiple item scale for measuring customer perceptions of service quality*. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1. pp. 12-37, 1988.
- BRASIL, **GUIA QUATRO RODAS** Edição Especial 50 anos, Ed. Abril, 2015.

BRIGGS, S.; DRUMMOND, S.; SUTHERLAND, J. *Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector.* **Tourism Management**, v. pp. 1006-1019, 2007.

CALLAN, R. J.; KYNDT, G. *Business travelers perception of service quality: a prefatory study of two European city centre hotels.* **International Journal of Tourism Research**. 2001, n.3, pp. 313-323.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 5. ed. Caxias do Sul: EducS, 1992.

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

CASTELLI, G. **Excelência em Hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CEVDET, A.; ELERI, J.; IBRAHIM, G. *Measuring food and beverage service quality in spa hotels.* **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2014. v. 26, Iss 2, pp. 183-204

CHAPMAN, R.; FITZGERALD, A.; PRESBURY, R. *Impediments to improvements in service quality in luxury hotels.* **Managing Service Quality**, 2005. v. 15, n. 4, pp.357-373

CHIHKANG, W.; HWA-KAUNG, C.; HSIANG-FENG, C. *Investigating the wellness tourism factors in hot spring hotel customer service.* **International Journal of Contemporary Hospitality Management**., 2013. v. 25.Iss 7; pp. 1092-1114

COOPER, C.; FLETCHER, J.; GILBERT, D.; SHEPHERD, R.; WANHILL, S. trad. Roberto Cataldo Costa – **Turismo: princípios e prática** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

CUERVO, R.S. **El turismo como médio de comunicación humana**. México-DF: Departamento de Turismo do Governo do México, 1967.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. *Measuring service quality: A reexamination and extension.* **Journal of Marketing**, v. 56, n 3, 1992.

CROSBY, P. B. **Quality is free: the art of making quality certain**. New York: New American Library, 1979.

DANZIGER, S.; ISRAELI, A.; BEKERMAN, M. *The relative role of strategic assets in determining customer perceptions of hotel room price.* **International Journal of Hospitality Management**, v. 25, n 1, 129-145, 2006.

DIGITAL GLOBE. Google. **Mapa de Gramado-RS**. 2016. Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps/place/Gramado,+RS/@-29.3941107,-50.9123911,18594m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x951932427804321f:0xa71c25f081e5aea6!8m2!3d-29.3745686!4d-50.876435?hl=pt-BR>>. Acesso em: 30 out. 2016.

DORTYOL, I.T.; KITAPCI, O.; VARINLI, I. *How do international tourists perceive hotel quality? An exploratory study of service quality in Antalya tourism região.* **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 26, Iss 3, pp. 470-495, 2010.

EDVARDSSON, B.; OLSSON, J. *Key concepts for new service development.* **Service Industries Journal**, v. 16, n. 2. pp. 140-164, 1996.

EMERALD – **Base de Dados.** Disponível em <<http://www.emeraldinsight.com.>> Acesso em 27 mar. 2015.

ECKINCI, Y.; RILEY, M. *A critique of the issues and theoretical assumptions in service quality measurement in the lodging industry: time to move the goal-posts?* **International Journal of Hospitality Management.**, v. 17, pp. 349-362, 1998.

Estalagem St. Hubertus – Disponível em: <http://www.sthubertus.com> Acesso em 20 set. 2016

FALCES, D. C. et al. HOTELQUAL: *una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento.* **Estudios Turísticos**, n.139, p.95-110, 1999.

FEE – Fundação de Economia e Estatística. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br>> Acesso em 18 abr 2015.

FITZSIMMON, J.A.; FITZSIMMON, M.J. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia da informação; trad. Jorge Ritter, 4ed, Porto Alegre: Bookman, 2005.

FREITAS, A. L. P. A qualidade em serviços no contexto da competitividade. **Revista Produção on-line** [on-line]. Edição 1, v. 5, Florianópolis: ABEPRO, março 2005. Disponível em: <<http://www.producaoonline.inf.br>> Acesso em 01 abr 2015.

GOELDNER, C. R.; McINTOSH, R. W.; RITCHIE, J. R. **Turismo: Planeación, Administración y Perspectivas.** 2 ed. Wiley, 2000.

GRONROOS, C. *A service quality model and its marketing implications.* **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, pp. 36-45, 1984.

_____. *From scientific management to service management: a management perspective for the age of service competition.* **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 1, pp. 5-20, 1994.

_____. **Marketing:** gerenciamento e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 482 p.

GRONROOS, C.; GUMMENSON, E. **Quality of services lessons from the product sector.** *In suprenant, add value to your service: the key to success.* Chigago, American Marketing Association, 1988.

