PROJETO DE GRADUAÇÃO

Qualidade de serviços na hotelaria: recomendações práticas para desempenho superior

Por,
Diana Dutra Andrino
11/0010671

Brasília, 22 de novembro de 2017.

UNIVERSIDADE DE BRASILIA

FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DEPRODUÇÃO

UNIVERSIDADE DEBRASILIA
Faculdade de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

PROJETO DE GRADUAÇÃO

Qualidade de serviços na hotelaria: recomendações práticas para desempenho superior

Por,

Diana Dutra Andrino
11/0010671

Relatório submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Engenheiro de Produção

Banca Examinadora

Prof. Ari Melo Mariano, Ph.D. -UnB/EPR(Orientador) _____

Prof. Dra. Simone Borges Simão, UnB/EPR _____

Brasília, 22 de novembro de 2017.

'For, you see, so many out-of-the-way things had happened lately, that Alice had begun to think that very few things indeed were really impossible.'.

Lewis Carroll
(1832-1898)

RESUMO

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

Palavras – Chave: Hotelaria, Qualidade de Serviços, SERVQUAL, Satisfação, PLS

ABSTRACT

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

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

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 10
1.1. Problema da Pesquisa 11
1.2. Justificativa 11
1.3. Objetivos 11
1.4. Estrutura dos capítulos 12
2. TEORIA DO ENFOQUE METAANALÍTICO CONSOLIDADA (TEMAC) 13
2.1. Preparação da pesquisa 13
2.2. Apresentação e interrelação dos dados 13
2.2.1 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DAS REVISTAS DA DISCIPLINA 13
2.2.2 SELEÇÃO DAS REVISTAS RELEVANTES DA DISCIPLINA 14
2.2.3 COLETA DE DADOS PARA A ALIMENTAÇÃO DA BASE DE DADOS 15
2.2.4 ANÁLISE DOS AUTORES E ARTIGOS 17
2.2.5 ANÁLISE DAS PALAVRAS CHAVES 19
2.3. Detalhamento, modelo integrador e validação por evidências 21
2.3.1 CO-CITAÇÕES 21
2.3.2. *COUPLING* 23
2.3.3 PALAVRAS MAIS FREQUENTES 24
2.3.4 MODELO INTEGRADOR DE ARTIGOS 25
3. REFERENCIAL TEÓRICO 29
3.1. Histórico e caracterização do setor hoteleiro 29
3.2. Qualidade em Serviços 29
3.3. Escala SERVQUAL 30
3.4. Atributos para a satisfação de clientes em serviços de hotelaria 32
4. METODOLOGIA 34
4.1. Local e objeto de estudo 34
4.2. Instrumento de coleta de dados 35
4.3. Critérios de inclusão e exclusão 36
4.4. Amostra e Procedimentos 36
5. RESULTADOS 37
5.1. Descrição do modelo 37
5.2. Validade e confiabilidade do modelo 39
5.3. Valoração do modelo 43
6. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS 46
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS 50
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 51
APÊNDICE A: Questionário para a coleta de dados 54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Quantitativo de publicações por ano 16
Figura 2: Quantitativo de citações por ano 16
Figura 3: *Word Cloud* com os títulos dos principais artigos 20
Figura 4: Palavras chaves e citações 21
Figura 5: *Co-citation* 22
Figura 6: *Coupling* 23
Figura 7: Palavras mais citadas 24
Figura 8: Modelo de *gaps* 31
Figura 9: Caracterização da amostra 37
Figura 10: Modelo estrutural de segunda ordem 38
Figura 11: Modelo estrutural proposto 39
Figura 12: Modelo de equações estruturais 41
Figura 13: Modelo de equações estruturais calculado 43
Figura 14: Teste t de student 44
Figura 15: Análise IPMA 46
Figura 16: Modelo para desempenho superior 48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Revistas com maior fator de impacto 14
Quadro 2: Revistas com maior número de publicações na área de pesquisa 15
Quadro 3: Artigos mais citados 17
Quadro 4: Revistas e conferências mais citadas 18
Quadro 5: Modelo integrador de artigos 25
Quadro 6: Questionário 35
Quadro 7: Confiabilidade do item antes da depuração 40
Quadro 8: Empatia e Confiabilidade 47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Autores com maior número de publicações 18
Tabela 2: Países 19
Tabela 3: Validade do modelo 42
Tabela 4: Validade discriminante 43
Tabela 5: Teste de hipóteses 44

1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 80, as organizações de serviço vêm representando uma parcela cada vez maior e mais importante no cenário econômico mundial (FREITAS, 2001). De acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, de 2003 a 2015, a representatividade do setor terciário, passou de 65,8% para 72,8%, mostrando grande contribuição econômica e identificando a expansão desse setor.

No entanto, no contexto da qualidade de serviços, a percepção da qualidade pelo cliente se dá de maneira bem diferente da de um produto. A avaliação da qualidade de serviços apresenta maior dificuldade devido à variabilidade e intangibilidade dos serviços (PARASURAMAN et al.; 1985). Sendo assim, a qualidade de serviços é julgada de acordo com a satisfação percebida. Para Arasli et al. (2005), a satisfação dos clientes é atingida por organizações que conseguem promover continuamente a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Portanto, as empresas buscam um diferencial competitivo em seus serviços uma vez que o mercado consumidor é cada vez mais exigente quando se trata da escolha de um serviço. É necessário conhecer os desejos e necessidades dos clientes para que a empresa possa superar suas expectativas, visando apresentar um maior valor agregado em seus serviços.

A qualidade do serviço é de suma importância para aumentar a fidelidade do cliente (SALANOVA et al., 2005). Parasuraman et al. (1985) sugerem que empresas devem desenvolver instrumentos de pesquisa para determinar e compreender as reais necessidades e expectativas do mercado nas dimensões do serviço. Logo, as pesquisas são utilizadas para a avaliação da percepção de qualidade do ponto de vista do cliente, do seu grau de satisfação quanto aos mais diversos aspectos e quais são aqueles fatores ou dimensões mais valorizadas pelos mesmos.

Assim, a análise da percepção da qualidade dos serviços torna-se de suma importância para o mercado. Esse trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa de satisfação da qualidade acerca da avaliação dos clientes de serviços hoteleiros em um hotel de Brasília utilizando uma adaptação da escala SERVQUAL criada por Parasuraman et al. (1988).

1.1. Problema da Pesquisa

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

Diante do exposto, surge o problema de estudo: Quais fatores influenciam na percepção da qualidade do serviço e na satisfação do cliente no setor hoteleiro?

1.2. Justificativa

De acordo com o IBGE (2002), o crescimento mundial do setor de serviços se deve aos seguintes fatores: geração de renda e emprego, com lastro na contribuição econômica para os países. Assim, os serviços são extremamente relevantes para o debate sobre competitividade e inovação.

A escala SERVQUAL tem sido amplamente difundida e aceita como método para a avaliação da qualidade em serviços. Tem sido aplicada em estudos nas mais diversas áreas do setor de serviços (BABAKUS; MANGOLD, 1992). No que respalda ao âmbito científico, foram encontrados, na Web o Science, 278 trabalhos utilizando a escala SERVQUAL para a análise de satisfação dos clientes, com forte aumento de publicações desde 2008, comprovando o interesse científico pelo tema.

Para a área de Engenharia de Produção, o estudo busca promover o desempenho dos processos de negócio através da análise da qualidade percebida dos serviços, servindo como uma base objetiva para a tomada de decisão.

1.3. Objetivos

O objetivo deste estudo foi apresentar etapas para um desempenho superior em serviços hoteleiros.

A fim de alcançar o objetivo geral, o presente trabalho foi dividido nos seguintes objetivos específicos:

- Pesquisar as principais abordagens de qualidade de serviços por meio da revisão da literatura;
- Integrar um modelo com as variáveis encontradas na literatura;
- Validar o modelo apresentado por meio das equações estruturais;

- Identificar principais variáveis influenciadoras da qualidade de serviço;
- Desenhar etapas de desempenho superior

1.4. Estrutura dos capítulos

O estudo está estruturado da seguinte forma: o Capítulo 2 aborda o enfoque meta-analítico utilizado para a revisão bibliográfica. O Capítulo 3 apresenta o Referencial Teórico no que tange a fundamentação teórica envolvida nos temas abordados na pesquisa. Este capítulo inclui a caracterização do setor hoteleiro no Brasil, seguido pelas principais abordagens da análise da qualidade em serviços e uma apresentação dos modelos de mensuração de fatores que influenciam na percepção da qualidade de serviços. Estes modelos foram utilizados como base para a seleção de um modelo adequado para o desenvolvimento da pesquisa. O Capítulo 4 apresenta o modelo de pesquisa e hipóteses. O Capítulo 5 caracteriza a metodologia utilizada. O Capítulo 6 destaca os principais resultados e análises da mensuração do modelo e, por fim, no Capítulo 7, são apresentadas as considerações finais, limitações e proposta de sugestões de pesquisas futuras.

2. TEORIA DO ENFOQUE METAANALÍTICO CONSOLIDADA (TEMAC)

A revisão bibliográfica tem como objetivo levantar o estado da arte atual e investigar o que já foi explorado ou proposto como solução para o problema de pesquisa, evitando, assim, o investimento de esforços na solução de um problema já explorado em um ponto de vista similar. Para Mariano *et al*. (2011), o enfoque meta-analítico "consegue selecionar e filtrar os dados de maneira sistemática logrando realizar um estado da arte completo sobre determinado assunto", assunto que deve se adereçado devido à dificuldade de lidar com a grande quantidade de informação disponível.

O objetivo da meta-análise é combinar diversos estudos empíricos visando obter resultados mais abrangentes e mais assertivos. Assim, o enfoque meta-analítico possibilita a identificação de autores, artigos e revistas mais relevantes, e o impacto das publicações ano a ano na área de conhecimento selecionada.

Este estudo é exploratório de abordagem quantitativa. Para realizá-lo, será utilizada a Teoria do Enfoque Meta Analítico Consolidado -TEMAC, de Mariano e Rocha (2017). Esta teoria organiza a revisão em três etapas: Preparação → Análise → Entrega.

2.1. Preparação da pesquisa

Na preparação o termo utilizado foi "*service quality hotel*" no espaço temporal de 17 anos (2000-2017), gerando 1017 documentos. Após a aplicação dos filtros "*Management*", "*Engineering Industrial*", "*Engineering Multidisciplinary*" e "*Engineering Manufacturing*", foram encontrados 392 documentos, sendo eles 279 artigos empíricos, 104 artigos sobre o procedimento, 11 artigos de revisão e 4 registros de material editorial.

Com uma amostra de 392 documentos foram realizadas análises para relacionar os principais autores, trabalhos e documentos relevantes, via as leis bibliométricas e posteriormente foram criados mapas de calor.

2.2. Apresentação e interrelação dos dados

2.2.1 Análise e Apresentação das Revistas da Disciplina

Essa etapa da meta-análise engloba identificar as revistas mais utilizadas no contexto estudado, foi realizada por meio das bases de dados da *ISI Web of Science* no período de 15 a

18 de maio de 2017. Foram pesquisadas as revistas relacionadas aos principais congressos e encontros relacionados à qualidade de serviços no setor hoteleiro. A base do *ISI Journal Citation Report Edition* apresenta 192 revistas, considerando a área do conhecimento relacionada ao tema.

2.2.2 Seleção das Revistas Relevantes da Disciplina

As revistas foram selecionadas segundo o fator de impacto *ISI* (*Institute for Scientific Information*). Anualmente, a base de dados do *Web of Science* realiza o cálculo desse fator, que segundo Ramiréz e García (2005) é conhecida internacionalmente como uma das melhores e mais completas bases de dados. Escolheu-se a utilização desse critério por ser o mais utilizado internacionalmente e, portanto, assegurar um resultado mais amplo ao tema. Dessa base foram selecionadas as 25 revistas com maior fator de impacto apresentadas no Quadro (1).

Quadro 1: Revistas com maior fator de impacto

Ranking	**Revista**	**Fator de Impacto**
1	ACADEMY OF MANAGEMENT ANNALS	9.741
2	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	7.288
3	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	6.233
4	JOURNAL OF MANAGEMENT	6.051
5	MIS QUARTERLY	5.384
6	ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY	5.316
7	INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT REVIEWS	4.854
8	JOURNAL OF INFORMATION TECHNOLOGY	4.775
9	ORGANIZATIONAL RESEARCH METHODS	4.727
10	JOURNAL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	4.571
11	BEHAVIOUR	4.478
12	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	4.131
13	PERSONNEL PSYCHOLOGY	4.057
14	JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT	4.000
15	OMEGA-INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE	3.962
16	ACADEMY OF MANAGEMENTE PERCEPTIONS	3.940
17	JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY	3.810
18	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	3.620
19	BUSINESS STRATEGY AND ENVIRONMENT	3.479
20	RESEARCH POLICY	3.470
21	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	3.380
22	ORGANIZATION SCIENCE	3.360
23	TOURISM MANAGEMENT	3.140
24	INFORMATION SYSTEMS RESEARCH	3.047
25	JOURNAL OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS	3.025

Fonte: *Journal of Citations Reports* (2017).

Apenas duas revistas brasileiras apareceram no ranking do *Journal of Citations Report*, a Revista de Administração de Empresas e a Revista Brasileira de Gestão de Negócios, que aparecem em posições mais baixas no ranking.

