

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**A IDENTIFICAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO CLIENTE SOBRE A QUALIDADE DO
SERVIÇO PRESTADO COMO FERRAMENTA PARA A BUSCA DA MELHORIA
CONTÍNUA.**

LUIZA LOPES ROSA

JUIZ DE FORA
2016

LUIZA LOPES ROSA

**A IDENTIFICAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO CLIENTE SOBRE A QUALIDADE DO
SERVIÇO PRESTADO COMO FERRAMENTA PARA A BUSCA DA MELHORIA
CONTÍNUA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado pela acadêmica Luiza Lopes Rosa ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Charlie Hudson Turette Lopes

JUIZ DE FORA
2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, Carlos Renato e Sônia Cristina, por todo amor, apoio, exemplo e por dedicarem suas vidas ao nosso sucesso. Aos meus irmãos, Renato e Victor pela amizade, por sempre estarem ao meu lado e acreditarem em mim. Aos amigos que confiaram, apoiaram e me incentivaram sempre. E a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a elaboração deste trabalho, especialmente ao meu orientador Charlie, que, mesmo com a distância, conseguiu me incentivar e orientar meus estudos para que esta etapa fosse concluída.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1: Ciclo PDCA	14
Figura 2: PDCA x SDCA.....	15
Figura 3: Gênero	26
Figura 4: Faixa Etária	26
Figura 5: Região de Residência	27
Figura 6: Motivo X Frequência	28
Figura 7: Renda Familiar X Número de Dependentes	28
Figura 8: Motivos Pelos Quais Repetiriam a Hospedagem.....	29
Figura 9: Localização	30
Figura 10: Preço.....	30
Figura 11: Serviços Oferecidos	30
Figura 12: Estrutura do Hotel	30
Figura 13: Conforto do Quarto	30
Figura 14: Café da Manhã	30
Figura 15: Tangibilidade 1	31
Figura 16: Tangibilidade 2.....	32
Figura 17: Tangibilidade 3.....	32
Figura 18: Tangibilidade 4.....	32
Figura 19: Confiabilidade 1	33
Figura 20: Confiabilidade 2.....	33
Figura 21: Confiabilidade 3.....	34
Figura 22: Confiabilidade 4.....	34
Figura 23: Confiabilidade 5.....	35
Figura 24: Presteza 1	35
Figura 25: Presteza 2	36
Figura 26: Presteza 3	36
Figura 27: Presteza 4	37
Figura 28: Segurança 1	38
Figura 29: Segurança 2	38
Figura 30: Segurança 3	39
Figura 31: Segurança 4.....	39
Figura 32: Empatia 1	40
Figura 33: Empatia 2	40
Figura 34: Empatia 3	41
Figura 35: Empatia 4	41
Figura 36: Empatia 5	42
Quadro 1: Diferenciação Entre Bens e Serviços.....	17
Quadro 2: Pontos de Aprimoramento.....	45

RESUMO

O objetivo deste estudo é conhecer e avaliar o perfil do hóspede de três estabelecimentos hoteleiros localizados na Zona Sul da cidade do Rio de Janeiro, além de identificar as percepções do usuário final em relação à qualidade do serviço prestado por tais organizações. Sendo assim, os resultados da pesquisa realizada são exibidos buscando elaborar sugestões de melhorias na prestação de serviços nos hotéis avaliados através da utilização de ferramentas da qualidade.

Palavras- chave: Hotelaria; Gestão da Qualidade; Prestação de Serviços.

ABSTRACT

The objective of this study is to know and evaluate the guest's profile of three hospitality establishments located at South Zone in Rio de Janeiro, in addition to identify the users perceptions about the quality of service provided by such organizations. Therefore, the results of research are displayed seeking to elaborate suggestions for improvements in the services provision at evaluated hotels through the use of quality tools.

Keywords: Hospitality; Quality Management; Services Provision

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1. O SETOR HOTELEIRO	8
2.2. NOÇÕES GERAIS DA QUALIDADE	9
2.2.1. <i>Melhoria Contínua</i>	12
2.2.2. <i>Ciclo PDCA</i>	13
2.3. NOÇÕES GERAIS DE SERVIÇOS	16
2.4. A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO SERVIÇOS	17
3. METODOLOGIA	21
3.1. MÉTODO DE ABORDAGEM	21
3.2. TÉCNICAS DE PESQUISA	21
3.2.1. <i>Modelo SERVPERF</i>	22
3.2.2. <i>Escala Likert</i>	22
3.3. ANÁLISE DOS DADOS	22
3.4. DEFINIÇÃO DA AMOSTRA	22
4. ESTUDO DE CASO	24
4.1. SUJEITOS DA PESQUISA	24
4.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	25
4.3. RESULTADOS DA PESQUISA	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	43

1. INTRODUÇÃO

O número de hotéis no Brasil, como mostrado no relatório da JLL Hotels & Hospitality Group em 2015, vem se elevando ao longo dos anos, assim como a concorrência, e com isso, reconhecer as necessidades e expectativas dos hóspedes é fundamental para se manter no mercado. Assim sendo, focar na qualidade do serviço é extremamente importante, para entregar ao cliente aquilo que ele deseja, da melhor maneira possível (LOVELOCK; RIGHT, 2006), e, além disso, como afirma Kotler (1995), é preciso que a qualidade do serviço supere às expectativas deste cliente.

Assim, este trabalho tem o objetivo de conhecer qual é a real percepção dos hóspedes em relação à qualidade dos serviços prestados por três hotéis independentes, localizados na cidade do Rio de Janeiro, com o intuito de identificar quais são as características do serviço oferecido que os levam a escolher determinado hotel em detrimento de outro.

Desta forma faz necessário saber, qual é o perfil do hóspede que utiliza os serviços de hospedagem oferecidos pelas instituições estudadas e quais são suas percepções em relação a este, considerando atributos distintos presentes na prestação do serviço?

Os objetivos específicos apresentados são:

- Identificar a percepção dos usuários dos serviços hoteleiros prestados pelas instituições estudadas;
- Identificar os pontos fortes e os pontos passíveis de melhoria da prestação de serviço de hospedagem em três organizações distintas;
- Sugerir soluções que podem ser adotadas pelas organizações estudadas a fim de elevar a qualidade do serviço prestado;

Para apresentar e compreender os conceitos tratados ao longo do trabalho será elaborada uma pesquisa bibliográfica, apresentada na segunda seção, onde serão abordados os seguintes tópicos: Setor hoteleiro no Brasil; Noções gerais sobre Qualidade e Serviços e a relação entre tais conceitos. Os aspectos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa serão apresentados na terceira seção, ressaltando o método de abordagem utilizado, sua natureza e tipo, a técnica de coleta e a análise de dados, assim como um detalhamento sobre as três organizações nas quais a pesquisa será aplicada. Os resultados dessa pesquisa serão apresentados de maneira detalhada na quarta seção, assim como será estabelecida, ainda neste capítulo, a conexão entre a percepção do hóspede em relação à qualidade do serviço prestado e algumas das ferramentas da Gestão da Qualidade e sua aplicação no setor hoteleiro.

Por fim, as considerações finais serão apresentadas na quinta seção, salientando as análises do estudo realizado, evidenciando a importância da aplicação da Gestão da Qualidade na prestação de serviços.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O Setor Hoteleiro

Segundo o ex-presidente da Embratur, Vicente Neto, o mercado do Turismo, que engloba também o setor hoteleiro, é um dos mercados com maior destaque econômico no mundo, movimentando, em 2014, mais de US\$ 1 trilhão. A previsão da Organização Mundial do Turismo é que até 2020 esses gastos ultrapassarão a quantia de US\$ 2 trilhões, deslocando 1,6 bilhões de pessoas ao redor do mundo. Apenas no Brasil, o turismo representa aproximadamente 3,6% do PIB, e, também em 2014, as divisas obtidas com os visitantes estrangeiros somaram US\$ 7,476 bilhões, além de gerar empregos para mais de 10 milhões de pessoas, tanto direta, quanto indiretamente, estimulando o desenvolvimento econômico e social (NETO, 2015).

A indústria hoteleira, de acordo com Hoffman e Bateson (2009), se destacou muito nas últimas décadas devido ao crescimento do padrão de vida, permitindo que as pessoas busquem mais lazer e impulsionando o mercado de hospitalidade. Com isso, cresce também a competitividade, em função de maior oferta e demanda e da globalização. Em 2015, de acordo com a JLL Hotels & Hospitality Group, estima-se que o número de quartos no Brasil ultrapassou a marca de 500 mil, distribuídos em mais de 10 mil hotéis, com uma ocupação média de 65%, sendo aproximadamente 80% desses hotéis independentes das grandes cadeias hoteleiras.

Conseqüentemente, é importante aperfeiçoar a gestão, focando na qualidade, visto que a competitividade vem crescendo constantemente. Assim, a busca por vantagens competitivas torna-se fundamental a fim de garantir a fidelização dos hóspedes antigos e atrair novos, como resultado das alterações na oferta econômica dos serviços, focando na “economia da experiência”, que enfatiza a ideia de proporcionar ao cliente, a melhor experiência possível (PINE; GILMORE, 1999).