GU, H.; RYAN, C. *Chinese clientele at chinese hotel preferences and satisfaction.* **International of Hospitality Management**, v. 27, pp. 337-345, 2008.

GUMMESSON, E. **Quality of services: lessons from de product sector**. Chicago Ill.: American Marketing Association, 1988.

GUNDERSEN, M. G.; HEIDE, M.; OLSSON, U. H. *Hotel guest satisfaction among business travelers: what are the important factors?* **The cornell hotel and restaurant administration quarterly**, v. 2, n. 37, 1996.

HAYS, S.; PAGE, S.; BUHALIS, D. *Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organizations*. **Current issues in tourism**, v. 16, n 3, p. 211-239, 2012.

HESKETT, J. L. **Managing in the service economy**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

HOTEL ALPESTRE (Gramado-RS). **Hotel Alpestre**. 2016. Disponível em: <www.hotelalpestre.com.br>. Acesso em: 19 set. 2016.

HOTEL CASA DA MONTANHA (Gramado-RS). **Hotel Casa da Montanha**. 2016. Elaborado por Grisé Digital. Disponível em: <www.casadamontanha.com.br>. Acesso em: 20 set. 2016.

HOTEL VARANDA DAS BROMÉLIAS (Gramado-RS). **Varanda das Bromélias Boutique Hotel**. 2016. Elaborado por Orgânica Digital. Disponível em: <<http://www.varandadasbromelias.com.br/>>. Acesso em: 21 set. 2016.

HU, C.; JANG, SC.; MC CAIN, SL. *Service quality gap analysis toward customer loyalty: practical guidelines for casino hotels*. **Hospitality Management**, v. 24, pp. 465-475, 2005.

HUSSAIN, H. N. *Perceptions of service quality in North Cyprus hotels*. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**., v. 17, lss 6, pp. 469-480, 2005.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

KEATING, M.; HARRINGTON, D. *The challenges of implementing quality in the Irish hotel industry*. **Journal of European Industrial Training**, v. 27, n 9, p. 441-453, 2003.

KHAN, M. *Ecoservcotourists quality expectation*. **Annals of tourism research**., v. 30, n.1, pp. 109-124, 2002.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KNUTSON, B.; STEVENS, P.; WULLAERT, C; YOKOYOMA, F. *LODGSERV: A service quality index for the lodging industry*. **Hospitality Research Journal**, V. 14, Nº 2, pp. 227-284, 1990.

KRIPPENDORF, J. **Sociologia do turismo**: para uma nova compreensão do lazer e das viagens. São Paulo: Aleph, 2000.

JAFARI, J. *La cientificación del turismo*. **Estudios y perspectivas en turismo**, v. 3, n. 1, pp. 7-35, 1994.

JAFARI, J.; RITCHIE, J. R. B. *Toward a framework for tourism education – problems and prospects*. **Annals of tourism research**, v. 8, n. 1, pp.13-34, 1981.

JOHNSTON, R. *The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers*. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n. 5, pp. 53-71, 1995.

JOHNS, N.; HOWARD, A. *Customer expectations versus perceptions of service performance in the foodservice industry*. **International Journal of Service Industry Management**, v. 9, n. 3, 1 p. 248-265, 1998.

JURAN, J. M.; GODFREI, A. B. **Juran's quality handbook**. 5th edition. New York: McGraw-Hill, 1999.

JUWAHEER, T. D.; ROSS, D. L. *A study of hotel guest perceptions in Mauritius*. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 15, Iss 2, pp. 105-115, 2003.

LA HACIENDA (Gramado-RS). **La Hacienda - Estalagem e Restaurante**. 2016. Disponível em: <www.lahacienda.com.br>. Acesso em: 19 set. 2016.

LAW, R.; LI, H.; YE, Q.; WANG, Z. *The influence of hotel price on perceived service quality and value in e-tourism: an empirical investigation based on online traveler review*. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 38, pp. 21-39, 2012.

LEE, K. J. *Attitudinal dimensions of professionalism and service quality efficacy on frontline employees in hotel*. **International Journal of Hospitality Management**, v. 41, pp. 140-148, 2014.

LEIPER, N. **Tourism systems: an interdisciplinary perspective**. Palmerston North: Departamento of Management Systems, Massey University, Nova Zelândia, 1990.

LEHTINEN, U.; LEHTINEN, J. R. **Service quality: a study of quality dimensions** Unpublished working paper. Helsinki: Service Management Institute, 1982.

LEWIS, R. C.; BOOMS, B. H. *The marketing aspects quality*. In: BERRY, L.; SHOSTACK, G.; UPAH, G. (org.) **Emerging perspectives on services marketing**. Chicago: American Marketing, p. 99-107, 1983.