2.2.3 COLETA DE DADOS PARA A ALIMENTAÇÃO DA BASE DE DADOS

Identificadas as revistas, foi realizada a busca na base de dados do *Web of Science* pelas palavras-chaves *'service quality hotel'* no espaço temporal de 17 anos (2000-2017), gerando 1017 documentos. Após a aplicação dos filtros *"Management", "Engineering Industrial", "Engineering Multidisciplinary"* e *"Engineering Manufacturing"*, foram encontrados 392 documentos, sendo eles 279 artigos empíricos, 104 artigos sobre o procedimento, 11 artigos de revisão e 4 de material editorial.

O Quadro (2) apresenta as revistas e conferências com maior quantidade de publicações. Neste caso, ressalta-se que nenhuma das revistas/conferências que mais publicaram artigos relacionados com o tema, está entre as primeiras 25 revistas com maior fator de impacto. Isso permite inferir que esse campo de pesquisa, na base consultada, mesmo que relevante para o mercado tem tido poucas pesquisas representativas no meio acadêmico e na indústria.

Quadro 2: Revistas com maior número de publicações na área de pesquisa

Títulos da Fonte	**Registros**
INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT	70
TOURISM MANAGEMENT	50
TOTAL QUALITY MANAGEMENT BUSINESS EXCELLENCE	25
CORNELL HOSPITALITY QUARTERLY	21
SERVICE INDUSTRIES JOURNAL	20
2006 INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON HOSPITALITY MANAGEMENT AND BUSINESS INFORMATION PROCEEDINGS	9
PROCEDIA SOCIAL AND BEHAVIORAL SCIENCES	8
MANAGING SERVICE QUALITY	8
INTERNATIONAL JOURNAL OF SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT	7
SERVICE BUSINESS	6

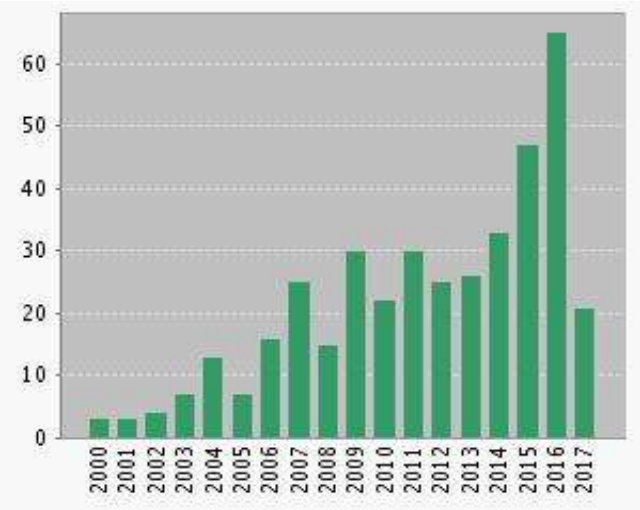
Fonte: *ISI Web of Science* (2017).

A revista que mais publicou sobre o tema foi "*International Journal of Contemporary Hospitality Management"*com 70 publicações e "*Tourism Management*", com 50 publicações.

Destas duas revistas, apenas a "*Tourism Management*" aparece entre as primeiras 25 com maior fator de impacto.

Foi analisado, também, o quantitativo de publicações acerca do tema durante o período observado. A Figura (1) apresenta o quantitativo de publicações desde 2000, segundo a *Web of Science*.

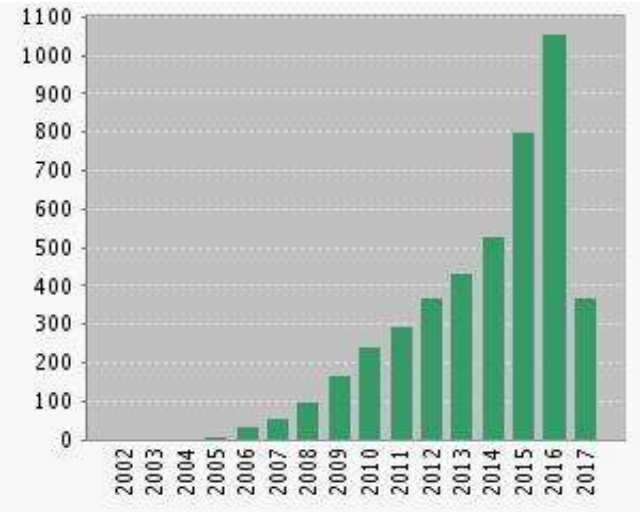
Figura 1: Quantitativo de publicações por ano



Fonte: *Web of Science* (2017)

Pelo crescente número de publicações, pode-se inferir que o tema é relevante cientificamente. Ademais, é possível observar que o tema tem alcance representativo devido à evolução do número de citações ao longo dos anos, que é comprovada na Figura (2).

Figura 2: Quantitativo de citações por ano



Fonte: *Web of Science* (2017)

Analisando as Figuras (1) e (2) pode-se inferir que o tema vem ganhando interesse ano a ano. Fato que demonstra que há espaço para pesquisas científicas nesse contexto.

2.2.4 ANÁLISE DOS AUTORES E ARTIGOS

A partir da amostra de 392 registros encontrados em *Web of Science*, foram realizadas análises das principais contribuições. Os autores que mais publicaram sobre o tema foram Alonso-Almeida MD, com 6 registros, Peiro, JM e Bagur-Femenias, L, ambos com 5 registros. Entre os autores mais citados estão Salanova, M, Agut, S e Peiro, Jm, com 489 citações, seguidos de Sun, Li-Yun, Aryee, S. e Law, KS, com 295 citações. Os artigos mais citados são aqueles que projetaram os autores a serem mais citados. *Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate*, de Salanova, Agut e Peiro de 2005, onde os autores explicam o papel mediador do clima de serviço na previsão do desempenho do empregado e da fidelidade do cliente, aplicado em 324 funcionários. O segundo artigo mais citado (*High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective*), de Sun, Li-Yun, Aryee, S. e Law, KS, em 2007, explica que o comportamento de cidadania organizacional (OCB) orientado a serviços media parcialmente as relações entre práticas de recursos humanos de alto desempenho e ambos os indicadores de desempenho. Este trabalho foi realizado em 81 hotéis na República Popular da China. O Quadro (3) integra os autores com maior número de citações encontrados.

Quadro 3: Artigos mais citados

Título	Autores	Ano da publicação	Total de citações
Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate	Salanova, M; Agut, S; Peiro, JM	2005	489
High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective	Sun, Li-Yun; Aryee, Samuel; Law, Kenneth S.	2007	295
Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan	Hwang, SN; Chang, TY	2003	181
An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travellers	Chu, RKS; Choi, T	2000	133
The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants	Kim, HB; Kim, WG	2005	109
Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study	Hu, Hsin-Hui (Sunny); Kandampully, Jay; Juwaheer, Thanika Devi	2009	103

Título	Autores	Ano da publicação	Total de citações
Using fuzzy number for measuring quality of service in the hotel industry	Benitez, Juan Manuel; Martin, Juan Carlos; Roman, Concepcion	2007	103
Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research	Law, Rob; Qi, Shanshan; Buhalis, Dimitrios	2010	100
Will you survive the services revolution?	Karmarkar, U	2004	91
Extending the understanding of end user information systems satisfaction formation: An equitable needs fulfillment model approach	Au, N.; Ngai, E. W. T.; Cheng, T. C. E.	2008	88

Fonte*: ISI Web of Science* (2017)

Realizou-se também um levantamento dos autores que mais publicaram sobre o tema. A partir das informações da Tabela (1), percebe-se que, dos autores com maior número de publicações, apenas Peiro JM e Law R aparecem entre os 10 mais citados. Juntos, contam com 9 publicações no tema.

Tabela 1: Autores com maior número de publicações

Autores	Registros
ALONSO-ALMEIDA MD	6
PEIRO JM	5
BAGUR-FEMENIAS L	5
TARI JJ	4
SHAHIN A	4
RAMANATHAN R	4
MARTINEZ-TUR V	4
LAW R	4
KARATEPE OM	4

Fonte*: ISI Web of Science* (2017)

A Quadro (4) apresenta as revistas e conferências com maior número de citações e o total de publicações. As 7 revistas listadas somam 77% das citações no assunto e 44% do total de publicações, comprovando que esses veículos de comunicação científica podem oferecer uma gama de conhecimento de relevância.

Quadro 4: Revistas e conferências mais citadas

Título da fonte	Total de Citações	Total de Publicações
TOURISM MANAGEMENT	1260	50
INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT	611	70

Título da fonte	Total de Citações	Total de Publicações
JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY	489	1
SERVICE INDUSTRIES JOURNAL	356	20
ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	295	1
INTERNATIONAL JOURNAL OF SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT	239	7
TOTAL QUALITY MANAGEMENT & BUSINESS EXCELLENCE	215	25

Fonte*: ISI Web of Science* (2017)

Por fim, a Tabela (2) apresenta as publicações classificadas pelos países de origem. Considerando a base do *Web of Science*, 35 países ao todo contribuem com a pesquisa desse tema. No entanto, na Tabela (2), estão listados apenas os países com mais de 40 publicações. O Brasil aparece nos resultados bem atrás no ranking, com apenas 2 publicações.

Tabela 2: Países

Países/Territórios	Registros	% of 392
PEOPLES R CHINA	88	22.449
USA	76	19.388
SPAIN	54	13.776
TAIWAN	45	11.48

Fonte*: ISI Web of Science* (2017)

Pode-se inferir que a qualidade nos serviços hoteleiros é um tema altamente relevante nesses países. Na China, se encontra a universidade com mais publicações neste assunto: Universidade da Cidade de Hong Kong, seguida por uma universidade na Espanha e duas universidades dos EUA.

2.2.5 Análise das Palavras Chaves

Para conhecer as principais linhas de pesquisa foi utilizada a análise de frequência das palavras-chave com *TagCrowd* apresentado na Figura (3). Foram inseridas na ferramenta as palavras chave dos 392 documentos encontrados na busca na *Web of Science*. O *TagCrowd* cria um diagrama com as palavras mais frequentes nos documentos encontrados e contabiliza sua ocorrência. O tamanho das palavras varia de acordo com a frequência das palavras e, dessa forma, pode-se identificar as principais linhas de pesquisa.

Figura 3: *Word Cloud* com os títulos dos principais artigos

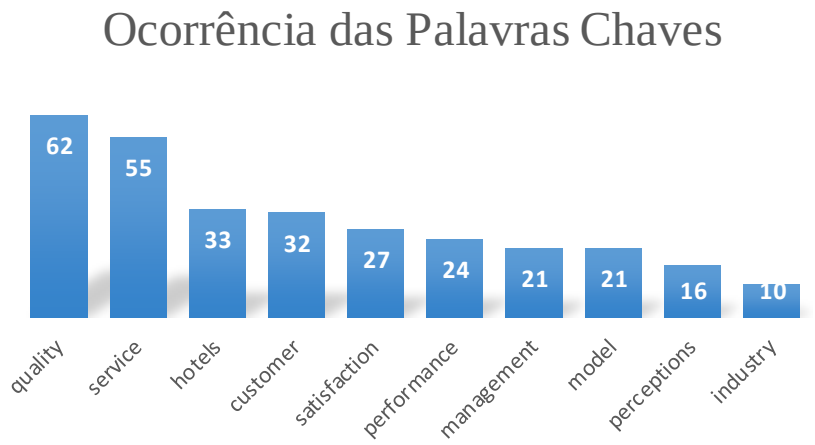
Fonte: própria.

O resultado do mapa de palavras apresenta como principais palavras-chaves "*quality*", "*service*", "*hotels*" "*customer*", "*perception*", "*satisfaction*", "*management*", "*business*", "*performance*" e "*model*". As principais palavras listadas permitem inferir que os estudos a respeito da qualidade de serviços em hotéis têm como foco o gerenciamento da qualidade. As palavras encontradas explicam que as pesquisas apresentam a tendência de tentar compreender o ponto de vista do consumidor, evidenciado pelas palavras "*customer*", "*perception*" e "*satisfaction*", e sua importância para a prosperidade dos negócios, palavras "*management*", "*business*" e "*performance*". Por fim, a palavra "*model*" indica que modelos foram criados e aplicados para um aprofundamento no estudo do tema.

Simplificadamente, revisando os artigos encontrados e o mapa de palavras, chegou-se à conclusão que o estudo da qualidade de serviços busca compreender a medida em que a entrega do serviço alcança as expectativas dos clientes (LEWIS; BOOMS, 1983). De acordo com Benitez, Martin e Roman (2007), a principal preocupação dos estudiosos da qualidade de serviços se encontra na definição das dimensões da qualidade e no modo de medi-la.

A Figura (4) apresenta as palavras-chave com mais de que obtiveram mais de 10 citações.

Figura 4: Palavras chaves e citações



Fonte: própria.

Nesta etapa, analisou-se as principais palavras-chave presentes em artigos sobre o assunto. Estas palavras revelam características de cada trabalho, permitindo agrupar os estudos e classificá-los.