2.2. Noções Gerais da Qualidade

Ao se buscar uma definição exata para qualidade nos deparamos com diversas opções, assim, construir um conceito preciso para o tema em si vem se mostrando uma tarefa bastante difícil, até mesmo para autores conceituados e renomados na área como afirma Paladini (2012), principalmente ao se buscar uma referência mais condizente com os padrões atuais do mercado. Para o autor, tal definição deve ser elaborada levando em conta diversos aspectos simultâneos – fato que por ele é considerado como elemento espacial - para, posteriormente, decidir a direção do processo da qualidade, fazendo as devidas alterações - elemento temporal.

Segundo Garvin (2002, p. 48-58) é preciso entender a qualidade antes de gerenciá-la, por isso é necessário determinar seu significado. Para ele, a qualidade pode ser definida em cinco abordagens principais: transcendente, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e baseada no valor. A primeira abordagem consiste em uma qualidade que vai além das percepções, que não pode ser definida. A qualidade baseada no produto é aquela relacionada diretamente com as características do objeto em si. Já aquela baseada no usuário considera as percepções daquele que adquire o produto/serviço. A qualidade baseada na produção é fundamentada pelas especificações seguidas durante o processo produtivo. Por fim, a qualidade baseada no valor é aquela que cria uma correlação entre o desempenho e os custos.

Já para Juran e Gryna (1991), o conceito é universal, aplicável a qualquer bem ou serviço, referindo-se ao nível de satisfação alcançado pelo produto/serviço. (JURAN; GRZYNA, 1991). De acordo com a ISO 9000:2005 a qualidade é definida da seguinte maneira:

“Grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a necessidades ou expectativas que são expressas, geralmente, de forma implícita ou obrigatória 1. Numa situação contratual ou numa área regulamentada, tal como na área de segurança nuclear, as necessidades são especificadas, enquanto em outras áreas as necessidades implícitas devem ser identificadas e definidas. 2. “Geralmente implícita” significa que é uma prática costumeira ou usual para a organização, seus clientes e outras partes interessadas, e que a necessidade ou expectativa sob consideração está implícita. 3. Em muitos casos, as necessidades podem mudar no decorrer do tempo, o que implica análises críticas periódicas dos requisitos para a qualidade. 4. As necessidades são traduzidas normalmente em características com critérios especificados. As necessidades podem incluir, por exemplo, aspectos de desempenho, facilidade de uso, garantia de funcionamento (disponibilidade, confiabilidade e manutenibilidade), segurança, meio ambiente, aspectos econômicos e estéticos” (FERNANDES, 2011, p. 153).

Ainda que cada autor tenha sua própria maneira de definir a “qualidade” todos concordam que sua aplicação atualmente deve se dar de maneira ampla devido a sua evolução. No que tange à sua abrangência, diversas modificações foram realizadas com o passar dos anos, buscando maior excelência. O início da preocupação com a aplicação da qualidade no processo de produção se dá desde os primórdios, uma vez que seu controle, mesmo que informalmente, era realizado pelo mestre-artesão, sendo esse considerado o principal instrumento a fim evitar falhas no processo de manufatura de seus aprendizes (GURGEL JUNIOR; VIEIRA, 2002). Lobo (2003) descreve a fase como um momento de aproximação entre artesão e cliente, além de ressaltar a qualidade da produção, evidenciado no trecho a seguir:

"A fase da produção artesanal caracterizou-se pela total aproximação entre o produtor e o consumidor. A interação plena entre o produtor e o consumidor propiciava que este passasse diretamente para o produtor suas expectativas. Até hoje, os produtos produzidos naquele período são conhecidos como "melhores" ou de "mais qualidade", do que os atualmente produzidos." (LOBO, 2003, p. 1)

Após a Revolução Industrial o trabalho desses artesãos foi perdendo espaço para as máquinas e produções em séries, focando em grandes quantidades e menores custos, deixando de lado o cuidado com a qualidade (FERNANDES, 2011). O período impulsionou grandes mudanças em relação à abordagem da qualidade e o mais perto que se chegou de seu controle nessa época foi com os inspetores de produção, que apenas garantiam a padronização dos produtos, como retrata Lobo (2003):

"A fase da revolução industrial provocou grandes mudanças em termos de abordagem da qualidade. O aumento da escalada da produção introduziu o chamado controle da qualidade. Inicialmente com foco na inspeção do produto final, o controle da qualidade observou uma série de aperfeiçoamentos. A inspeção em diferentes etapas do processo produtivo, o controle estatístico da qualidade, as cartas de controle, dentre outros, se destacaram. De qualquer forma, o controle da qualidade tinha ênfase na detecção de defeitos. O distanciamento entre quem produzia e quem consumia e a segmentação do controle da qualidade, como consequência da produção seriada, diluíram a responsabilidade pela qualidade e problemas com qualidade dos produtos surgiram com maior intensidade." (LOBO, 2003, p.1)

No entanto, foi a partir do início do século XX que a qualidade passou a ser de fato considerada importante dentro das realidades de uma organização, visando inicialmente manter a padronização e diminuir as falhas, como salienta Fernandes (2011) ao retratar a realidade da indústria bélica durante a Primeira Guerra Mundial:

“Com a Primeira Guerra Mundial, a preocupação com a qualidade dos armamentos representava um fator estratégico, tornando-se, por isso, prioridade das nações.

Afinal, a falta de qualidade refletia-se na falta de segurança. Os departamentos de compras governamentais passaram, então, a exigir que seus fornecedores tivessem setores de inspeção desvinculados da produção, de modo que fosse assegurada a liberdade organizacional do controle da qualidade.” (FERNANDES, 2011, p.35).

O autor salienta ainda o processo de padronização adotado no início do século XX por Henry Ford, que, utilizando de seu modelo de produção em série, deixou claro que as expectativas específicas do cliente estavam longe de serem atendidas com a frase que se eternizou com o passar dos anos “*O cliente pode ter o carro da cor que quiser, contanto que seja preto*” (FORD, 1922). Para ele, a prioridade era apenas produzir carros de maneira eficiente e com custos reduzidos, e, conseqüentemente, mais acessíveis a todos (FERNANDES, 2011).

Ainda de acordo com Fernandes (2011), a partir da década de 1930 nos Estados Unidos começaram a surgir as primeiras técnicas preventivas de controle estatístico da qualidade, que ampliaram o procedimento de inspeção do produto final também para o processo de produção, permitindo assim a correção de falhas ainda na linha de montagem. E foi assim que começaram a surgir as primeiras ferramentas de Gestão da Qualidade, aplicando esses novos conceitos estatísticos às inspeções, unindo-os com Figuras e adequando às realidades de produção com ênfase no processo.

Ao abordar o conceito de Gestão da Qualidade, Paladini (2012), de maneira bastante sucinta, o identifica como “*o processo de definição, implementação e avaliação de políticas da qualidade*”. Tais políticas são estruturadas baseadas em princípios básicos que têm a qualidade como um processo evolutivo, obtida através de ações amplas e efetivas, que envolvem a todos os envolvidos nos processos, com resultados bem definidos e conhecidos. Tal conceito requer base técnica, exige competência, é abrangente, participativa e compulsória e tem como foco o cliente. Porém, não basta apenas gerir a qualidade resumindo-se a uma atividade específica, com base em programas finitos, é necessário aplicá-la em todas as demais áreas envolvidas no processo produtivo, focando no resultado final e na melhoria contínua. O autor ainda afirma que “[...] *quando se menciona ‘Gestão da Qualidade Total’ deseja-se na verdade, lembrar que existe um novo modelo de gestão, baseado em um novo conceito de qualidade*” (PALADINI 2012, p.18). Assim, como define Fernandes (2011), a Gestão da Qualidade Total é considerada como:

“[...] um modo de gerir uma organização centrada na qualidade, baseada na participação de todos os seus membros, visando o sucesso em longo prazo, através da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e da sociedade” (FERNANDES, 2011, p.151).

Para se estruturar um modelo de excelência organizacional a Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management - TQM) é considerada um elemento essencial (GOETSSH e DAVIS, 2012 *apud*, PALADINI 2012), uma vez que a TQM é aplicada em todas as áreas de abrangência da organização, acaba, por consequência, aprimorando todos os processos e se aproximando da excelência. Segundo Juran e Gryna (1991), a Gestão da Qualidade Total é a extensão do planejamento dos negócios da empresa, que inclui o planejamento da qualidade. Desta maneira a abrangência é ampla e se aplica em diferentes áreas e funções através de diversas atividades envolvendo objetivos amplos, com ações, recursos, treinamentos e processos para alcançá-los, assim como meios e indicadores para análise posterior, fazendo da TQM um típico planejamento estratégico e garantindo a excelência no produto final, sendo esse um bem ou serviço.

Mantendo a linha estratégica, Garvin (2002) foca na Gestão Estratégica da Qualidade, onde estabelece as Oito Dimensões da Qualidade, definidas da seguinte forma: Desempenho, Característica, Conformidade, Confiabilidade, Durabilidade, Atendimento, Estética e Qualidade Percebida. Algumas delas são mais palpáveis e fáceis de se mensurar enquanto outras são mais abstratas e atreladas à percepção individual de cada cliente. Juntos, tais componentes abrangem diversas expectativas e requisitos para a qualidade do produto, sendo tais dimensões distintas e independentes, compreendendo determinadas características do produto baseadas em uma classificação prévia. Desta forma, o grau de importância das dimensões pode variar significativamente de um produto para outro, chegando a serem até mesmo irrelevantes em determinados casos (GARVIN, 2002).