LIMBERGEER, P. F. *Gestão do destino turístico: modelo de avaliação da experiência do turista com base nas online travel reviews*. Programa de Pós Graduação em Hotelaria e Turismo - **Tese de Doutorado**, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2015.

LOBOS, J. **Encantando o cliente**: externo e interno. 9. Ed. São Paulo: Hamburg, 1993.

LOCKYER, T.; MOSHIN, A. *Customer perceptions of service quality in luxury hotels in New Delhi, Índia: an exploratory study*. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 22, Iss 2, pp. 160-173, 2010.

LOCKEY, T. *Business guest accommodation selection: the view from both sides*. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 14, n. 6, p. 294-300, 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/09596110210436832>
Acesso em: 15 ago 2014.

LOHMANN, G.; PANOSSO NETTO, A. **Teoria do Turismo** – Conceitos, Modelos e Sistemas. São Paulo: Editora Aleph. 2008 (Série Turismo). 468p.

LOVELOCK, C. H. **Services marketing: people, technology, strategy**. 4. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Principles of Service Marketing and Management**, New Jersey, Prentice Hall, 1999.

MAMEDE, M. I. DE B.; NETO, A. R. V. *Qualidade percebida e expectativas de brasileiros e estrangeiros em relação aos equipamentos e serviços turísticos*. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 13, pp. 311-328, 2011.

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

MASKE, D. C.; MEIRA, J. V. S.; SOUZA, E. C. *A medição da qualidade dos serviços prestados em hotéis de Balneário Camboriú, SC: uma aplicação do modelo SERVQUAL*. **Revista Rosa dos Ventos**, v. 6, n. 3, pp. 544-555, 2012.

MASTER HOTÉIS (Gramado-rs). **Master Premium**. 2016. Elaborado por pmweb. Disponível em: <www.master-hoteis.com.br/hotel/gramado/master-premium-gramado>. Acesso em: 20 set. 2016.

MEI, A. W. O.; DEAN, A. M.; WHITE, C. J. *Analyzing service quality in the hospitality industry*. **Managing Service Quality**, v. 9, n. 2. p. 136-143, 1999.

MTUR – Ministério do Turismo. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br>> Acesso em 19 abr 2015.

MODEVIE BOUTIQUE HOTEL (Gramado-rs). **Modevie**. 2016. Elaborado por Ste Disponível em: <www.modevie.com.br>. Acesso em: 20 set. 2016.

MOLINA, S. **Turismo: metodología para su planificación**. México-DF: Trillas, 1997.

_____. **O pós turismo**. São Paulo: Aleph, 2003.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. *The commitment-trust theory of relationship marketing*. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, Jul. 1994.

MTUR–MINISTÉRIO DO TURISMO. **Anuário Estatístico do Ministério do Turismo 2012**. Disponível em:

<<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/anuario/>> Acesso em: 13 abr. 2013.

MTUR – MINISTÉRIO DO TURISMO – **Marcos Conceituais, 2013**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Marcos_Conceituais.pdf> Acesso em: 02 abr. 2015.

ONG, B.S. *The perceived influence of user reviews in the hospitality industry*. **Journal of Hospitality & Management**, v. 21, p. 463-485, 2012.

Observatório do Turismo do RS. Disponível em: <http://www.setel.rs.gov.br/conteudo/3336/infografico-meios-de-hospedagem-rs-e-regioes-turisticas-2015> > Acesso em 10 dez. 2016.

Periódicos Online do Turismo – **Base de Dados**. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/index>> Acesso em 27 mar. 2015

Periódicos Online do Turismo – **Base de dados**. Disponível em: <<http://www.univali.br/ensino/pos-graduacao/mestrado/mestrado-academico-em-turismo-e-hotelaria/revista-turismo-visao-e-acao>> Acesso em 27 mar. 2015

PETROCCHI, M. **Hotelaria: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

PMG – Prefeitura Municipal de Gramado. Disponível em: <<http://www.gramado.rs.gov.br>> Acesso em: 17 abr 2015.

PRODIGY HOTEL ALPENHAUS (Gramado-RS). **Alpenhaus - Gramado**. 2016. Elaborado por BookingSuite. Disponível em: <www.hotelalpenhaus.com.br>. Acesso em: 19 set. 2016.

PRODIGY HOTEL SERRANO (Gramado-RS). **Serrano - Gramado**. 2016. Elaborado por BookingSuite. Disponível em: <www.hotelserrano.com.br>. Acesso em: 19 set. 2016.

QU, N. T. H. *Service quality in China's hotel industry: a perspective from tourists and hotel managers*. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 12, Iss 5, pp. 316-326, 2014.