2.3. Detalhamento, modelo integrador e validação por evidências

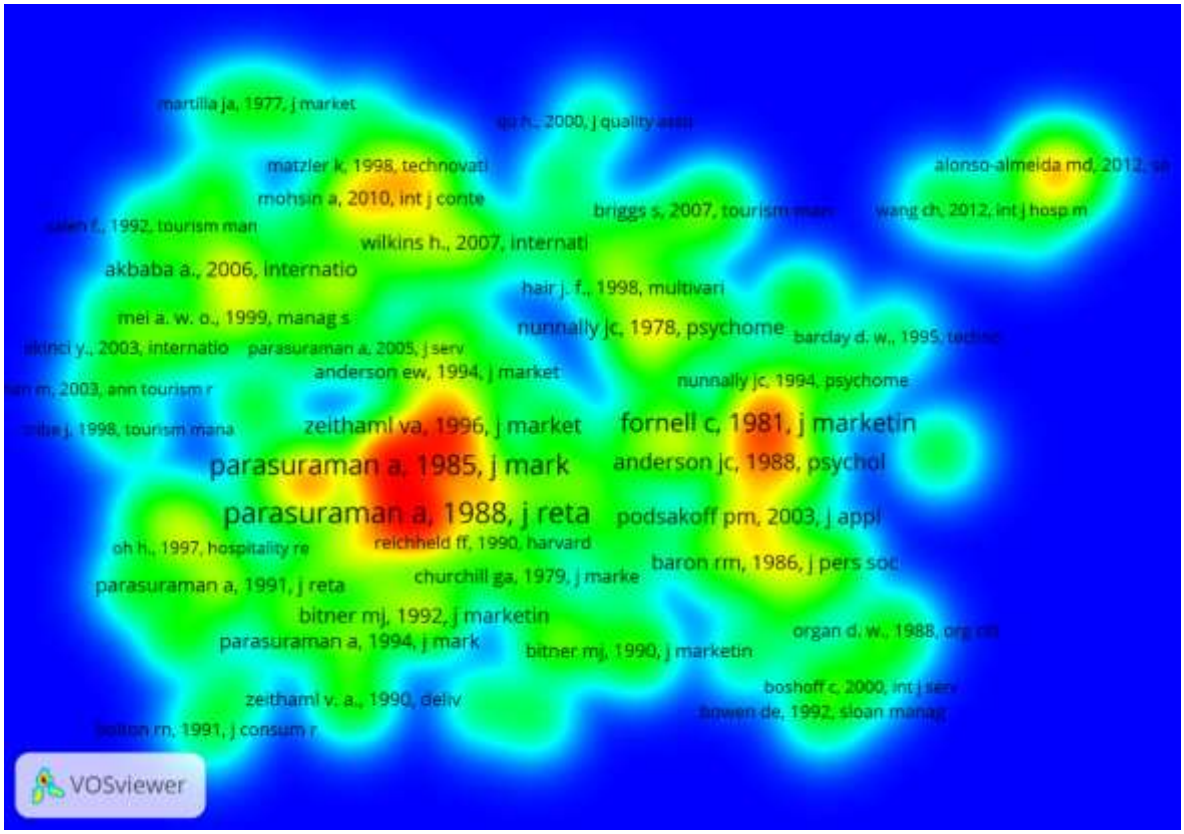
De acordo com Van Enk e Waltman (2014), o "mapeamento científico" ou a visualização de conexões bibliométricas recebe grande atenção desde o princípio da pesquisa bibliométrica. Esta análise consiste em uma metodologia de contagem de conteúdos bibliográficos (YOSHIDA, 2010). Desta forma, pode-se inferir que o foco da análise é na quantidade de vezes em que os termos aparecem nas publicações ou na quantidade de publicações contendo os termos rastreados.

Utilizando o *software VOSviewer*, foram elaborados três mapas de calor com foco em: co-citações mais frequentes, *coupling* e palavras mais frequentes nos resumos e títulos dos artigos.

2.3.1 CO-CITAÇÕES

A análise de co-citações identifica os autores que são frequentemente citados juntos, apresentando as principais abordagens de pesquisa. A Figura (5) apresenta o mapa de co-citações.

Figura 5: *Co-citation*



Fonte: própria.

O mapa de calor mostra duas grandes concentrações, sugerindo que alguns artigos apresentam um maior destaque. A primeira mancha de calor relaciona três publicações de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988 e 1996). Em 1985, os autores realizaram uma pesquisa exploratória reunindo *insights* obtidos em empresas de serviço e desenvolveram um conceito de modelo de qualidade de serviços. Foi, então, identificada a necessidade e oportunidade de desenvolvimento de um instrumento que medisse a qualidade percebida por clientes do setor de serviços.

Parasuraman *et al*. (1988) descrevem o modelo SERVQUAL. A partir do aprofundamento dos estudos a respeito da percepção da qualidade em serviços, foi elaborada a ferramenta que utiliza uma escala com múltiplos itens para medir as percepções do consumidor. No estudo de 1996, a abordagem passa a englobar o efeito da qualidade percebida sobre o comportamento do consumidor e a lealdade do cliente. A forte co-citação identificada entre os artigos demonstram a existência de uma linha de estudos dos autores que influenciou diversas pesquisas no estudo da qualidade de serviços.

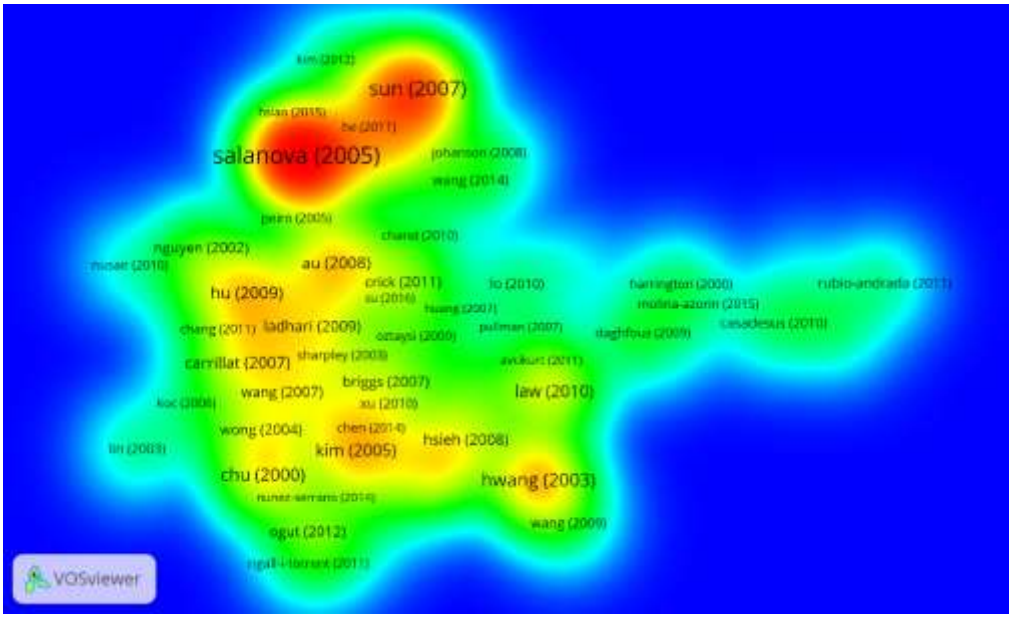
Na segunda mancha pode-se identificar grande incidência do par Fornell e Larcker (1981) e Anderson e Gerbing (1988). Após a análise de ambas as publicações, foi possível

inferir que ambas as publicações estudam a utilização de equações estruturais. Ao passo que Anderson e Gerbing (1988) fazem uma revisão bibliográfica a respeito do tema e apresentam um guia para a aplicação do modelo na prática, Fornell e Larcker (1981) investigam modelos de equações estruturais com variáveis intangíveis e medição de erro, mostrando que os artigos se complementam no estudo da aplicação de equações estruturais.

2.3.2. *COUPLING*

Uma vez localizada as principais abordagens da pesquisa, foi realizada a busca dos *fronts* por meio da análise de *coupling* que busca identificar artigos atuais que utilizam literatura em comum como base de pesquisa. A Figura (6) mostra o mapa de *coupling*.

Figura 6: *Coupling*



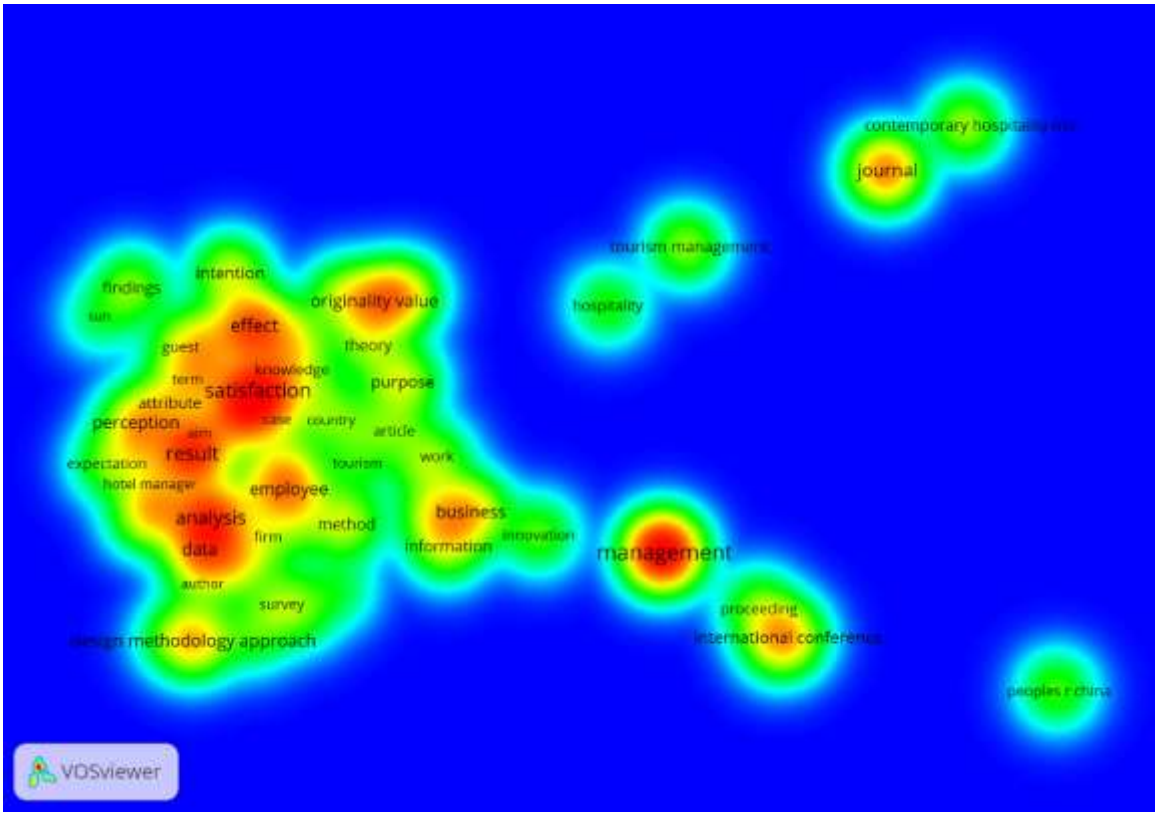
Fonte: própria.

No mapa de *coupling* é possível identificar uama grande mancha de calor englobando Salanova *et al.* (2005) e Sun e Su (2007). O estudo de Salanova *et al.* (2005) examinou o papel mediador do ambiente de serviços na predição da performance dos funcionários e lealdade do consumidor. Foi utilizado um modelo de equações estruturais para demonstrar a relação entre recursos organizacionais e engajamento profissional dos funcionários para predizer o clima organizacional do ambiente de trabalho, que, por sua vez, prediz a performance do funcionário levando à fidelização do cliente. Já o estudo de Sun e Su (2007) aplica uma análise em quatro diferentes sistemas de classificação de hotéis nos Estados Unidos, Reino Unido, China e Taiwan, e compara os métodos de avalição e medição de qualidade de serviços dos quatro sistemas com as cinco dimensões definidas pelo modelo SERVQUAL.

2.3.3 PALAVRAS MAIS FREQUENTES

Pode-se perceber que tanto nas principais abordagens quanto nos *fronts* de pesquisa o modelo/escala SERVQUAL aparece como fator importante. Analisando os textos contidos nos *abstracts* dos artigos e nos títulos foi construído o mapa de calor da Figura (7).

Figura 7: Palavras mais citadas



Fonte: própria.

Observando o mapa das palavras, é possível identificar uma grande mancha de calor, composta pelas palavras *"effect", "satisfaction", "guest", "perception", "attribute", "result", "analysis", "data"* e *"employee"*. Também é possível observar que as palavras "*management*", *"originality value", "business"* e *"journal"* receberam destaque.

O primeiro grupo de palavras permite inferir que os estudos se concentraram na análise do efeito que a percepção da qualidade dos serviços prestados por empresas do setor hoteleiro tem na identificação do dos atributos avaliados para satisfação do hóspede. Assim como permite relacionar o estudo de Salanova *et al.* (2005) a respeito da performance dos funcionários com a qualidade percebida dos serviços oferecidos.

As palavras "*business*", "*management*" e "*originality value*" evidenciam a importância dos estudos na área e aplicabilidade de modelos de medição da qualidade de serviços para os

negócios no setor da hotelaria. Ademais, a palavra "*journal*" mostra a relevância do campo de estudo no âmbito científico.