2.2.1. Melhoria Contínua

Slack *et al* (2009) definem, de maneira geral, o melhoramento contínuo como um conjunto de pequenos passos sucessivos, que visam um objetivo maior. Assim, como mencionado anteriormente, a busca pela qualidade resulta em um conjunto de ações em longo prazo (PALADINI, 2012), portanto, como salienta Juran (1990) não é eficiente para a organização apenas o “combate a incêndios”, buscando um resultado imediato – melhoria reativa. Para o autor, é preciso buscar um desempenho cada vez melhor, atingindo níveis ainda mais altos de excelência e aproximando-se da perfeição – controle. Baseando-se nisso, Bessant *et al* (1994) definem a melhoria contínua como um esforço conjunto de toda a organização, buscando inovar seus resultados através de pequenas mudanças constantes.

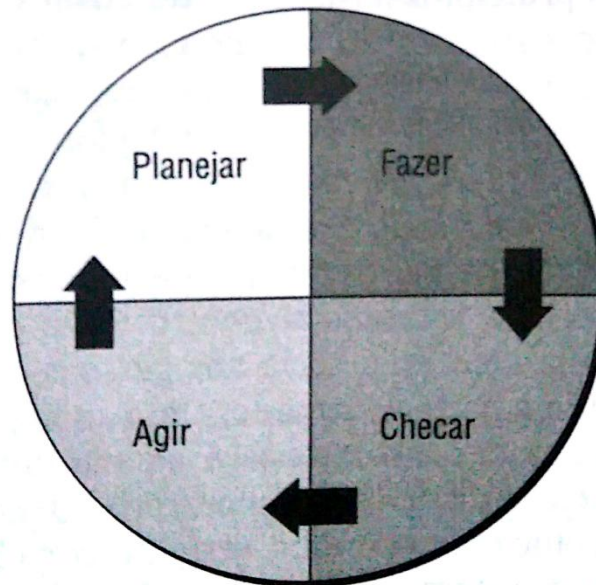
Além das abordagens de controle e reativa apresentadas por Juran (1990) incluem ainda a busca por melhorias que superam as expectativas dos clientes, embasando a definição acerca da melhoria contínua elaborada por Moura (1997) com foco na excelência organizacional, tendo-a como um objetivo intrínseco à cultura da empresa, disseminada entre todos os funcionários, pois, como afirmam Irani, Beskese e Love (2004), é necessário desenvolver tanto os aspectos referentes à organização quanto aqueles referentes aos funcionários, resultando na integração de todas as partes envolvidas.

Bessant *et al* (1994) afirmam ainda que a melhoria contínua dos processos produtivos das organizações – resultando estes em serviços ou produtos – está diretamente relacionado com seu sucesso, não importando seu porte, visto que a competitividade está cada vez mais intensa. Assim, para implementar tal prática, existem algumas ferramentas tidas como importantes elementos no processo de melhoramento contínuo, como é o caso do ciclo PDCA – *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (checar), *Act* (agir) (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2009).

2.2.2. Ciclo PDCA e SDCA

Mantendo a ideia de continuidade, o ciclo é dividido em quatro fases, que se repetem quando a última delas é alcançada (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009)

Figura 1: Ciclo PDCA



Fonte: SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON (2009, p.578)

Como pode ser observado na Figura 1, os estágios do ciclo, de acordo com os autores, funcionam da seguinte maneira, a saber:

“O ciclo começa com o estágio P (de planejar), que envolve o exame do atual método ou da área problema estudada. Isso envolve coletar e analisar dados de modo a formular um plano de ação que, se pretende, melhore o desempenho. Uma vez que o plano de melhoramento tenha sido concordado, o próximo estágio é o D (de *do*, fazer). Esse é o estágio de implementação, durante o qual o plano é tentado na operação. A seguir, vem o estágio C (de checar), no qual a solução implementada é avaliada, para ver se resultou no melhoramento de desempenho esperado. Finalmente, pelo menos para esse ciclo, vem o estágio A (de agir). Durante esse estágio, a mudança é consolidada ou padronizada, se foi bem sucedida, as lições aprendidas na ‘tentativa’ são formalizadas antes que o ciclo comece novamente” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p.578).

Por conseguinte, os processos são analisados, soluções são criadas, implementadas e novamente ocorre a avaliação, buscando aprimorá-los continuamente, em busca de melhores resultados e posicionamento no mercado frente à concorrência (SHIBA; GRAHAM; WALDEN, 1997).

Buscando manter um resultado constante para as metas já alcançadas, o ciclo PDCA pode ser chamado de SDCA - S: *Standart*. Após a eliminação das causas levantadas durante a elaboração do PDCA, as metas atingidas passam a ser monitoradas a fim de se manterem funcionando durante o processo operacional. A Figura 2 apresenta a relação direta entre os ciclos abordados, permitindo assim um funcionamento padronizado e de acordo com as metas pré-estabelecidas, mantendo a qualidade do serviço prestado (CAMPOS, 2005).

Figura 2: PDCA x SDCA



Fonte: CAMPOS (2005, p.241)

2.3. Noções Gerais de Serviços

Assim como é difícil encontrar um conceito único para Qualidade, com a definição de Serviço também não é diferente. De maneira simples, Ferrell e Hartline (2009) o classifica como algo intangível, destinado aos consumidores. Kotler e Fox (1988) também o define baseado em sua intangibilidade *“Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode estar ou não vinculada a um produto físico”* (KOTLER; FOX, 1988, p. 412). Para Lovelock e Wright (2006) o conceito é bastante similar ao de Kotler, salientando ainda que *“[...] normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”*, destacando ainda os serviços como *“atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para cliente em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no ou em nome do destinatário do serviço”* (LOVERLOCK; WRIGHT, 2006 p.5).

Grönroos (2009) apresenta um conceito um pouco mais elaborado, considerando o serviço de uma maneira mais abrangente que os anteriores, relacionando-o a todos os envolvidos no processo:

“Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor e que são fornecidos como soluções para problemas do cliente” (GRÖNROOS, 2009, p. 65).

Além disso, o autor apresenta as principais divergências entre os bens físicos e os serviços, considerando diversos atributos como meio de produção, tangibilidade, geração de valor, entre outros, a fim de criar uma diferenciação ainda mais clara, como pode ser observado no Quadro 1, baseadas nas características dos serviços propostas por Kotler (1995), a saber: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. A primeira característica baseia-se no fato de que os serviços são comprados sem que sejam vistos, tocados ou experimentados. A característica seguinte salienta a produção e consumo imediato, impedindo que tais etapas sejam diferenciadas. A execução de um serviço pode variar de local para local e até mesmo de pessoa para pessoa, evidenciando assim sua alta variabilidade. Por fim, não se pode produzir um serviço e consumi-lo depois, o que justifica a impossibilidade de estocá-lo (KOTLER, 1995). Mas, nem sempre tais características são consideradas da mesma forma, como pode ser observado na obra de Parasuram, Zeithaml, Berry (1990), que, diferentemente de Kotler, consideram que as características fundamentais

do serviço são apenas três: intangibilidade, heterogeneidade (variabilidade) e simultaneidade (inseparabilidade), e servem como base para uma avaliação de desempenho da organização prestadora do serviço, tanto interna, quanto externamente.

Quadro 1: Diferenciação Entre Bens e Serviços

Bens Físicos	Serviços
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo.	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos.
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Fonte: GRÖNROOS (1993, p. 38)

Assim, demonstrados os principais conceitos e características dos serviços, e estabelecendo seu alto grau de variabilidade, será abordada a seguir a importância da aplicação de conceitos da qualidade em sua prestação.

2.4. A Qualidade na Prestação Serviços

Como foi explicitado anteriormente, a importância da gestão da qualidade é essencial para o sucesso das organizações, ao se considerar o mercado de serviços, a questão não é diferente. Kotler (1995, p. 459) afirma que, para se destacar frente à concorrência, “*A chave é superar as expectativas dos clientes quanto á qualidade do serviço. [...] Conservar os clientes é a melhor medida de Qualidade*”. Mas, para Zeithaml e Bitner (2003) um serviço de qualidade só pode ser oferecido após a organização identificar quais são as necessidades e expectativas de seu cliente. Conseqüentemente, com a crescente competitividade, o

investimento em pesquisas por parte das empresas se eleva de maneira equivalente, com o intuito de garantir o sucesso de seus negócios, como afirmam Lovelock e Right (2006):

“Com a crescente consciência de que a melhoria da qualidade era boa para os negócios e necessária para a competição eficaz, ocorreu uma mudança radical no pensamento. Noções tradicionais de qualidade (baseadas na conformidade com padrões definidos por gerentes operacionais) foram substituídas pelo novo imperativo de deixar a qualidade ser dirigida pelo cliente, o que trouxe enormes consequências para a importância do marketing de serviços e o papel da pesquisa junto aos clientes. Numerosas organizações de serviço têm investido em pesquisas para determinar o que os clientes desejam em cada dimensão do serviço, em programas de melhoria da qualidade destinados a entregar aquilo que os clientes almejam e na avaliação contínua do grau de satisfação dos clientes com a qualidade do serviço recebido” (LOVELOCK; RIGHT, 2006, p. 13-14).