RAMSARAN-FOWDAR R. R. *Developing a service quality questionnaire for the hotel industry in Mauritius*. **Journal of Vacation Marketing**, v. 13, n. 1, pp. 19-27, 2006.

REJOWSKI, M. **Turismo no percurso do tempo**. São Paulo: Aleph, 2002.

RIBEIRO, H. **5S: a base para a qualidade total**. 9. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

RITTA HOPPNER HOTEL (Gramado-RS). **RH - Hotel Rita Hoppner**. 2016. Disponível em: <www.rittahoppner.com.br>. Acesso em: 20 set. 2016.

RUZIC, D.; BILOS, A. *Social media in destination marketing organization (DMOs)*. **Tourism & Hospitality Management**, Conference Proceeding, p. 178-190, 2010.

- SAGE – Base de dados. Disponível em:
<<http://www.sagepub.com/aboutCompany.nav>> Acesso em 27 mar. 2015.
- SAINT ANDREWS (Gramado-RS). **Hotel Saint Andrews Gramado**. 2016. Elaborado por BookingSuite. Disponível em: <www.saintandrews.com.br>. Acesso em: 19 set. 2016.
- SASSER, Jr., W. E.; OLSEN, P.; WYCKOFF, D. **Management of service operations: text and cases**. Boston: Allyn& Bacon, 1978.
- SCIENCE DIRECT – Base de Dados. Disponível em:
<<http://www.info.sciverse.com/sciencedirect/about.>> Acesso em 27 mar. 2015.
- SILVA, M. B. C. *Adaptação da escala servqual para avaliação da qualidade dos serviços no contexto da construção de edificações multifamiliares*. **Dissertação de Mestrado**, Universidade de Caxias do Sul, 2011.
- SOUZA, C. A.; LAURINO, A. T.; *Programa bem receber em Foz do Iguaçu, Paraná: o resgate de uma experiência nos meios de hospedagem*. **Revista Rosa dos Ventos**, v.4, p. 625-637, 2012.
- SPRINGER – **Base de Dados**. Disponível em: <<http://www.link.springer.com>> Acesso em 27 mar. 2015.
- TAKEUSHI, H.; QUELCH, J. A. *Quality is more than making a good product*. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 4, pp. 136-145, 1983.
- TSANG, N.; QU, H. *Service quality in China's hotel industry: a perspective from tourists and hotel managers*. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 12, n. 5, p. 316-326, 2000. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/09596110010339706> Acesso em: 16 ago 2014.
- TYLER, K.; VELA, M.R.; WANG, Y. *Cultural perspectives: chinese perceptions of UK hotel service quality*. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v. 2, Iss 4, pp. 312-329, 2008.
- TRINDADE DA SILVA, L. M.; MEDEIROS, C. A. F.; COSTA, B. K. *Qualidade dos serviços turísticos no setor dos restaurantes: Uma aplicação do Modelo SERVPERF*. **Revista Hospitalidade**, v. 6, n. 2, Dez. 2009.
- ROBLEDO, J. L. R.; ARÁN, M. V.; PÉREZ-ARANDA, J. *Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero*. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**. V. 21, pp. 84-92, 2015.
- VIANNA, S. L. G. *A competitividade e a qualidade de vida na destinação turística: análise quanto à sua correspondência*. **Tese de Doutorado**. Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo – Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Biguaçu, 2011.
- VIEIRA, E. V. **Qualidade em serviços hoteleiros: a satisfação do cliente é função de todos**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2004.

VILLA BELLA (Gramado-RS). **Hotel Conceito - Villa Bella**. 2016. Elaborado por BookingSuite. Disponível em: <www.hotelvillabella.com.br>. Acesso em: 21 set. 2016.

YILMAZ, I. *Do hotel customers use a multi-expectation framework in the Evaluation of services? A study in Cappadocia, Turkey*. **Tourism and hospitality research**, v. 10, pp. 59, 2010.

WALKER, J. R. Introdução à hospitalidade. São Paulo: Manole, 2002.

WEB OF SCIENCE – **Base de Dados**. Disponível em: <<http://www.apps.webofknowledge.com>> Acesso em 27 mar. 2015

WILEY ONLINE LIBRARY – **Base de Dados**. Disponível em : <<http://onlinelibrary.wiley.com>> Acesso em 27 mar. 2015.

WILKINS, H.; MERRILEES, B.; HERINGTON, C. *Towards an understanding of total service quality in hotels*. **International Journal of Hospitality Management**, v. 26, n. 4, pp. 840-853, 2006.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEHRER, A.; CROTTS, J.C.; MAGNINI, V. P. *The perceived use fulnes of blog postings: An extension of the expectancy disconfirmation paradigm*. **Tourism Management**, v. 32, p. 103-113, 2011.