2.3.4 MODELO INTEGRADOR DE ARTIGOS

Para compreender as principais contribuições, foi apresentado o Quadro (5), com os resultados alcançados:

Quadro 5: Modelo integrador de artigos

Título	Autores	Ano da publicação	Enfoque
Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate	Salanova, M; Agut, S; Peiro, JM	2005	Este estudo examinou o papel mediador do clima de serviço na previsão do desempenho do empregado e da fidelidade do cliente. Metodologia: Modelo de Equações Estruturais no programa Amos. Amostra: - 342 funcionários da empresa de 114 unidades de serviço, sendo eles 54.2% homens e 45.8% mulheres, 51% recepcionistas de hoteis e 49% garçons, com idade média de 34 anos). - Clientes (N = 1.140) das mesmas unidades, sendo eles 54% homens e 46% mulheres, que se hospedaram mais de três noites nos hoteis ou que fizeram alguma refeição no restaurante.
High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective	Sun, Li-Yun; Aryee, Samuel; Law, Kenneth S.	2007	A análise de dados de hotéis na República Popular da China revelou que o comportamento de cidadania organizacional (OCB) orientado a serviços mediou parcialmente as relações entre práticas de recursos humanos de alto desempenho e ambos os indicadores de desempenho. - Amostra: 81 hotéis com idade média de 11 anos, com, em média, 256 funcionários, 200 quartos. 42 deles sendo de 1 a 3 estrelas e 39 de 4 ou 5 estrelas.
Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan	Hwang, SN; Chang, TY	2003	Este trabalho utiliza análise de envolvimento de dados (DEA), desenvolvido por Charnes *et al*. (1978)), e o índice de produtividade de Malmquist, expresso por Färe *et a*l (1992), para medir o desempenho gerencial de 45 hotéis em 1998 e a mudança de eficiência desses 45 hotéis de 1994 a 1998.

Título	Autores	Ano da publicação	Enfoque
An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travellers	Chu, RKS; Choi, T	2000	Usando uma Análise Impor tância-Desempenho (IPA), este trabalho examinou a importância e o desempenho percebidos por clientes de seis fatores da seleção do hotel na indústria hoteleira de Hong Kong. - Amostra: 343 clientes, 50,4% viajando a lazer e 49.6% a trabalho, sendo eles 65% homens, em sua maioria, na faixa etária de 31 a 40 anos (33%)
The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants	Kim, HB; Kim, WG	2005	Este estudo examina as dimensões de brand equity e como elas afetam o desempenho das empresas no setor hoteleiro - em particular, hotéis de luxo- e em cadeias de restaurantes - Amostra: Restaurantes: 174 homens e 220 mulheres, com idade média de 23.5 anos Hotéis: 303 homens e 210 mulheres, com idade média de 35.4 anos.
Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study	Hu, Hsin-Hui (Sunny); Kandampully, Jay; Juwaheer, Thanika Devi	2009	Este estudo busca compreender as relações que existem entre a qualidade do serviço e o valor percebido e como elas afetam a satisfação do cliente, a imagem corporativa e as intenções comportamentais. - Método: escala SERVQUAL - Amostra: 1500 clientes, sendo eles 54% homens, em sua maioria de 25-34 anos (39,5%), viajando a lazer (84.4%) e passando 6 ou mais noites no hotel (79.7%).
Using fuzzy number for measuring quality of service in the hotel industry	Benitez, Juan Manuel; Martin, Juan Carlos; Roman, Concepcion	2007	Este artigo apresenta uma abordagem de tomada de decisão para avaliar dinamicamente a qualidade de serviço de três hotéis de uma importante empresa na ilha de Gran Canaria através de pesquisas. - Método: lógica nebulosa (fuzzy number), TOPSIS - Amostra: 4 hotéis em Gran Canaria.
Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research	Law, Rob; Qi, Shanshan; Buhalis, Dimitrios	2010	Este artigo revisa estudos de turismo publicados de 1996 a julho de 2009 que dizem respeito a abordagens metodológicas para avaliação de sites

Título	Autores	Ano da publicação	Enfoque
Will you survive the services revolution?	Karmarkar, U	2004	Este artigo se refere ao movimento de terceirização que afetou a indústria de serviços nos últimos anos. O objetivo do artigo é fornecer várias recomendações relacionadas à forma como as empresas de serviços podem sobreviver à industrialização do setor de serviços.
Extending the understanding of end user information systems satisfaction formation: An equitable needs fulfillment model approach	Au, N.; Ngai, E. W. T.; Cheng, T. C. E.	2008	Este estudo propõe um novo modelo com o objetivo de ampliar a compreensão dos antecedentes da satisfação do cliente final (End User Satisfaction) no setor hoteleiro e de serviços aéreos. - Modelo: Information Systems Success (IS), de DeLone and McLean (1992) - Amostra: 992 funcionário do setor hoteleiro e de companhias aéreas Hotéis: 77% do total de funcionários entrevistados, sendo eles divididos entre *front office* (57%) e departamento de alimentação (43%). 49% dos entrevistados eram mulheres e 51%, homens. Funcionários de companhias aéreas: 33% do total, sendo eles, em sua maioria, mulheres, de 22 a 39 anos de idade.

Fonte: própria.

No Quadro (5), é possível observar que o estudo da qualidade de serviços no setor hoteleiro é amplamente difundido, uma vez que os artigos listados têm como base hotéis em diversos países. A grande maioria dos artigos foca na aplicação de um modelo existente para identificar os fatores determinantes da qualidade de serviços. Foram listados, também, um artigo de revisão bibliográfica e um estudo a respeito do desenvolvimento do setor de serviços.

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

A literatura relevante a respeito da qualidade de serviços no setor hoteleiro foi integrada

de forma a apresentar suas principais contribuições. Este tema se mostrou atual e difuso, foram evidenciadas diferentes abordagens em meios e culturas variadas. No entanto, não foram destacados artigos brasileiros nos principais resultados da meta-analise, indicando um espaço para novos estudos da qualidade de serviços no setor hoteleiro do Brasil. Em vista disso e levando em consideração que os artigos identificados como mais citados tem como assunto principal as relações mediadoras para a satisfação de clientes, percebe-se o espaço para um estudo com foco nas relações mediadoras a ser aplicado em redes hoteleiras do país.

Com base nos resultados do capítulo dois, foi construída a base teórica deste trabalho e apresentado o modelo da pesquisa descrito no capítulo cinco.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Histórico e caracterização do setor hoteleiro

A finalidade principal do setor hoteleiro é o fornecimento de hospedagem, alimentação, entretenimento, segurança e bem-estar dos hóspedes (PEREIRA; COUTINHO, 2007).

Normalmente, a hospedagem é conectada ao deslocamento. As primeiras viagens deram origem à criação das primeiras hospedarias e o alojamento, geralmente, se dava em troca de mercadorias. Desde então, os serviços de alojamento se desenvolveram muito (VIANA, 2017).

No Brasil, a definição oficial de hotel foi criada pela EMBRATUR (BRASIL, 2002), ela considera uma empresa hoteleira a pessoa jurídica que administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira.

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

Para Holanda e Nascimento (2014), o objetivo dos prestadores de serviços hoteleiros tem sido tornar a hospedagem uma experiência memorável. A hospedagem deve oferecer mais que do que uma habitação e fazer com que o cliente tenha acesso a estruturas confortáveis e se sinta especial através dos serviços oferecidos (VIANA, 2017).

Tão logo, a melhoria da percepção do cliente em relação aos serviços prestados se torna essencial para que o hotel obtenha vantagem competitiva no mercado e investir na qualidade dos serviços tem suma importância para que o hotel se mantenha no mercado.

3.2. Qualidade em Serviços

Lewis e Booms (1983) definiram a qualidade de serviços como a medida e em que a entrega do serviço alcança as expectativas dos clientes. Benitez, Martin e Roman (2007) consideram a principal preocupação da qualidade de serviços como sendo as dimensões da qualidade de serviços e como aferi-la. Assim, a identificação das percepções do cliente é essencial para garantir que suas necessidades sejam atendidas.

Fornell (1992) apontou que alta qualidade leva a um maior nível de retenção de clientes, que, por sua vez, é fortemente relacionado à rentabilidade. Os clientes se mostram dispostos a pagar mais por serviços que apresentam maior nível de qualidade e a busca pela qualidade em serviços se torna, assim, necessária para que as organizações se mantenham no mercado (HU; KANDAMPULLYB; JUWAHEER, 2009).

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

Montecinos *et al*. (2015) enaltecem que a satisfação do consumidor é derivada das expectativas em relação ao serviço utilizado e da confirmação da discrepância e rendimento percebido. Zeithaml (1988) define a qualidade percebida como o julgamento do consumidor sobre a superioridade ou excelência global de um serviço.

Assim, pode-se inferir que a qualidade dos serviços é definida pelo cliente e não pelo produtor e a satisfação dos clientes depende da superação de suas expectativas e do atendimento de seus desejos. Em consequência do nível de percepção da qualidade por parte do cliente, a unidade prestadora de serviços recebe retornos financeiros que a permitem se manter em atividade.

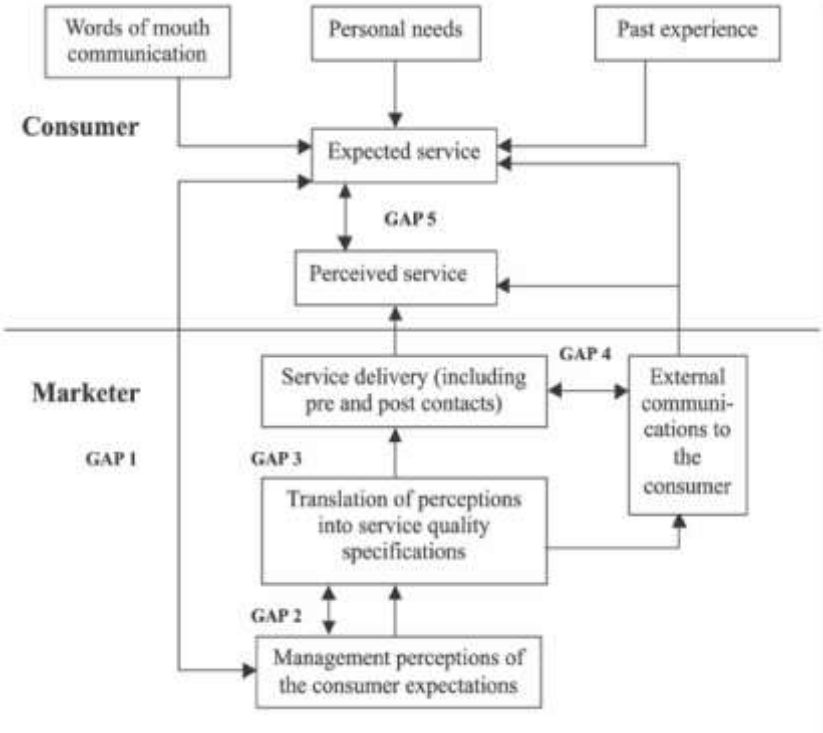
3.3. Escala SERVQUAL

Ao final da prestação de serviços, o cliente forma sua opinião a respeito do serviço, seja ela de satisfação ou insatisfação (MACÊDO; PAULA; CARDOSO; VALDEVINO; FERRAZ, 2013). Segundo Parasuraman, Zeithalm e Berry (1985), existem lacunas entre a expectativa do cliente e a percepção dos serviços prestados que implicam na satisfação ou insatisfação do mesmo e, como consequência, na qualidade de serviços. Os autores identificaram cinco lacunas (*gaps*) entre o que é oferecido pelo prestador de serviço e o que é percebido:

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

O quinto *gap* é composto pelos quatro primeiros e concentra a real percepção da qualidade por parte do cliente. A Figura (8) demonstra o modelo de *gaps* proposto pelos autores.

Figura 8: Modelo de gaps



Fonte: Parasuraman et al., 1985

A partir desse estudo, Parasuraman, Zeithalm e Berry (1988) desenvolveram uma ferramenta para avaliar a qualidade de serviços sob o ponto de vista dos clientes, a escala SERVQUAL. Esta escala, propõe um questionário com 22 itens e avalia 5 dimensões pelas quais os clientes avaliam a qualidade do serviço: tangibilidade, confiabilidade, garantia, empatia e presteza.

O questionário é dividido em duas partes, a primeira busca identificar as expectativas gerais do cliente em relação ao serviço e a segunda busca mensurar a percepção da qualidade relativa às dimensões analisadas. Cada uma das questões, é mensurada através de uma escala e o cliente assinala seu grau de concordância com o tópico. Uma escala altamente difundida é a Escala Likert, que utiliza grandezas variando de 1 a 5.

Através da nota atribuída em cada um dos itens da pesquisa, a escala SERVQUAL estima estatisticamente a diferença entre o desempenho do serviço e a expectativa do cliente. Se o resultado obtido for zero, demonstra alinhamento entre percepção e expectativa. Um

resultado negativo, mostra que a expectativa do cliente era maior do que o percebido. Logo, o resultado positivo, significa que o serviço prestado foi melhor do que era esperado (MACÊDO; PAULA; CARDOSO; VALDEVINO; FERRAZ, 2013).

As dimensões da escala SERVQUAL captam como clientes diferem a performance em cada uma das dimensões avaliadas e a diferença entre expectativa e percepção resulta na satisfação ou insatisfação do consumidor. Parasuraman *et al.* (1996) encontraram uma relação positiva e significativa entre a percepção da qualidade de serviços e a probabilidade de recomendação da empresa por parte do cliente.