O setor hoteleiro é caracterizado pelo vigoroso contato entre hóspede e funcionários, o chamado “momento da verdade”, quando produtos e serviços oferecidos são introduzidos diretamente ao consumidor (OLSEN; TSE; WEST, 1998, p.175). E, de acordo com Schneider e Bowen (1993) é durante esse momento que o cliente relaciona o serviço com a percepção da qualidade, avaliando também o clima organizacional e o envolvimento de todos com o propósito final da organização. Por conseguinte, a qualidade acaba se tornando uma importante vantagem competitiva para as empresas de pequeno porte, que se vêm inseridas em um contexto macro, com elevado grau de concorrência, como destacam Brandão Junior, Lira, Gonçalves a seguir:

“A implantação de programas de gestão pela qualidade permite às micro e pequenas empresas a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, a redução de custos, a definição de uma estrutura voltada ao atendimento das necessidades dos clientes e uma adequada relação da empresa com o meio ambiente. Para isso, é fundamental considerar o ambiente externo, sociedade e meio ambiente onde esta empresa está inserida, fazendo da gestão para a qualidade uma ferramenta no processo de desenvolvimento, não só das empresas, mas também da sociedade, através dos salários, impostos e contribuições sociais, [...]” (BRANDÃO JUNIOR; LIRA; GONÇALVES, 2004, p. 5).

Para Cooper *et al* (2007) a relevância da gestão da qualidade pode ser descrita baseando-se em quatro pontos importantes: os serviços oferecidos pelas empresas, que precisam ser superiores aos da concorrência; o destaque que a Qualidade vem ganhando, que eleva a velocidade de resposta das organizações e o grau de exigência do consumidor; a sofisticação do mercado, que oferece serviços cada vez melhores; e o avanço tecnológico, que permite acesso fácil e rápido à informações relativas ao serviço prestado. Mas, segundo Campos (1999) é a própria satisfação do consumidor que serve como base para medir a qualidade do serviço prestado, considerando a qualidade intrínseca, o atendimento e o custo, tornando primordial o comprometimento de todos os envolvidos direta e indiretamente na

prestação do serviço, e considerando também o cliente como parte integrante do processo de produção.

Assim como as oito dimensões da qualidade foram estabelecidas por Garvin (2002) a fim de facilitar a mensuração da qualidade como um todo, o mercado de serviços também trabalha com tal metodologia, fazendo uso de cinco dimensões específicas que permitem uma avaliação mais detalhada sobre a satisfação do cliente em relação à qualidade do serviço prestado (LOVELOCK; RIGHT, 2006). A primeira delas é a Confiabilidade, que mede se a empresa de fato entrega ao consumidor aquilo que promete e, segundo Bateson e Hoffman (2001) um serviço não confiável, é bastante frustrante. Em seguida está a Tangibilidade, que Bateson e Hoffman (2001) relacionam com os itens físicos percebidos pelo consumidor, como a aparência dos funcionários ou a decoração do local. A Sensibilidade é mostrada como a terceira dimensão, avaliando a presteza e a preparação dos funcionários ao oferecer o serviço (BATESON; HOFFMAN, 2001). A dimensão seguinte é a Segurança, que “[...] *diz respeito à competência da empresa, à cortesia que ela dispensa a seus clientes e à segurança de suas operações*” (BATESON; HOFFMAN, 2001, p.387). Por fim, tem-se a Empatia, que consiste na “*capacidade de perceber as sensações dos outros como se fossem suas próprias*” (BATESON; HOFFMAN, 2001, p.388).

Desta forma, Parasuraman, Zeithaml, Berry (1990) elaboraram a escala de mensuração SERVQUAL, que, baseada em tais dimensões, trabalha a percepção do cliente em relação ao serviço que este adquire, permitindo assim que a organização conheça a opinião de seu consumidor, identificando suas necessidades e expectativas, além de poder, com tal conhecimento, oferecer um serviço sempre adequado. Essa mensuração é tida por Hoffman e Bateson como primordial na prestação de serviços.

“Todas as empresas de serviços precisam definir e medir pró-ativamente a satisfação do cliente. É uma atitude ingênua esperar que os clientes reclamem para identificar problemas no sistema de prestação de serviços ou medir o progresso da empresa no que diz respeito à satisfação do cliente com base no número de queixas recebidas” (HOFFMAN; BATESON, 2009, p. 341).

O modelo SERVQUAL consiste em um questionário dividido em duas etapas, onde a primeira relaciona-se à expectativa do cliente em relação ao serviço prestado e a segunda com a percepção da qualidade presente nesse serviço, sempre considerando as cinco dimensões da qualidade do serviço. As afirmações são dispostas da seguinte maneira: tangibilidade – 1 a 4; confiabilidade – 5 a 9; sensibilidade – 10 a 13; segurança – 14 a 17 e empatia – 18 a 22. Assim, o respondente escolhe suas respostas para cada uma das declarações baseado-se na escala Likert, geralmente de cinco ou sete pontos, onde as

respostas variam de “concordo totalmente” a “discordo totalmente” (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

Sabendo-se mais sobre os conceitos que serão utilizados no decorrer do trabalho, a partir de agora serão apresentados os métodos de abordagem que irão auxiliar e embasar a elaboração do trabalho.

3. METODOLOGIA

3.1. Método de Abordagem

Este projeto tem o objetivo de conhecer qual é a real percepção dos hóspedes em relação à qualidade dos serviços prestados, objetivando identificar quais são as características do serviço oferecido, que os levam a escolher determinado hotel em detrimento de outro. Assim trata-se de uma pesquisa básica, que busca pelo conhecimento (CERVO; BERVIAN, 2002). A abordagem será realizada de maneira dedutiva (GIL, 2006), iniciando-se a partir dos conceitos gerais sobre qualidade e prestação de serviços, caminhando para a interação entre tais conceitos e suas aplicações na prática a fim de analisar os resultados e identificar qual é a percepção do cliente em relação à aplicação dos conceitos e práticas da qualidade na prestação do serviço final.

3.2. Técnicas de Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, onde as percepções do cliente foram utilizadas como fonte de dados (GIL, 2006), sendo também de cunho exploratório, buscando maior conhecimento no assunto em geral a fim de estabelecer uma boa base conceitual, como sugere Mattar (2005), baseando-se em pesquisas bibliográficas e documentais realizadas em obras acadêmicas de autores renomados, trabalhos de conclusão de curso, teses, artigos e outras publicações, acessados a fim de buscar mais bibliografias relacionadas ao tema. Além disso, outra ferramenta utilizada para embasar o presente trabalho foi um estudo de caso, com levantamento de dados através da elaboração de um questionário utilizando o modelo SERVPERF (CRONIN; TAYLOR, 1992) em conjunto com a escala Likert de cinco pontos, sendo 1 equivalente a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”.

Terminada a coleta dos dados necessários, estes foram analisados, sintetizando os resultados obtidos e evidenciando as informações obtidas através do estudo, permitindo-se assim o conhecimento da qualidade do serviço prestado pela organização estudada e a proposta de soluções que busquem melhorar ainda mais seus resultados (GIL, 2006).

3.2.1. Modelo SERVPERF

Baseando-se no modelo elaborado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) utilizado para medir a qualidade do serviço utilizando as características e dimensões do serviço, o SERVQUAL, Cronin e Taylor (1992) desenvolveram um novo modelo, o SERVPERF, baseado na percepção do usuário em relação à qualidade da execução do serviço. O questionário é constituído por 22 afirmativas, baseadas nas dimensões dos serviços relacionadas à itens básicos oferecidos em serviços de hospedagem, com as quais os respondentes podem concordar ou discordar a medida em que as avaliam, sendo sua satisfação considerada um fator bastante relevante na decisão de recompra (CORIN; TAYLOR, 1992). Tal modelo foi adaptado pela autora e se encontra ao final deste trabalho.

3.2.2. Escala Likert

A escala Likert foi desenvolvida por Rensis Likert e permite a mensuração de atitudes e comportamentos com respostas variando entre dois extremos – concordo plenamente até discordo totalmente (LIKERT, 1932). As afirmativas são respondidas através da atribuição valores ente 1 e 5, variando entre “Discordo Totalmente” (1) e “Concordo Totalmente” (5).

3.3. Análise dos Dados

Após a coleta dos dados, eles foram tabulados e processados com o auxílio dos *softwares* Microsoft Excel e IBM SPSS Statistics, que permitem elaboração de tabelas, cruzamentos de dados relevantes e construção de gráficos para uma melhor análise dos resultados.

3.4. Definição da Amostra

O cálculo utilizado para definir a quantidade de questionários a serem aplicados foi realizado com base na taxa de ocupação¹ de cada um dos estabelecimentos estudados, separadamente. Desta maneira, o número total de quartos considerado para definir a população se baseou no seguinte cálculo: taxa média de ocupação diária de 75% no Hotel 1,

¹ Valor fornecido pelo hotel

ou seja, aproximadamente 24 quartos ocupados por dia; taxa média de ocupação diária de 80% no Hotel 2, 12 quartos ocupados por dia; taxa média de ocupação diária de 70% no Hotel 3, resultando em 35 quartos ocupados por dia. Somando 71 quartos por dia, e assim, levando em conta o período de aplicação da pesquisa, o tamanho da população ficou definido em 497.