Alguns pesquisadores levantaram preocupações a respeito da escala SERVQUAL. Faria (2003) resumiu as desvantagens da escala SERVQUAL como sendo: o modelo mede as expectativas para uma empresa ideal e não de uma empresa específica; o modelo SERVQUAL é genérico, não sendo específico para nenhum ramo de atividade; uma vez que a aplicação do questionário se dá após a experiência do cliente, essa vivência pode influenciar na expectativa mensurada, logo, a expectativa do cliente deve ser mensurada antes do cliente usufruir do serviço; o último ponto leva em consideração que a qualidade do serviço mensurada está ligada apenas às cinco dimensões avaliadas e, não necessariamente, aos atributos que o mercado esteja buscando.

Cronin e Taylor (1994), argumentam que uma escala medindo apenas a performance, como a SERVPERF, explica melhor a variância na medição da qualidade como um todo. No entanto, Buttle (1996) argumenta que, apesar das preocupações a respeito da confiabilidade do instrumento, a escala SERVQUAL continua sendo uma ferramenta útil para a mensuração da qualidade de serviços.

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

3.4. Atributos para a satisfação de clientes em serviços de hotelaria

A satisfação dos clientes se dá após o consumo da experiência e o valor percebido leva em consideração atributos específicos da transação (ANDREASSEN; LANSENG, 1997). Quando um cliente percebe um atributo como importante, este cliente acredita que este atributo tem um papel significativo na escolha do produto ou serviço. Desta forma, é de suma importância para as empresas do setor hoteleiro identificar os atributos tidos como importante. Examinar como é a percepção do cliente destes atributos se torna uma atividade necessária uma

vez que a probabilidade de uma futura estadia no mesmo hotel aumenta de acordo com o elevado nível da satisfação do cliente (CHU; CHOI, 2000).

Segundo Silva e Leite (2009), o ambiente exerce grande influência no padrão do consumidor. As autoras propõem um modelo que relaciona como as variáveis ambientais e sociais afetam no processo cognitivo, emocional ou nas sensações físicas da experiência do hóspede. Tais variáveis influenciam no comportamento do cliente e proporcionam um comportamento de aproximação ou afastamento de maneira que influenciam na satisfação do hóspede.

Sureshchandar, Rajendran, and Anantharaman (2002) utilizaram cinco fatores para a mensuração da satisfação dos clientes: (1) natureza do serviço; (2) elemento humano da entrega do serviço; (3) sistematização da entrega do serviço, elemento não-humano do serviço; (4) aspectos tangíveis; e (5) responsabilidade social.

LeBlanc and Nguyen (1996) examinaram cinco fatores que podem influenciar a imagem do hotel por parte do cliente. Os fatores analisados foram: ambiente físico, identidade corporativa, personalização do serviço, qualidade do serviço e acessibilidade. Eles sugeriram que hotel deve investir em enaltecer vantagens do ambiente para atrair novos clientes.

Resumindo, a natureza multidimensional da satisfação dos clientes utilizou medidas globais para mensurar a satisfação em diversas experiências com provedores de serviços.

Parasuraman *et al*. (1988) argumentaram que a qualidade percebida dos serviços é um julgamento ou atitude relacionado à superioridade do serviço. Neste estudo, foram utilizadas as cinco dimensões da qualidade da escala SERVQUAL para verificar a qualidade percebida, sendo elas:

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

4. METODOLOGIA

De acordo com Gil (1994), a pesquisa científica pode ser caracterizada por procedimentos e técnicas específicas. O presente estudo se classifica como uma pesquisa exploratória. Este tipo de pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou construindo hipóteses.

Uma pesquisa exploratória tem como principal função explorar um problema com o intuito de esclarecê-lo através de uma investigação aprofundada. Tal pesquisa pode envolver levantamento bibliográfico e um estudo de campo, ambos implementados nesta pesquisa. O levantamento bibliográfico caracteriza-se pela busca de informações e fundamentações teóricas baseadas em livros e artigos científicos. O estudo de campo busca, através de técnicas como entrevistas e questionários, investigar a realidade de determinado segmento da população de acordo com o objetivo do estudo em questão (FLORES *et. al.*, 2006).

Mediante à análise quantitativa das respostas obtidas, chegou-se às conclusões desta pesquisa. A análise multivariada tem como finalidade de aplicação a simplificação estrutural, a elaboração de hipóteses e o teste das mesmas (JOHNSON; WICHERN, 1992). Podendo, assim, ser utilizada de maneira exploratória, onde se busca estruturar um conjunto de variáveis, ou de uma forma confirmatória, onde se deseja testar uma hipótese (HAIR *et al.*, 2005A).

4.1. Local e objeto de estudo

O local de estudo desta pesquisa foi a cidade de Brasília- DF, mas especificamente, um Hotel X localizado na cidade. Brasília é a capital federal do Brasil, a cidade se situa região geográfica conhecida como Planalto Central, na região Centro-Oeste.

Os dados da Pesquisa de Serviços de Hospedagem (PSH) de 2016, feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em parceria com o Ministério do Turismo, mostram que a capital federal conta com 279 opções de estadia, dentre elas, 182 hotéis, colocando-a como a 6 ª cidade do país com maior número de hotéis.

Em um ambiente altamente competitivo, os hotéis buscam diferenciação. Como objeto de estudo desta pesquisa, foi escolhido um hotel 5 estrelas de Brasília, que conta com 395 unidades habitacionais, salas para eventos, um auditório, estacionamento coberto, academia, sauna, *spa*, três piscinas, três quadras de tênis, dois bares, um restaurante e uma loja de conveniência dentro de suas instalações.

4.2. Instrumento de coleta de dados

A pesquisa exploratória utiliza coletas de dados diversificadas. Neste estudo, foi utilizado o método do questionário virtual, que conta com uma lista ordenada de perguntas. Como base para as questões listadas foram adaptados os modelos de questionários utilizados por Glória *et al.* 2011 para a qualidade percebida e Zaidan (2016) para o desenvolvimento das questões analisando as expectativas do cliente.

A coleta de dados foi realizada entre os dias 6 e 20 de outubro de 2017, por meio de questionário eletrônico aplicado através do site *SurveyMonkey* a uma amostra de indivíduos que já se hospedaram no hotel em questão. O Quadro (6) apresenta itens do questionário e as respectivas variáveis analisadas.

Quadro 6: Questionário

Variável		Item
Serviço esperado		SE1 – Espero ver coisas novas quando me hospedo em um hotel diferente SE2 – Gosto de experimentar diferentes costumes e culturas que não fazem parte do meu ambiente. SE3 – Gosto de conhecer mais sobre a cultura local de onde o hotel está inserido SE4 – Gosto que coisas imprevisíveis aconteçam durante a minha estadia SE5 - Gosto de conhecer pessoas novas quando me hospedo em locais diferentes SE6 – Enquanto estou em um hotel, eu relaxo e deixo as coisas acontecerem SE7 – Gosto de me hospedar em hotéis para reduzir a tensão, ansiedades e frustações SE8 – Gosto de hotéis em que eu possa passar o dia, sem ter a necessidade de sair para comer. SE9 – Não gosto de me preocupar com rotinas do dia-a-dia quando estou hospedada em um hotel
Qualidade Percebida	Presteza	P1 - Os funcionários do hotel sempre atendem prontamente P2- Os funcionários do hotel sempre demonstram boa vontade em atender o hóspede P3 - Os funcionários do hotel estão sempre disponíveis para atender às solicitações dos hóspedes
	Confiabilidade	C1 - O hotel sempre cumpre o que promete C2 - O hotel demonstra sincero interesse em resolver qualquer problema que surge C3 - No hotel, as coisas são feitas corretamente pela primeira vez C4 - O hotel realiza serviços no tempo prometido
	Tangibilidade	T1 - O hotel tem instalações e equipamentos modernos T2 - O hotel tem visual agradável T3 - Os funcionários do hotel têm boa apresentação pessoal T4 - O quarto do hotel é confortável

Variável		Item
		T5 - Qualidade e variedade dos itens do café da manhã e das demais refeições servidas
	Empatia	Em1 - O hotel dá atenção individual aos hóspedes Em2 - Conveniência dos horários de atendimento Em3 - Os funcionários do hotel demonstram real interesse pelos hóspedes Em4 - Os funcionários entendem as necessidades específicas dos seus hóspedes Em5 - Os funcionários dão aos hóspedes um atendimento personalizado
	Garantia	G1 - O comportamento dos funcionários do hotel gera confiança nos clientes G2 - Os funcionários do hotel são educados e corteses com os clientes G3 - Os funcionários do hotel têm competência para responder às perguntas dos hóspedes
Satisfação		SA1 - Me sinto à vontade durante a estadia no hotel. SA2 - O hotel me proporciona experiências memoráveis. SA3 - O hotel me oferece serviços que eu não buscava, mas me foram úteis. SA4 - A estadia faz com que eu responda de uma maneira sentimental. SA5 - O hotel estimula minha curiosidade e vontade de viajar.

Fonte: própria.

O questionário (Apêndice A) foi aplicado a 131 hóspedes do hotel e visou identificar a influência da expectativa do cliente na qualidade percebida e da qualidade percebida pelo cliente no seu nível de satisfação. A percepção da amostra foi identificada por meio da análise de graus de concordância (escala Likert de 5 pontos), em relação aos diversos itens analisados.

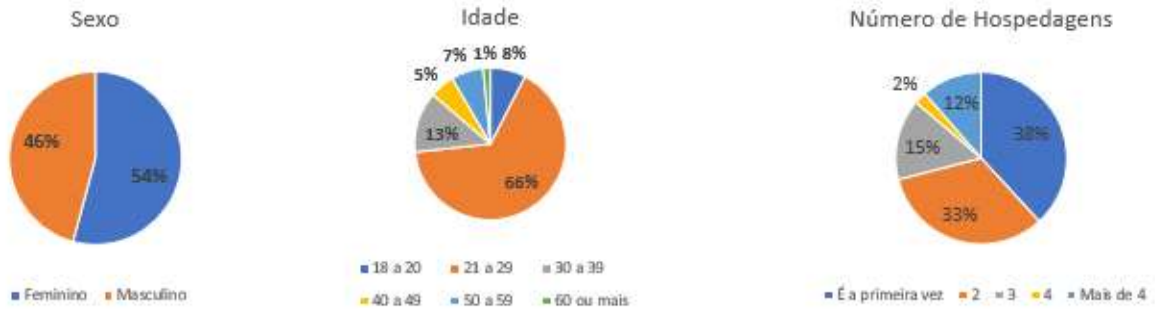
4.3. Critérios de inclusão e exclusão

O público alvo da pesquisa foram clientes do hotel estudado. Contudo, alguns clientes do hotel não se caracterizam como hóspedes, pois utilizam apenas alguns recursos disponíveis, como o *spa*, áreas de lazer, bares ou restaurante. Como critério de exclusão, estavam estes clientes e os hóspedes que se recusaram a responder.

4.4. Amostra e Procedimentos

Das 131 respostas obtidas no questionário aplicado aos clientes do Hotel X, pode-se inferir que a amostra é caracterizada por 56% dos respondentes do sexo feminino e 46% do sexo masculino. Além disso, 66% das pessoas que responderam o questionário estão na faixa etária entre 21 e 29 anos e 62% delas se hospedaram no hotel mais de uma vez. Estes dados encontram-se melhor detalhados na Figura (9).

Figura 9: Caracterização da amostra



Fonte: própria.

Uma vez obtidas as respostas, a análise dos dados foi feita por meio de análise multivariada usando equações estruturais baseadas na variância. Para realização dessa análise, as respostas foram, posteriormente, convertidas para o formato *Excel* de modo que tivesse compatibilidade com o programa *SmartPLS (Smart Partial Least Square)* versão 3.16 e o cálculo da amostra se deu pelo software *G*Power* - a amostra mínima necessária foi de 98 respondentes, para um efeito da força médio (0,15), significância de 5% e nível de poder estatístico de 0.8.

Foi optado pela utilização do *PLS* para a valoração e validação do modelo pelo fato de ser um método adaptável a realidades complexas, onde não há necessidade de um quadro teórico rigorosamente definido, de forma que seja possível analisar relações que não são amplamente conhecidas (HAIR *et al*, 2017; CHIN 1998).

Foram obtidas, no total, 131 respostas, aproveitadas em sua totalidade. As amostras para *PLS-SEM (Partial Least Square –Structural Equation Model)* utilizam propriedades de regressão *OLS* e o modelo válido deve explicar em 13% variável analisada, acima de 33%, o resultado é excelente (HAIR *et al.*, 2017). Com a utilização do software *SmartPLS*, foi obtido um resultado de 40,8% de explicação da satisfação.

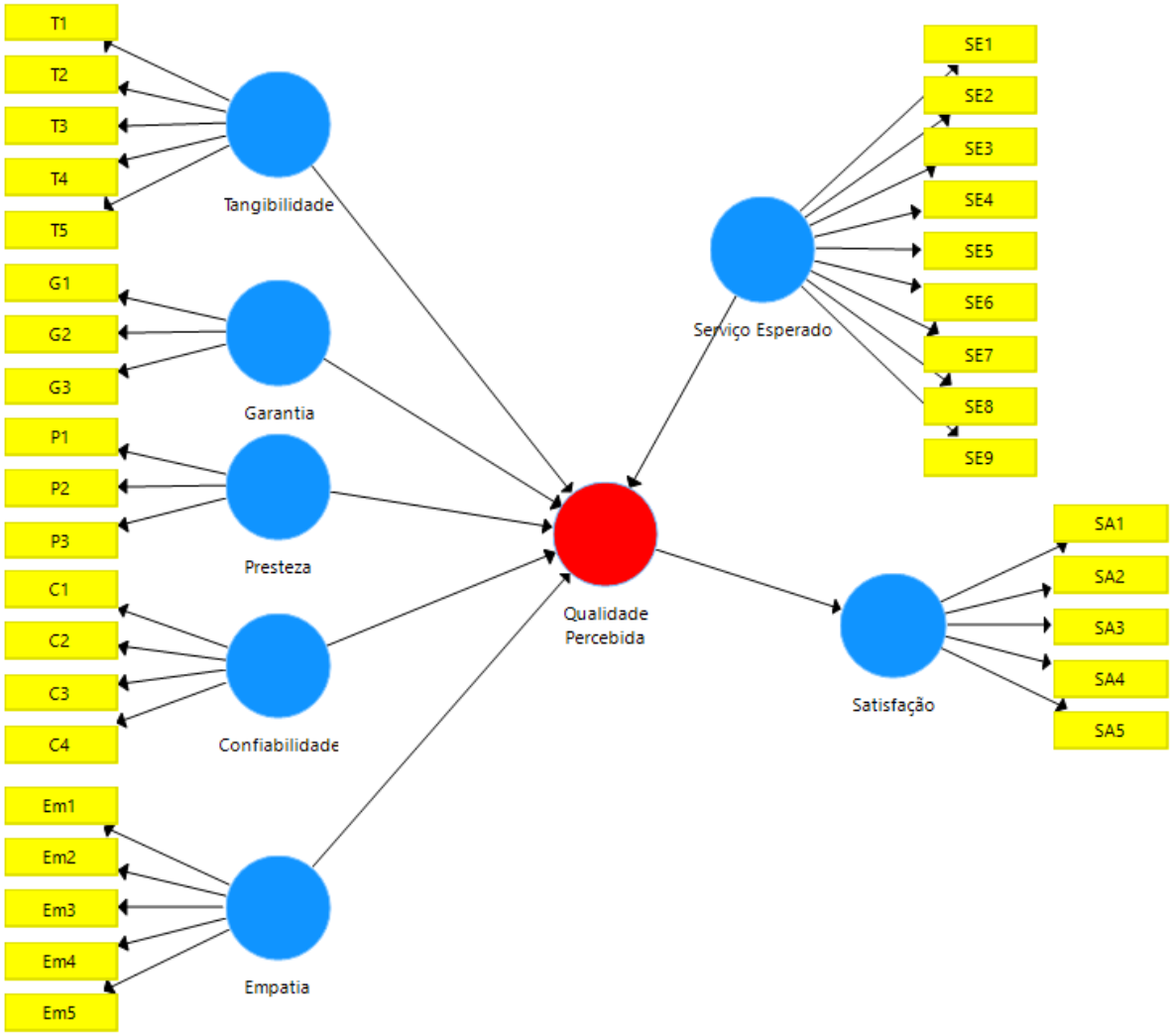
5. RESULTADOS

5.1. Descrição do modelo

Revisado o estado a arte da literatura, buscou-se integrar o modelo da escala SERVQUAL de Parasuraman *et al.* (1988) com o modelo validado de Glória *et al.* (2011) que buscam identificar fatores que influenciam na qualidade percebida e satisfação em hotéis para que fosse proposto o modelo de pesquisa deste estudo. Foi utilizada a técnica de construto de

segunda ordem para fazer a transformação de variáveis para indicadores (Hair *et al.*,2017) uma vez que qualidade percebida é descrita por indicadores subjetivos – confiabilidade, tangibilidade, presteza, empatia e garantia. O modelo proposto pode ser observado na Figura (10).

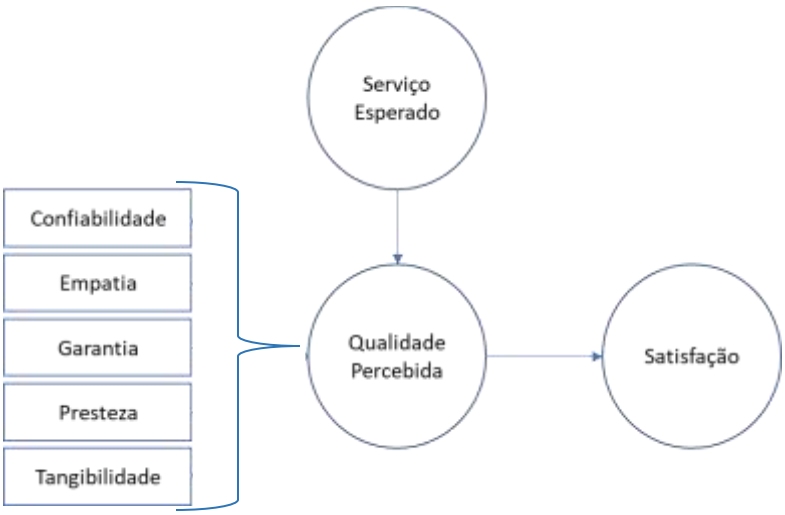
Figura 10: Modelo estrutural de segunda ordem



Fonte: própria.

Pode-se observar que os nomogramas em vermelho não permitem que o modelo seja calculado. Chin (1998) aconselha o uso de componentes hierárquicos para resolver esse tipo de impasse. Por isso, foi utilizada a técnica de construto de segunda ordem para fazer a transformação de variáveis para indicadores (HAIR *et al.*,2017) uma vez que qualidade percebida é descrita pelos indicadores confiabilidade, tangibilidade, presteza, empatia e garantia. O modelo proposto pode ser observado na Figura (11).

Figura 11: Modelo estrutural proposto



Fonte: própria.

O modelo proposto por Glória *et al.* (2011) se limitou à explicação da Qualidade Percebida e levando em consideração apenas as características que a descrevem. O instrumento SERVQUAL proposto por Parasuraman *et al.* (1988) é composto de 44 questões divididas em duas seções, a primeira a respeito das expectativas do usuário referentes ao serviço e a segunda relativa às percepções dos usuários dentro de categorias específicas do serviço. O modelo proposto neste trabalho adapta algumas questões levantadas pelo modelo SERVQUAL ao setor de hoteleiro e propõe a tradução da qualidade percebida na satisfação do cliente.

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

H1: A Expectativa (Serviço Esperado) influencia positivamente na Qualidade Percebida.

H2: A Qualidade Percebida influencia positivamente na Satisfação do cliente.

Uma vez que as variáveis que explicam Qualidade Percebida se tornam itens, as setas entre Serviço Esperado e Qualidade Percebida e entre Qualidade Percebida e Satisfação representam, cada uma, uma hipótese (H1 e H2). Este é um modelo conceitual e, para que ele seja confiável e válido é necessário realizar alguns testes

5.2. Validade e confiabilidade do modelo

Uma pesquisa quantitativa considerada válida pode ser desenvolvida por outro pesquisador e obter um mesmo resultado. A fim de confirmar a validez do estudo, o modelo

proposto passou por testes de validade e confiabilidade. Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011) definiram a confiabilidade como o nível de precisão com que os conceitos componentes do modelo são mensurados. Para Hair *et al.* (2005), a validade é referente à semelhança entre o conceito e suas medidas, em outras palavras, ao nível de precisão em que uma medida representa o que se espera.

O primeiro teste do modelo é o de confiabilidade de item, este teste tem o intuito de identificar se as perguntas utilizadas no questionário são confiáveis, são boas o suficiente. Uma vez que as variáveis latentes têm caráter subjetivo e são percebidas de maneira diferentes por cada indivíduo, precisamos encontrar características (indicadores) para mensurar a variável latente. Cada item representa um desses indicadores e o teste de confiabilidade do item mede a correlação entre a variável latente e o indicador.

O Quadro (7) apresenta os valores das Cargas cruzadas dos indicadores antes da depuração. Pode-se observar que após a retirada dos itens com menor carga, o modelo ganhou força de correlação e os itens remanescentes obtiveram valores superiores a 0,707.

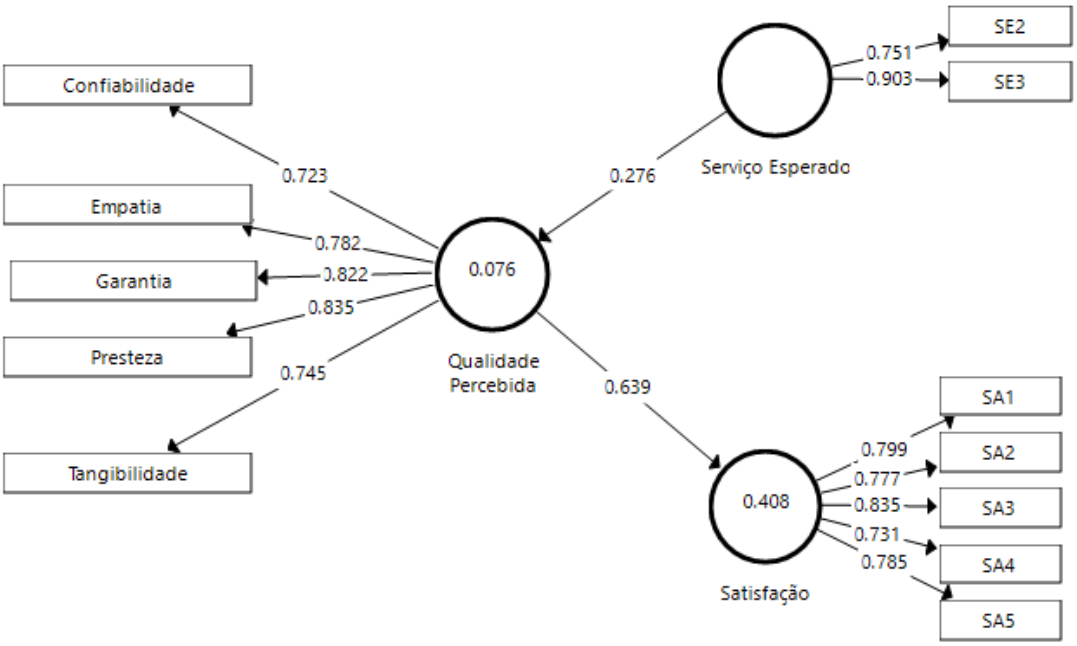
Quadro 7: Confiabilidade do item antes da depuração

Item	Qualidade Percebida	Satisfação	Serviço Esperado
Confiabilidade	0,731	0,408	0,290
Empatia	0,787	0,554	0,303
Garantia	0,817	0,541	0,281
Presteza	0,831	0,464	0,192
Tangibilidade	0,742	0,509	0,186
SA1	0,700	0,799	0,406
SA2	0,409	0,777	0,280
SA3	0,485	0,835	0,378
SA4	0,352	0,731	0,269
SA5	0,425	0,785	0,369
SE1	0,005	0,190	0,246
SE2	0,176	0,249	0,632
SE3	0,270	0,281	0,668
SE4	0,078	0,058	0,345
SE5	0,139	0,186	0,469
SE6	0,148	0,280	0,564
SE7	0,112	0,282	0,455
SE8	0,138	0,244	0,344
SE9	0,162	0,187	0,493

Fonte: própria.

Seguindo o processo descrito por Chin (1998), é preciso identificar o nível de confiabilidade do item para depois ser feita a depuração de forma que a relação entre a variável e o item analisado seja satisfatória. O valor aceitável de confiabilidade do item utilizado foi 0,6. Perguntas que obtiveram valores inferiores a tal, foram removidos seguindo o processo de depuração. A Figura (12) representa o Modelo de Equações Estruturais resultante deste processo.

Figura 12: Modelo de equações estruturais



Fonte: própria.

Pode-se perceber que os itens retirados foram referentes à variável Serviço Esperado. Os fatores que influenciam na expectativa do cliente podem ter sido, então, influenciados pelo fato de que a grande maioria dos hóspedes entrevistados já havia se hospedado no hotel anteriormente (62%) e, portanto, já teriam suas expectativas previamente formadas. Os itens remanescentes se referem à cultura local da região em que se situa o hotel, podendo-se concluir que, quando hospedadas, as pessoas têm interesse em conhecer melhor cultura local de onde o hotel está inserido e vivenciar seus costumes.

A partir deste modelo, é preciso identificar se os itens restantes são capazes de explicar a variável latente. Chama-se teste da confiabilidade composta. Para tal análise ser validada,

segundo Ramirez *et al*. (2014), é necessário que o modelo apresente confiabilidade composta superior a 0,7 para cada construto. Desta forma, pode-se observar que o modelo proposto atendeu a tal requisito e apresentou uma confiabilidade composta média de 0,864.

Com base nos dados expostos, é possível inferir que os coeficientes apresentaram resultados satisfatórios, de forma que o modelo é considerado confiável. A partir de então, passa-se para o teste de validade do modelo.

A primeira etapa do teste de validade do modelo é a verificação da variância média extraída (AVE). Busca garantir que o grupo de questões utilizado para explicar cada variável se diferencie em, ao menos, 50% dos demais grupos de questões e que o item está explicando a variável em questão (CHIN, 1998).

Ás vezes, pode haver multicolineraidade – as variáveis inflam - e é necessário delimitar o valor máximo que uma variável pode inflar sem se sobrepor a outra. De acordo com Ramirez *et al*. (2014), valores inferiores a 10 indicam coeficientes satisfatórios para a confiabilidade do modelo. Garantir que não haja confusão com os dados. O coeficiente fator de inflação da variância, ou VIF, garante que um indicador, dentro de uma mesma variável, não é semelhante a outro, evitando assim que eventuais multicolinearidades ocorram. A Tabela (3) apresenta os resultados encontrados no modelo.