Para a definição da amostra não probabilística, de maneira simples e aleatória, foram selecionados 10% dos quartos de cada um dos hotéis, totalizando, no período de sete dias, as quantidades à saber: Hotel 1: 17 quartos; Hotel 2: 8 quartos e Hotel 3: 25 quartos. Cálculo que resultou em uma amostra de 50 quartos, representando, cada um deles, um questionário.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. Sujeitos da Pesquisa

Uma pesquisa realizada esse ano elegeu os dez destinos brasileiros preferidos pelos viajantes, sendo 80% destas localidades cidades litorâneas. O maior destaque foi a cidade do Rio de Janeiro, que representou 45,2% da preferência dos turistas (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2016). Sendo assim, este trabalho buscou compreender um pouco do comportamento destes viajantes e suas percepções, identificando qual é a real percepção dos hóspedes em relação à qualidade dos serviços prestados, salientando quais são as características do serviço oferecido, que os levam a escolher determinado hotel em detrimento de outro, focando seus estudos na Zona Sul da cidade, mais especificamente em três hotéis distintos.

A pesquisa foi aplicada em três hotéis independentes, de pequeno porte, localizados na Zona Sul da cidade do Rio de Janeiro. Os questionários foram impressos, dispostos no balcão da recepção e oferecidos aos hóspedes no momento em que o *check-out* era processado, entre os dias 6/11/2016 a 13/11/2016. O intuito da coleta de dados era conhecer o motivo da viagem e as impressões do cliente em relação ao serviço prestado. A abordagem foi realizada pela própria autora e pelos funcionários da recepção que auxiliaram no processo. Os formulários eram entregues ao respondente com uma breve explicação sobre a natureza da pesquisa, onde eram expostos os objetivos principais e específicos. Conseqüentemente, os hóspedes que aceitaram colaborar com o presente trabalho responderam às perguntas sem a ajuda de terceiros, de maneira rápida e objetiva, enquanto o processo de encerramento da conta era realizado pelo recepcionista.

De acordo com o Ministério do Turismo (2011) as unidades habitacionais podem ser classificadas de acordo com os atributos físicos oferecidos ao hóspede, que variam desde o tamanho do quarto ao número de vezes em que as roupas de cama e banho são trocadas no decorrer da hospedagem. Os hotéis estudados possuem quartos classificados no padrão Três Estrelas, pois apresentam, em todos os quartos, banheiro privado, televisão, frigobar e ar-condicionado, com trocas de roupa de cama e banho frequentes. Áreas comuns com televisão, acesso à internet em todas as dependências do hotel, serviços de café da manhã e restaurante, além de pagamento com cartão de débito ou crédito.

O primeiro, nomeado Hotel 1, está localizado no bairro Flamengo e é composto por 32 quartos e tem o valor médio da diária está estipulado em R\$226,00. Já os hotéis seguintes, Hotel 2 e Hotel 3, estão localizados no bairro Botafogo, possuem 15 e 50 quartos e a diária média é de R\$203,00 e R\$238,00, respectivamente.

4.2. Limitações da Pesquisa

A principal dificuldade observada na realização desta pesquisa foi a resistência do hóspede ao responder o questionário aplicado, alegando este, na maioria das vezes, não ter tempo disponível para tal, fazendo-se necessário maior esforço na abordagem dos entrevistados.

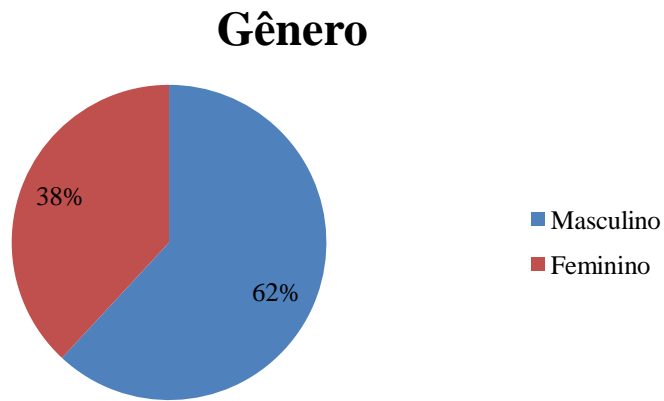
Além disso, os resultados obtidos foram baseados em apenas três estabelecimentos localizados em uma mesma região da cidade do Rio de Janeiro, com ofertas de serviços e porte similares, podendo assim variar de acordo com o tamanho do estabelecimento ou localidades nas quais estão inseridos os demais meios de hospedagem presentes na cidade do Rio de Janeiro.

4.3. Resultados da Pesquisa

Após a análise das respostas fornecidas pelos hóspedes, foram obtidos os resultados apresentados a seguir.

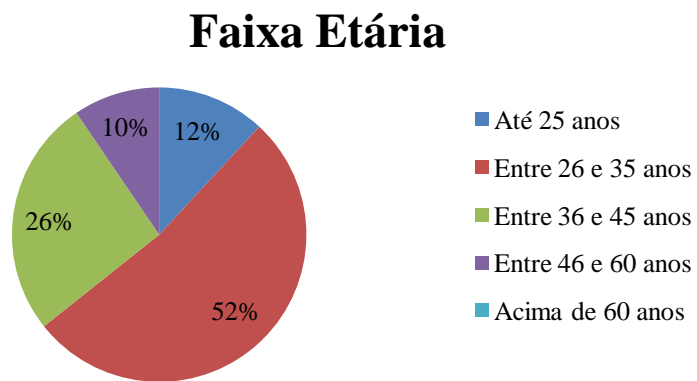
As perguntas de 1 a 5 do questionário foram elaboradas com a finalidade de traçar o perfil do hóspede, identificando seu gênero, faixa etária à qual pertencem, região de residência e renda mensal. Como é possível observar nos gráficos abaixo, a maior parte dos entrevistados era do gênero masculino, (Figura 2) com faixa etária entre 26 e 35 anos (Figura 3), residentes da região Sudeste (Figura 4).