Tabela 3: Validade do modelo

Item	VIF	AVE	Confiabilidade composta
Satisfação	**1,884***	**0,690**	**0,890**
Serviço esperado	**1,297***	**0,618**	**0,815**
Qualidade Percebida	-	**0,613**	**0,887**
Confiabilidade	**1,652**	-	-
Empatia	**1,721**	-	-
Garantia	**2,096**	-	-
Presteza	**2,272**	-	-
Tangibilidade	**1,623**	-	-

Fonte: própria.
Nota: *valor médio

A última etapa do processo do teste da validade do modelo é a análise validade discriminante. Esta análise determina o grau de diferenciação entre as variáveis. A partir das raízes quadradas dos AVEs, observa-se se essa raiz quadrada é superior às correlações entre as variáveis. A Tabela (4) apresenta os resultados encontrados.

Tabela 4: Validade discriminante

Variável	Qualidade Percebida	Satisfação	Serviço Esperado
Qualidade Percebida	0,783		
Satisfação	0,639	0,786	
Serviço Esperado	0,276	0,318	0,831

Fonte: própria.

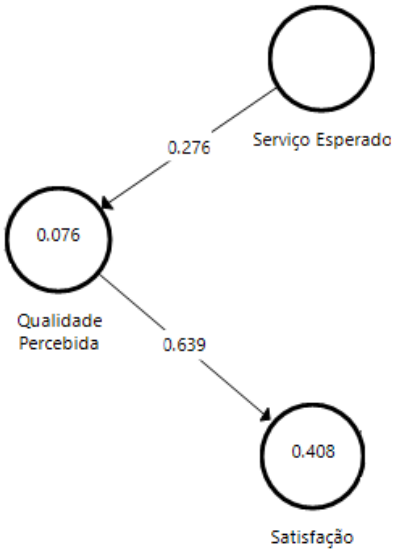
Realizados os testes, conclui-se que o modelo é válido e confiável.

5.3. Valoração do modelo

A etapa de valoração do modelo consiste na análise das relações entre as variáveis e seus resultados de predição. Assim, obtém-se a comprovação das hipóteses. Para determinar a predição e a influência das variáveis independentes sobre as dependentes, utilizou-se os coeficientes R^2 e β.

A Figura (13) mostra os resultados dos cálculos do modelo estrutural.

Figura 13: Modelo de equações estruturais calculado



Fonte: própria.

O coeficiente R^2 mede, em percentual, o quanto as variáveis dependentes são preditas pelas demais. Ao analisar esse coeficiente pode-se dizer que o modelo explica em 40,8% a Satisfação dos clientes e o Serviço Esperado explica em 7,5% a Qualidade Percebida. Para Falk e Miller (1992), uma predição considerada satisfatória apresenta valor superior a 0,1 ou 10%. Portanto, embora a predição da Satisfação tenha obtido um resultado satisfatório, o poder de predição do Serviço esperado não possui um grau de influência significante na Qualidade

Percebida.

Por fim, foi feita a análise do β, complementada pela técnica de *Bootstrapping*. A análise do β mede em que grau uma variável independente explica a variável dependente. Segundo Ramirez *et al.* (2014), um β considerado significativo deve apresentar valor absoluto maior ou igual a 0,2 e pode sua análise pode ser complementada.

Para a técnica de *Bootstrapping*, utilizam-se os valores de *t de student* e *p-value*, que confirmam estes valores, uma vez que os valores encontrados sejam, respectivamente, maiores que 1,96 e menores que 0.05. Os resultados destes testes estão apresentados na Tabela (5) e permitem verificar a valoração do modelo e suas hipóteses.

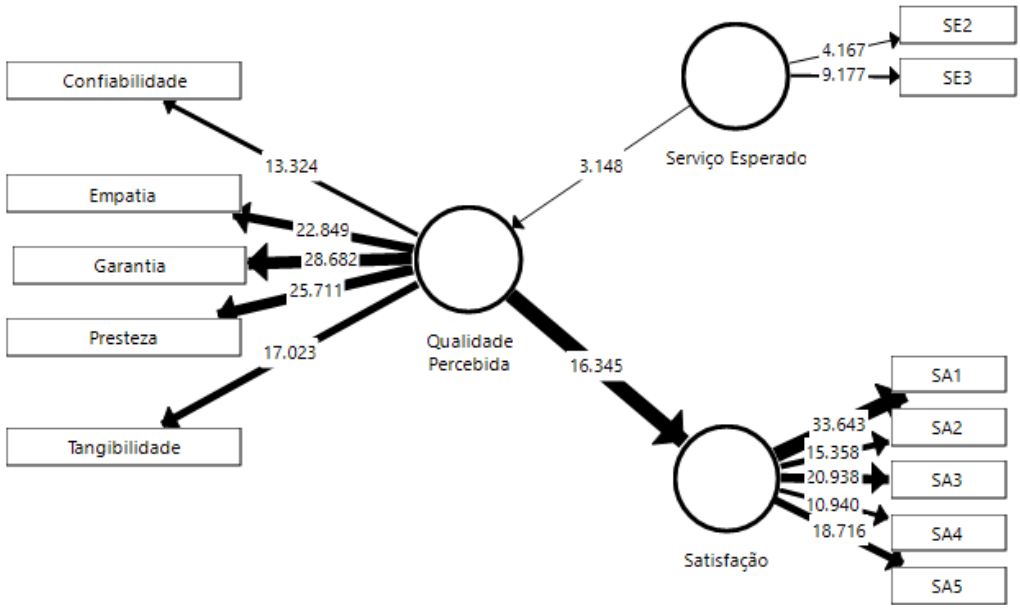
Tabela 5: Teste de hipóteses

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

Fonte: própria.

A Figura (14) de maneira clara e visual, a força das hipóteses através do teste *t de student*.

Figura 14: Teste *t de student*



Fonte: própria.

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

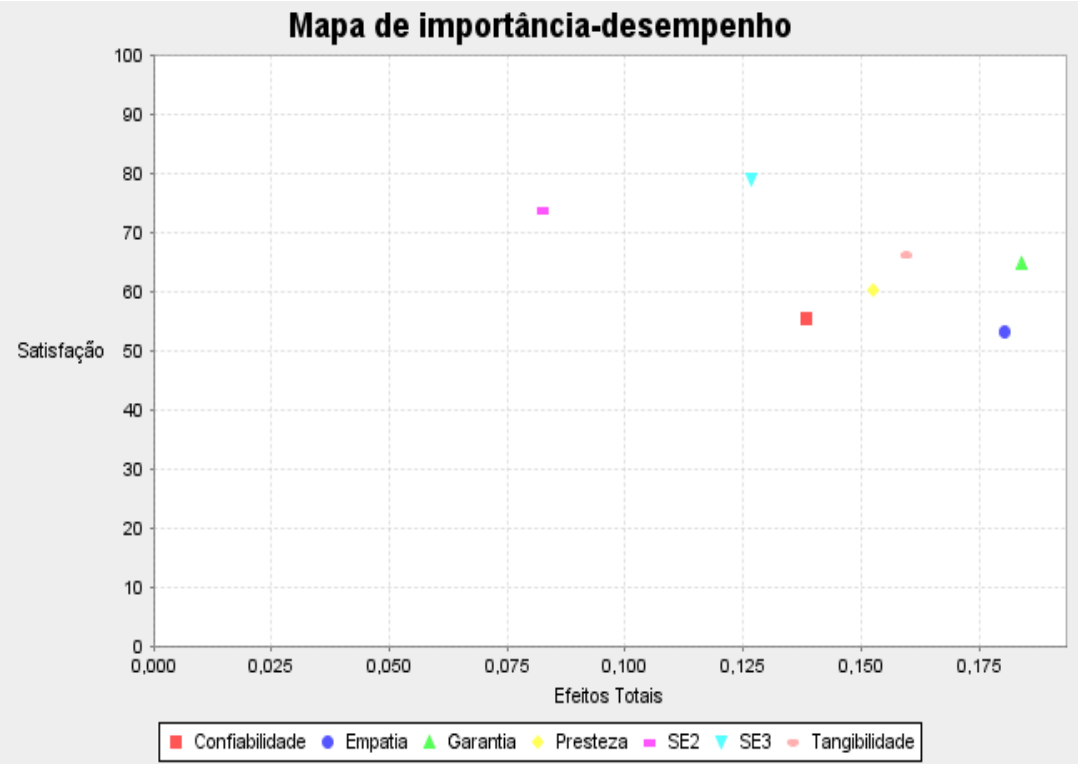
No entanto, no que tange a relação de influência do Serviço Esperado na Qualidade Percebida, a hipótese é válida, mas a variável independente não possui um poder de predição na percepção da qualidade. No modelo descrito por Parasuraman *et al.* (1985), o *gap* entre o serviço esperado pelo cliente e a percepção gerencial da expectativa é apenas o primeiro dos 5 *gaps* entre o que é oferecido pelo prestador de serviço e o que é percebido pelo cliente. Assim, a adição de outras variáveis independentes poderia atribuir força à predição da qualidade de serviços.

6. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Os resultados deste trabalho podem refletir o perfil do consumidor do Hotel X de forma a direcionar ações gerenciais para a melhora da performance competitiva do hotel. Portanto, a última análise realizada neste estudo foi a de IPMA (*Importance-Performance Matrix Analysis*), a análise de importância versus desempenho, que resulta em importantes *insights* a respeito dos construtos estudados para os negócios se desenvolverem (RINGLE; SARSTEDT,2016).

A análise IPMA amplia os resultados do PLS-SEM, levando em consideração o desempenho de cada construto. O IPMA recalcula os dados para fornecer pontuações de desempenho em uma escala de 0 a 100. Os intervalos pré-configurados são baseados nos valores mínimos e máximos reais encontrados no conjunto de dados (RINGLE; SARSTEDT,2016). A Figura (15) mostra o resultado desta análise.

Figura 15: Análise IPMA



Fonte: própria.

Como pode ser observado na Figura (15), à direita estão localizados os itens com maior importância atribuída, de forma que teriam maior impacto na satisfação do cliente, e abaixo estão os itens com menor índice de satisfação. De forma que, combinando essas duas características, pode-se identificar as principais oportunidades de melhoria para o negócio.

Os itens de Serviço Percebido, apesar de terem obtido um menor nível de importância,

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

Apesar de não existir nenhuma variável no quadrante mais crítico (maior efeito e menor desempenho), é possível perceber que, as principais oportunidades encontram-se nos itens que compõe o construto Qualidade Percebida. Com destaque para Empatia, seguida de Confiabilidade, as únicas duas variáveis que possuem um índice de desempenho abaixo de 60%.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) definem a essência da empatia como sendo a atenção cuidadosa e personalizada oferecida ao cliente. Os autores afirmam que a falta de confiabilidade, a imprecisão na entrega do serviço compromete a confiança que o consumidor tem na empresa. Para melhor identificar os itens que receberam menor nota de desempenho em Confiabilidade e Empatia foram observadas as respostas do questionário.

No Quadro (8), observa-se que os itens indicados com pior desempenho foram:

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

Quadro 8: Empatia e Confiabilidade

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

Fonte: própria.

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

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

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

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

Deve-se repetir, então, o ciclo de forma que o sistema e o método de trabalho estejam melhorando continuamente. Para um desempenho superior no ramo da hotelaria, foi proposto o modelo da Figura (16) que integra o ciclo PDCA em suas etapas.

Figura 16: Etapas para desempenho superior

Fonte: própria.

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

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

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema de estudo encontra-se na identificação dos fatores que influenciam na percepção da qualidade do serviço e na satisfação do cliente no setor hoteleiro.

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

O objetivo desta pesquisa foi propor etapas para um desempenho superior em serviços hoteleiros. Isto foi possível a partir da análise IPMA, onde observou-se que as principais oportunidades para a empresa se referem à empatia e confiabilidade percebidas. A partir destes resultados, foi sugerido um modelo de quatro passos para uma performance superior no ramo hoteleiro: metrificação, organização, incentivos e PDCA. Acredita-se que, seguindo estes passos, a empresa do setor hoteleiro conseguiria melhorar o seu desempenho a respeito da satisfação dos clientes, fazendo com que o resultado deste estudo seja considerado satisfatório.

Como fator limitante desta pesquisa, pode-se citar a dificuldade de obtenção de respostas, já que os hóspedes muitas vezes se recusavam a responder o questionário. Assim, o pequeno tamanho da amostra impede que os resultados gerados por esta pesquisa sejam generalizados para todos os hotéis da rede do Hotel X.

Para futuros estudos, sugere-se a aplicação das sugestões deste estudo no Hotel X e a reaplicação do modelo a fim de observar a evolução da performance do hotel e o nível satisfação do consumidor. Ademais, pode-se ampliar a gama de variáveis de qualidade analisadas, aumentando, assim, a capacidade de predição da satisfação dos clientes.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W. Structural Equation Modeling in Practice: a review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, 103(3), 411-426, 1988.

ANDREASSEN, T. W.; LANSENG, E. The principal's and agents' contribution to customer loyalty within an integrated service distribution channel: An external perspective, **European Journal of Marketing**, Vol. 31, No.7, pp. 487 – 503, 1997.