Figura 3: Gênero



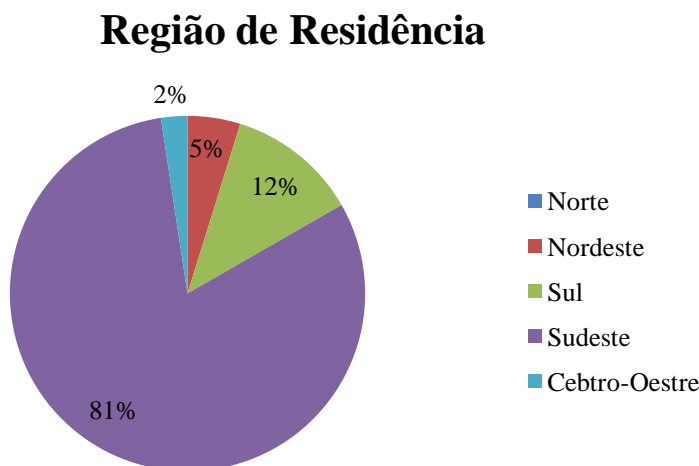
Fonte: Análise da Autora

Figura 4: Faixa Etária



Fonte: Análise da Autora

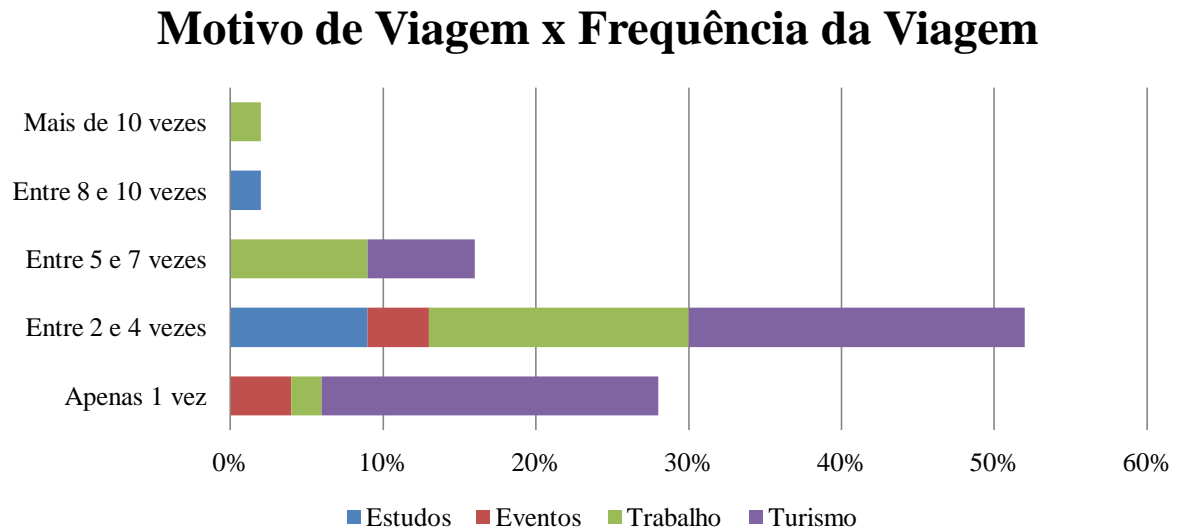
Figura 5: Região de Residência



Fonte: Análise da Autora

Outros tópicos abordados pelo questionário foram os motivos e a frequência da viagem, que possibilitaram um conhecimento mais aprofundado sobre o perfil do viajante e suas preferências. De acordo com as respostas obtidas, conclui-se que os principais motivos da viagem são, em primeiro lugar, turismo, com 52,4% das respostas, seguido por viagens de trabalho, 28,6%, evidenciando também que, na maioria dos casos, essas viagens são recorrentes, sendo realizadas mais de uma vez por mês. A Figura 5 evidencia que 56,87% dos entrevistados que utilizam o serviço para viagem de turismo, o fizeram mais de uma vez no último ano. Já entre os viajantes a trabalho a frequência desta viagem é maior, 93% afirmam ter utilizado serviços de hospedagem mais de uma vez no intervalo de um ano. Os entrevistados que afirmaram se hospedar nos estabelecimentos estudados em função de eventos ocorridos na cidade representaram 8% do total, e, 50% destes, realizaram mais de uma viagem pelo mesmo motivo durante o ano. Por fim, os hóspedes que afirmaram consumir o serviço devido a atividades relacionadas a estudos, representando 11% dos entrevistados, todos afirmaram que utilizaram o serviço mais de uma vez no último ano.

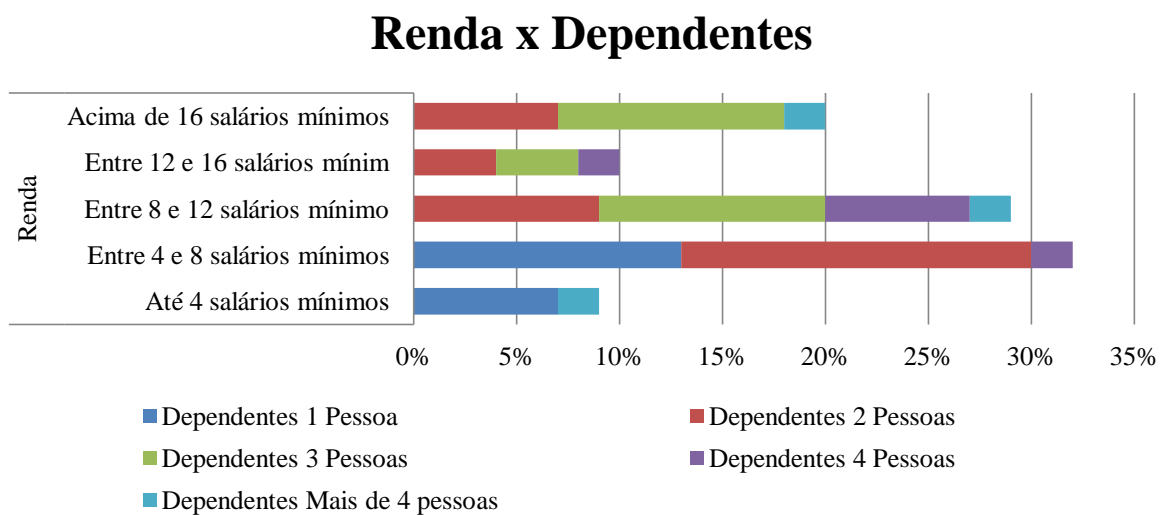
Figura 6: Motivo X Frequência



Fonte: Análise da Autora

As perguntas 4 e 5 do questionário, que se encontra ao final deste trabalho, foram elaboradas a fim de estabelecer o perfil financeiro dos hóspedes, identificando sua faixa salarial e o número de dependentes desta renda. Assim sendo, identificou-se que a média salarial dos usuários dos serviços prestados pelos três estabelecimentos abordados gira em torno de 4,3 salários mínimos por pessoa. A Figura 5 apresenta a relação entre a renda familiar declarada pelos respondentes e o número de pessoas que dependem de tal renda.

Figura 7: Renda Familiar X Número de Dependentes

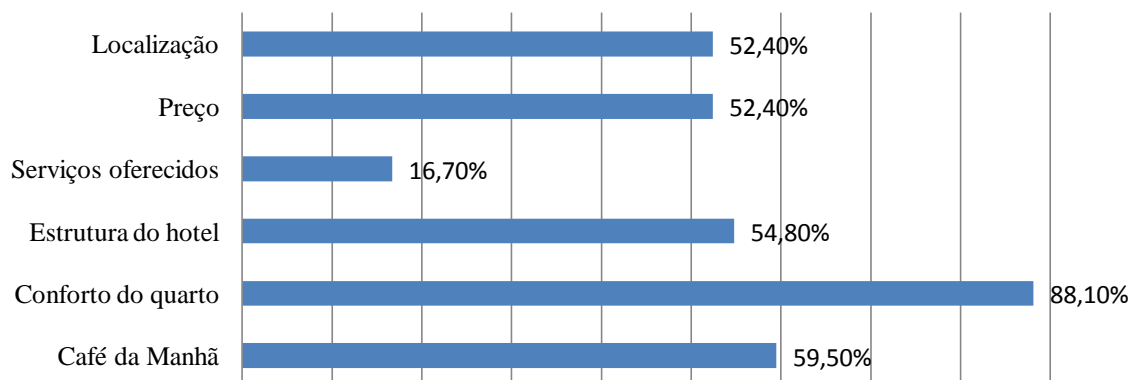


Fonte: Análise da Autora

Quando questionados sobre a possibilidade de se hospedarem novamente no hotel em que estavam, 100% dos entrevistados afirmaram que, caso necessário, repetiriam a hospedagem. E, a seguir, listaram os motivos (o respondente tinha a opção de selecionar mais de uma resposta) pelos quais realizariam a recompra, mais de 88% destacou o conforto do quarto como ponto positivo, como evidencia a Figura 7. Desta forma é possível afirmar que este quesito atende às expectativas da maioria dos entrevistados, sendo o fator que mais os agradou durante a estadia, seguido pelo café da manhã, citado por 59,5% dos entrevistados, assim como estrutura do hotel, localização e preço. Em contrapartida os serviços oferecidos pelos estabelecimentos foram citados em apenas 16,7% dos casos, fato que pode indicar uma necessidade de melhoria no requisito abordado.

Figura 8: Motivos Pelos Quais Repetiriam a Hospedagem

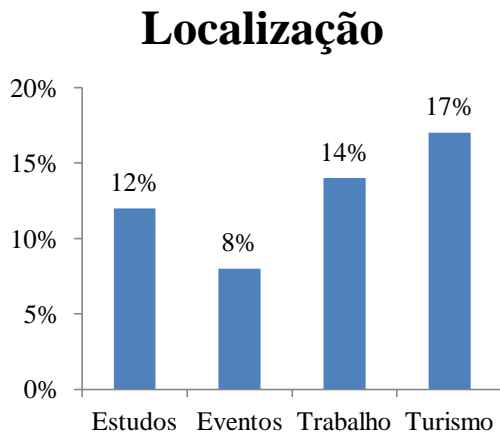
Motivos Pelos Quais Repetiriam a Hospedagem



Fonte: Análise da Autora

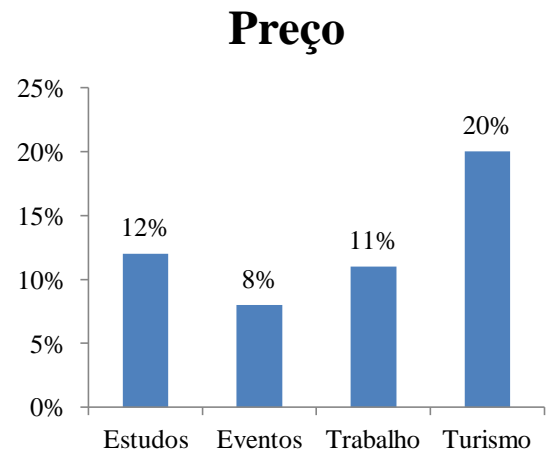
As Figuras de 8 a 13, destacam as preferências dos hóspedes de acordo com os motivos que os levaram a realizar a viagem. Desta maneira é possível observar o comportamento de cada tipo de viajante e identificar quais itens são mais relevantes para cada um deles.

Figura 9: Localização



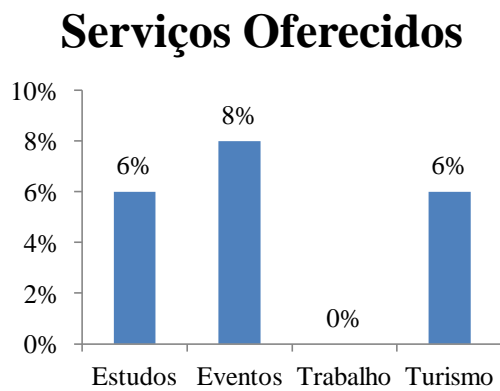
Fonte: Análise da Autora

Figura 10: Preço



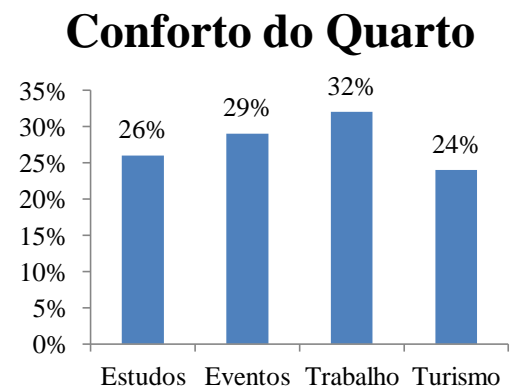
Fonte: Análise da Autora

Figura 11: Serviços Oferecidos



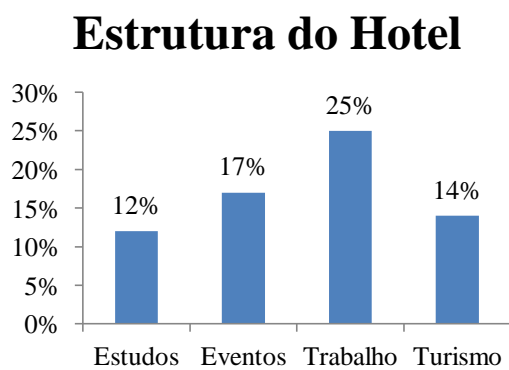
Fonte: Análise da Autora

Figura 13: Conforto do Quarto



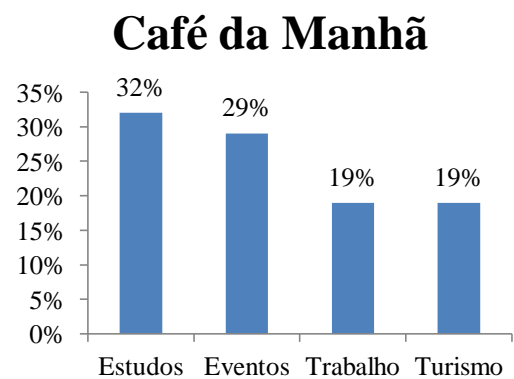
Fonte: Análise da Autora

Figura 12: Estrutura do Hotel



Fonte: Análise da Autora

Figura 14: Café da Manhã



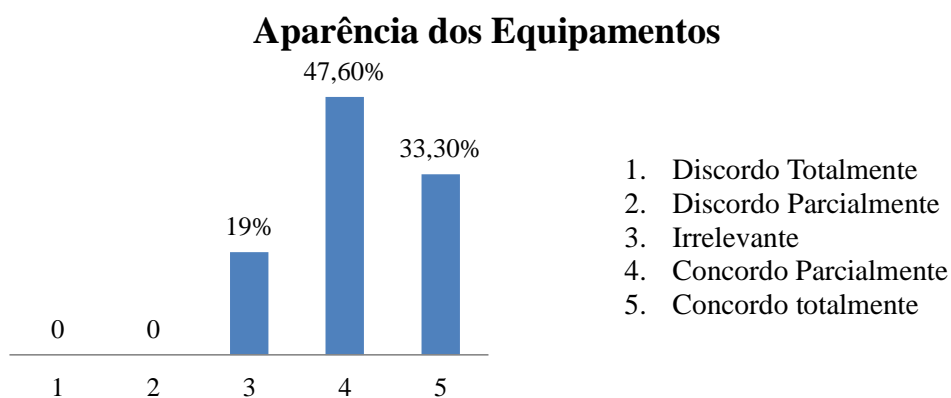
Fonte: Análise da Autora

A segunda etapa do questionário foi elaborada para permitir uma análise da importância dada pelo usuário para determinados itens que constituem a prestação de serviços de hospedagem e, de acordo com Cronin e Taylor (1992), são fatores bastante relevantes durante os processos de compra e recompra, permitindo assim a identificação, por parte dos hotéis, quais fatores mais chamam a atenção do hóspede no momento de reserva.

Foi solicitado ao respondente que selecionasse a alternativa que melhor se adequasse a sua realidade. Considerando as afirmativas propostas, este deveria escolher respostas variantes entre os valores 1 e 5, onde 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”. Tais afirmativas apresentam determinados itens que o hóspede considera no momento em que realiza uma reserva no hotel, permitindo assim que se conheçam as principais dimensões consideradas pelo usuário e a elaboração de propostas de melhoria para o serviço prestado.

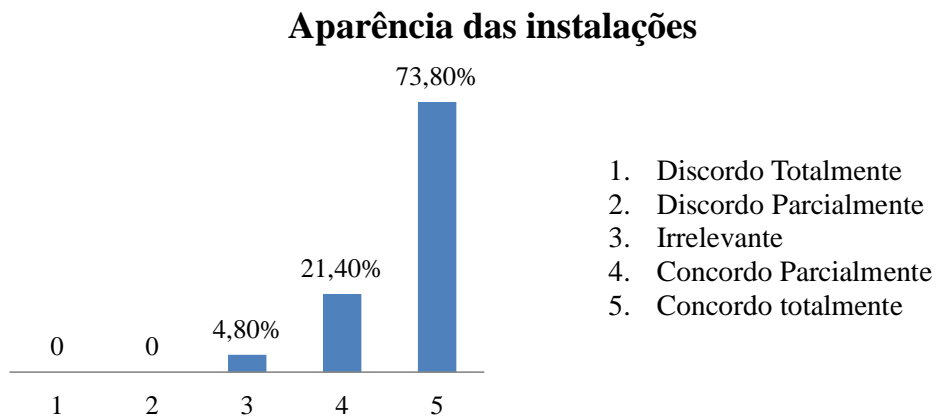
A primeira dimensão do serviço, Tangibilidade, está representada pelas Figuras de 14 a 17. A afirmativa com maior grau de concordância na concepção do hóspede, ao fazer uma reserva, foi a aparência das instalações físicas do local, onde 73,8% dos respondentes concordaram totalmente com a mesma, evidenciando que este é um fator essencial na tomada de decisão no momento da compra. Ao ponderar a aparência dos equipamentos, 80,9%, concordou parcialmente ou totalmente que tal questão é avaliada no processo de tomada de decisão. Já as afirmativas que abordavam as aparências dos funcionários e dos materiais de divulgação não obtiveram um número de concordância muito considerável, aonde a maioria dos entrevistados posicionou os itens como irrelevante.

Figura 15: Tangibilidade 1



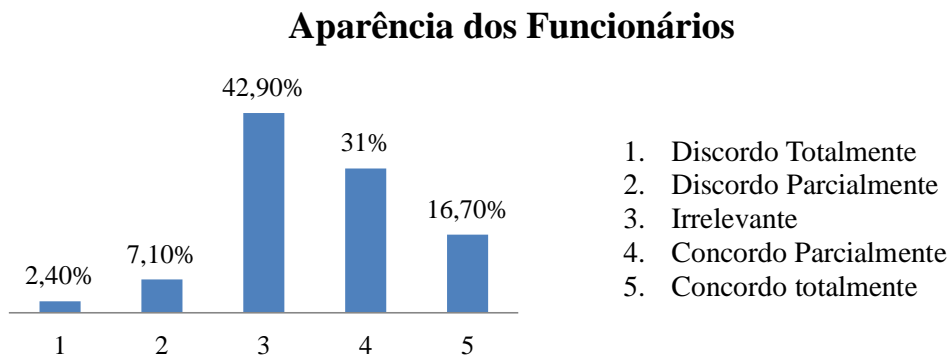
Fonte: Análise da Autora

Figura 16: Tangibilidade 2



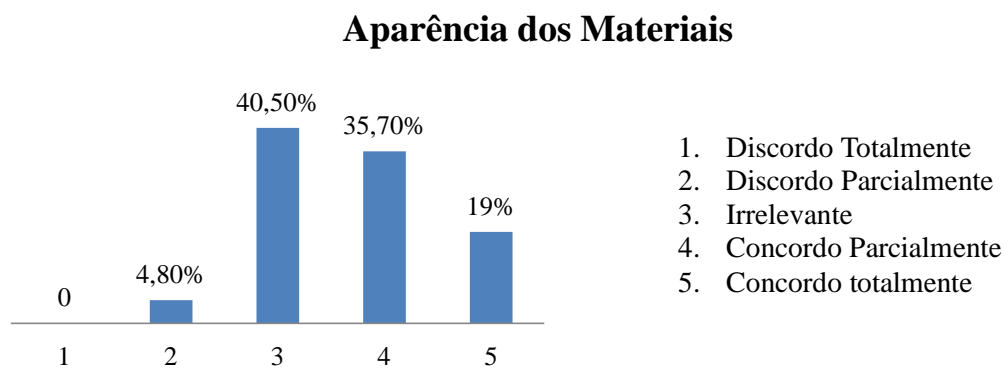
Fonte: Análise da Autora

Figura 17: Tangibilidade 3



Fonte: Análise da Autora

Figura 18: Tangibilidade 4



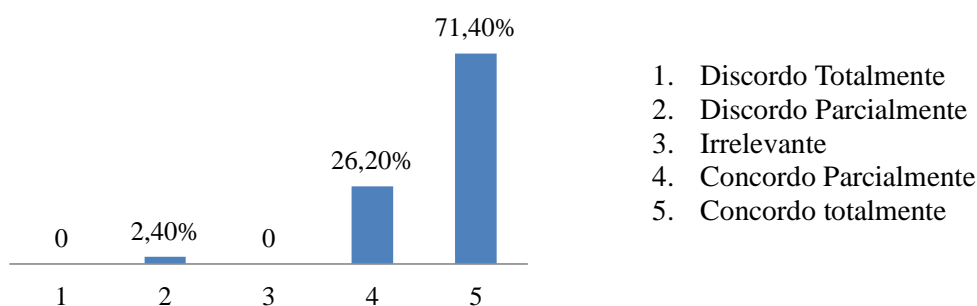
Fonte: Análise da Autora

A dimensão Confiabilidade foi a que mais se destacou na segunda etapa da pesquisa. A maior parte dos respondentes concordou totalmente com cada uma das cinco afirmativas abordadas, com maior destaque para o cumprimento dos prazos estabelecidos pelo hotel, como pode ser observado nas Figuras 18 a 22.