ARASLI, H.; MEHTAAP-SMADI, S.; KATIRCIOGLUS.T. Customer service quality in the Greek Cypriot banking industry. **Managing Service Quality**, v. 15, n.1, p41-56, 2005.

BABAKUS, E.; MANGOLD, W. G. Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation. **Health Services Research,** Oxford, v. 26, n. 6, p. 767-86, 1992.

BRASIL. Deliberação normativa nº 429, de 23 de abril de 2002. **Ministério do Esporte e Turismo – Instituto Brasileiro de Turismo**. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/turismo/legislacao/meios_hospedagem/dl429.html. Acesso em: 10 set. 2017.

BENITEZ J.M.; MARTIN J.C. ROMAN C. Using fuzzy number for measuring quality of service in the hotel industry. **Tour Management,** n.28, pp. 544–555, 2007.

BREI, V. A.; LIBERALI NETO, G. O uso da técnica de Modelagem em Equações Estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 131-151, 2006.

BUTTLE F. SERVQUAL: review, critique, research agenda**. European Journal of Marketing,** 30(1), pp. 8-32, 1996.

CAMPOS, V. F. 1940 - TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japones)/ Belo Horizonte, MG: Fundação Christino ottoni, **Escola de Engenharia da UFMG**, 1992.

CHIN, Wynne W. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern methods for business research**, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998.

CHU, R. K. S.; CHOI, T. An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: A comparison of business and leisure travellers. **Tourism Management**, n. 21, 2000

CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and measurement of service quality. **Journal of Marketing**, 58(1), pp. 125-131, 1994.

FALK, R. Frank; MILLER, Nancy B. A primer for soft modeling. **University of Akron Press**, 1992.

FARIA, C. A. Servqual: uma ferramenta para medir a qualidade dos serviços. 2003. Disponível em: <http://www.merkatus.com.br/10_boletim/26.htm>. Acesso em: 12 set. 2017

FLORES, M. L.; ROZA, R.J. da; THIEL, A. A. História dos celulares. In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA INTERDISCIPLINAR, 1., 2006, Camboriu. **Anais**. Camboriú: UFSC/CAC, 2006. Disponível em: <http://www.cac.ufsc.br/micti/anais/autores.html > Acesso em: 10 novembro de 2017.

FORNELL, C. A national customer services barometer: the Swedish experience. **Journal of Marketing**, Janeiro, pp. 1-21, 1992.

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error**. Journal of Marketing Research**, vol. 18, No. 1, pp.39-50, 1981.

FREITAS, A. L. P. Uma Metodologia Multicritério de Subordinação para a Classificação da Qualidade de Serviços sob a Ótica do Cliente, Tese de Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Ciências de Engenharia - UENF, 2001.

FREITAS, A.L.P.; BOLSANELLO, F.M.C; VIANA, N.R.N.G. Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo SERVQUAL. **Scielo**, Brasília, v. 37, n. 3, set-dez. 2008.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: **Atlas**, 1994.

GLÓRIA, D. A. A.; FERREIRA, W. R.; FORTS, M.; BAHIA, E.T. Qualidade de serviços: aplicação de escala SERVQUAL modificada em um apart-hotel. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba v. 10, n. 11, 2011.

HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR, J. F.; HULT, G. T. M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage Publications, 2017.

HOLANDA, M.I.A; NASCIMENTO, G.S. Um estudo das novas tecnologias a serviço da hotelaria de Fortaleza-CE. **Revista Ciências Administrativas**. Fortaleza, 18 (2), pp. 797-814, 2014.

HU, H.; KANDAMPULLYB, J.; JUWAHEER, T.D. Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study. **The Service Industries Journal,** vol. 29, n. 2, pp. 111-125, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico 2000: cartogramas e folhas, descrição e mapas dos setores censitários**. Florianópolis: IBGE; 2002

JOHSON, R. A.; WICHERN, D. W. Applied multivariate statistical analysis. 3. ed. **Englewood Cliffs: Prentice Hall**, 1992.

KIM, Y.; KIM, S. The relationships between team attributes, team identification and sponsor image. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, Vol. 10, n. 3, pp.18-32, 2009.

LEBLANC, G.; NGUYEN, N. Searching for excellence in business education: an exploratory study of customer impression of service quality. **International Journal of Educational Management**, 11(2), pp. 72-79, 1996.

LEWIS, R. C., BOOMS, B. H. The marketing aspects of service quality. **Emerging perspectives on services marketing,** pp. 99–107. Chicago: American Marketing, 1983.

MACÊDO, J. L.; PAULA, I. A. A.; CARDOSO, M. L.; VALDEVINO, R. Q. S., FERRAZ, S. F. S. Emprego da Escala SERVQUAL na avaliação da Qualidade de Serviços de Hospedagem durante uma romaria em Juazeiro do Norte (CE). **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 8, nº 2, abrjun/2013, p. 151-165, 2013.

MARIANO, A. M., GARCIA CRUZ, R., & ARENAS GAITAN, J. Meta Análises como instrumento de pesquisa: uma revisão sistemática da bibliografia aplicada ao estudo das alianças estratégicas internacionais. **Congresso internacional de Administração: Gestão Estratégica: inovação colaborativa e competitividade** (p. 12 pp). Ponta Grossa Paraná: UEPG, 2011.

MARIANO, A.M.; ROCHA SANTOS, M. Revisão da Literatura: Apresentação de uma Abordagem Integradora. In: **2017 AEDEM International Conference - Economy, Business and Uncertainty: ideas for a European and Mediterranean industrial policy**, at Reggio Calabria (Italia), volume: XXVI, 2017.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Importância do Setor Terciário. Disponível em: < http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=4485 >. Acesso em: 10 abr. 2017.

MONTECINOS, C., AHUMADA, L., GALDAMES, S., CAMPOS, F. & LEIVA, M.V. Targets, threats and (dis)trust: The managerial troika for public school principals in Chile. **Education Policy Analysis Archives**, vol. 23, n. 87, 2015.

MUNCK, L.; MUNCK; M.G.M.; BORIM-DE-SOUZA, R. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **Revista de Administração da Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 4-52, 2011.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão de Qualidade: Teoria e Prática. Editora: **Atlas**, 2ª edição. São Paulo, 2004.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implication for future research (SERVQUAL). **The Journal of Marketing**, vol. 49, pp. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, vol.64, No. 1, pp. 12-40, 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. The behavioural consequences of service quality.

Journal of Marketing, vol. 60, No. 2, pp 31-46, 1996.

PEREIRA, F. F., & COUTINHO, H. R. M. Hotelaria: da era antiga aos dias atuais. **Revista Eletrônica Aboré**, Publicação da Escola Superior de Artes e Turismo. 3 ed, 2007.

RAMIREZ CORREA, P.; GARCIA CRUZ, R. Meta-analisis sobre la implantacion de sistemas de planificacion de recursos empresariales. (T. F. USP, Ed**.) Journal of information systems and technology management**, 2(3), pp. 245-273, 2005.

RAMÍREZ, P. E.; MARIANO, A. M.; SALAZAR, E. A. Propuesta Metodológica para aplicar modelos de ecuaciones estructurales con PLS: El caso del uso de las bases de datos científicas en estudiantes universitários. In: Congresso Internacional de Administração – Ética e Transparência nas organizações, Ponta Grossa**. Anais do ADMPG 2014.** Ponta Grossa: Estúdio texto, 2014.

RINGLE, C.; SARSTEDT, M. Gain More Insight from Your PLS-SEM Results: The Importance-Performance Map Analysis. **Industrial Management & Data Systems**. 2016.

SALANOVA M.; AGUT S.; PEIRÓ J.M. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the meditation of service climate. **Journal of Applied Psychology**, 90(6), pp. 1217-1227, 2005.

SILA, I.; EBRAHIMPOUR, M. An Examination of Quality Management in Luxury Hotels. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, vol.4, ed. 2, pp 33-59, 2004.

SILVA, J. P. S., & LEITE, Y. V. P. A Influência do Ambiente de Hotéis no Comportamento de Consumo: uma visão teórica. **Anais do 33º Encontro Nacional da Associação Nacional De Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração**, São Paulo, SP, Brasil, 2009.

SU, C. S.; SUN, L.H. Taiwan's hotel rating system: A service quality perspective. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 48(4), pp. 392-401, 2007.

SUN, L.Y.; ARYEE, S.; LAW, K.S. High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. **The Academy of Management Journal**, vol. 50, n. 3, pp. 558-577, 2007.

SURESHCHANDAR, G. S., RAJENDRAN, C., & ANANTHARAMAN, R. N. The relationship between service quality and customer satisfaction—A factor specific approach. **Journal of Services Marketing**, 16, pp. 363- 379, 2002.

VAN ENK, N.J., & WALTMAN, L. Visualizing bibliometric networks. In Y. Ding, R. Rousseau, & D. Wolfram (Eds.), **Measuring scholarly impact: Methods and practice**, pp. 285–320, Springer, 2014.

VERGARA SCHMALBACH, J.C.; QUESADA IBARGÜEN, V.; BLANCO HERNÁNDEZ, I. Factores clave para la valoración de la calidad del servicio y satisfacción del cliente: modelos causales, desarrollo y evolución. **Revista Virtual Universidad Católica del Norte**, n. 35, pp. 380-400, 2012.

VIANA, P. T. P.A Percepção de Qualidade dos Hóspedes de um Resort Localizado na Ilha de Santa Catarina a Partir da Reputação On-Line no Site TripAdvisor.com. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 2, p. 26-36, 2017.

YOSHIDA, N. D. Análise Bibliométrica: Um estudo aplicado à previsão tecnológica**. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 2, n. 1, art. 6, p. 33-51, 2010.

ZAIDAN, C. Fatores que influenciam a qualidade percebida de um evento: Uma avaliação dos frequentadores na praia de Brasília – DF. **UniCEUB**, 2016.

ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means End Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing**, 52(3), 2-22, 1988.

ZEITHAML,V. A.; BITNER,M. J.; GREMLER,. D. **A Empresa Com Foco No Cliente** - 6ª Ed, Bookman**,** 2014.

APÊNDICE A: Questionário para a coleta de dados

Sexo	
Feminino	Masculino

Idade					
18 a 20	21 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 ou mais

Ensino					
Ensino fundamental	Ensino médio incompleto	Ensino médio completo	Ensino superior incompleto	Ensino superior completo	Pós-graduação

Quantas vezes você já se hospedou neste hotel?				
É a 1ª vez	2	3	4	Mais de 4

SE1 – Espero ver coisas novas quando me hospedo em um hotel diferente.						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
SE2 – Gosto de experimentar diferentes costumes e culturas que não fazem parte do meu ambiente.						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
SE3 – Gosto de conhecer mais sobre a cultura local de onde o hotel está inserido						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
SE4 – Gosto que coisas imprevisíveis aconteçam durante a minha estadia						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
SE5 - Gosto de conhecer pessoas novas quando me hospedo em locais diferentes						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
SE6 – Enquanto estou em um hotel, eu relaxo e deixo as coisas acontecerem						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
SE7 – Gosto de me hospedar em hotéis para reduzir a tensão, ansiedades e frustações						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
SE8 – Gosto de hotéis em que eu possa passar o dia, sem ter a necessidade de sair para comer.						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
SE9 – Não gosto de me preocupar com rotinas do dia-a-dia quando estou hospedada em um hotel						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente

P1 - Os funcionários do hotel sempre atendem prontamente						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
P2- Os funcionários do hotel sempre demonstram boa vontade em atender o hóspede						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
P3 - Os funcionários do hotel estão sempre disponíveis para atender às solicitações dos hóspedes						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente

C1 - O hotel sempre cumpre o que promete						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
C2 - O hotel demonstra sincero interesse em resolver qualquer problema que surge						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
C3 - No hotel, as coisas são feitas corretamente pela primeira vez						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
C4 - O hotel realiza serviços no tempo prometido						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente

T1 - O hotel tem instalações e equipamentos modernos						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
T2 - O hotel tem visual agradável						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
T3 - Os funcionários do hotel têm boa apresentação pessoal						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
T4 - O quarto do hotel é confortável						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
T5 - Qualidade e variedade dos itens do café da manhã e das demais refeições servidas						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente

Em1 - O hotel dá atenção individual aos hóspedes						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Em2 - Conveniência dos horários de atendimento						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Em3 - Os funcionários do hotel demonstram real interesse pelos hóspedes						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Em4 - Os funcionários entendem as necessidades específicas dos seus hóspedes						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Em5 - Os funcionários dão aos hóspedes um atendimento personalizado						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente

G1 - O comportamento dos funcionários do hotel gera confiança nos clientes						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
G2 - Os funcionários do hotel são educados e corteses com os clientes						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
G3 - Os funcionários do hotel têm competência para responder às perguntas dos hóspedes						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente

SA1 - Me sinto à vontade durante a estadia no hotel.						
Nada satisfeito	1	2	3	4	5	Totalmente satisfeito
SA2 - O hotel me proporciona experiências memoráveis.						
Nada satisfeito	1	2	3	4	5	Totalmente satisfeito
SA3 - O hotel me oferece serviços que eu não buscava, mas me foram úteis.						
Nada satisfeito	1	2	3	4	5	Totalmente satisfeito
SA4 - A estadia faz com que eu responda de uma maneira sentimental.						
Nada satisfeito	1	2	3	4	5	Totalmente satisfeito
SA5 - O hotel estimula minha curiosidade e vontade de viajar.						
Nada satisfeito	1	2	3	4	5	Totalmente satisfeito