Assim sendo, é possível perceber que, para o hóspede, ao realizar uma reserva, é importante que o hotel seja confiável e que os serviços oferecidos e prestados estejam de acordo com o que foi previamente estabelecido no momento que este reservou o quarto. Além disso, também é válido salientar que o usuário destaca a importância do empenho do prestador do serviço em solucionar possíveis problemas, mostrando-se interessado em atender às necessidades do usuário.

Figura 19: Confiabilidade 1

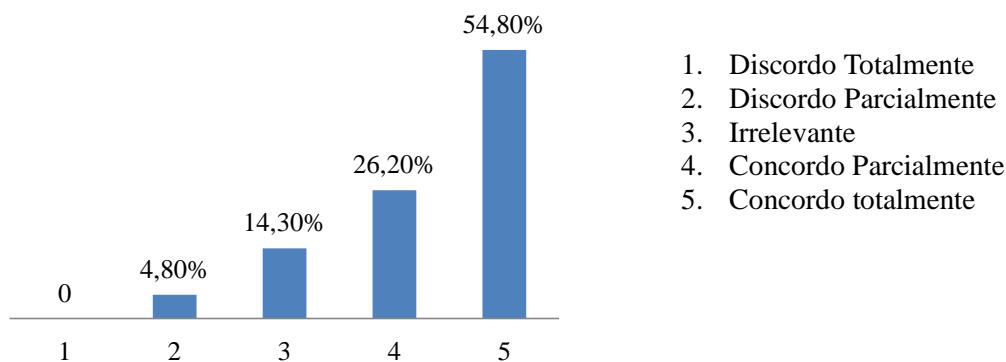
O Hotel cumprir, no período combinado, o que prometeu.



Fonte: Análise da Autora

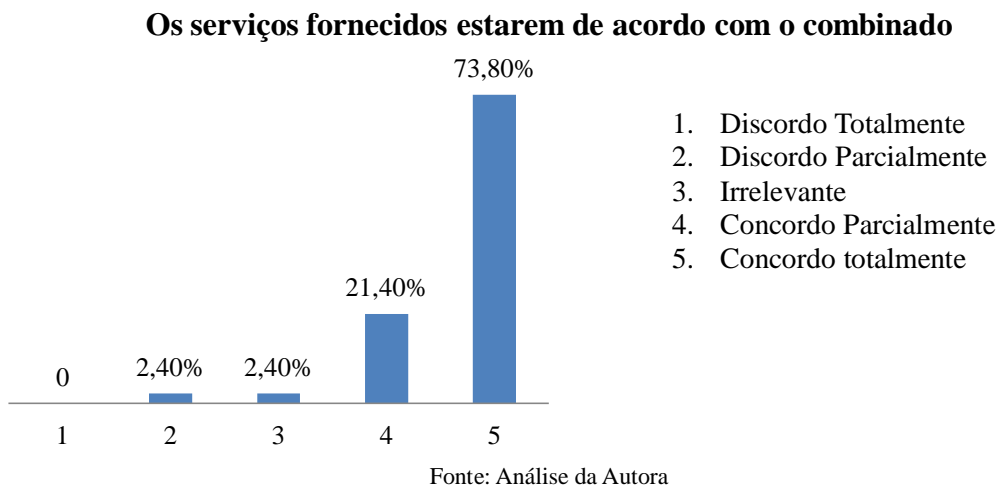
Figura 20: Confiabilidade 2

O Hotel se mostrar interessado em solucionar seus problemas



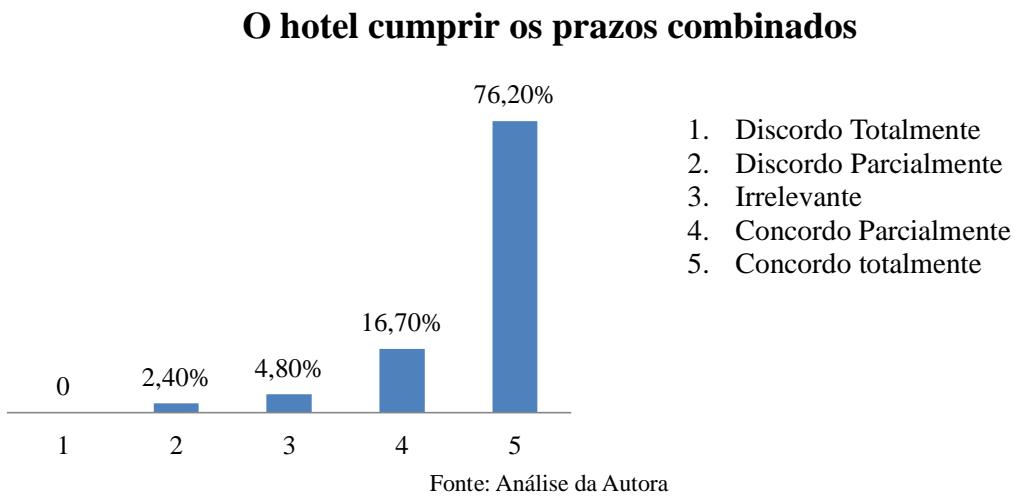
Fonte: Análise da Autora

Figura 21: Confiabilidade 3



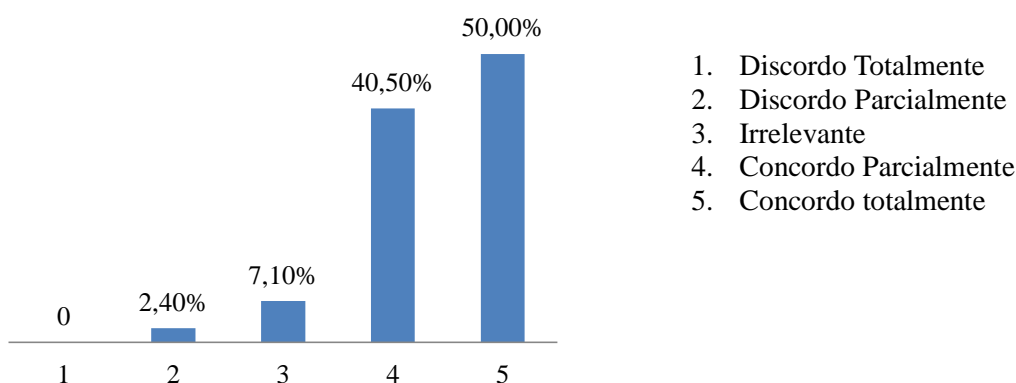
1. Discordo Totalmente
2. Discordo Parcialmente
3. Irrelevante
4. Concordo Parcialmente
5. Concordo totalmente

Figura 22: Confiabilidade 4



1. Discordo Totalmente
2. Discordo Parcialmente
3. Irrelevante
4. Concordo Parcialmente
5. Concordo totalmente

Figura 23: Confiabilidade 5

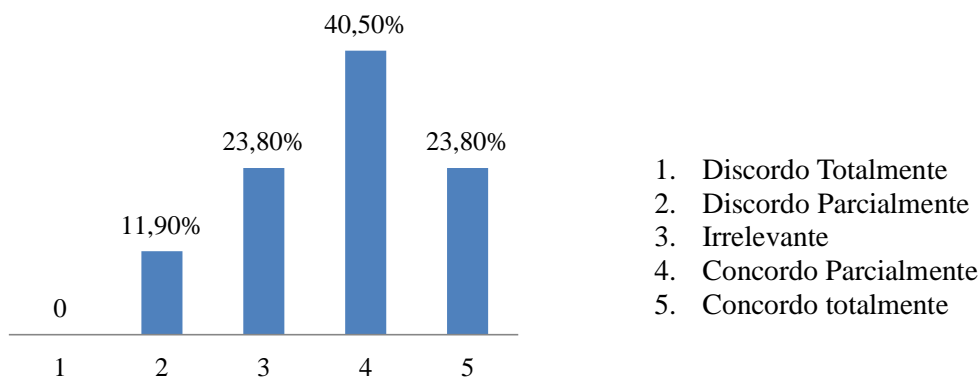
Informações registradas sem erros.

1. Discordo Totalmente
2. Discordo Parcialmente
3. Irrelevante
4. Concordo Parcialmente
5. Concordo totalmente

Fonte: Análise da Autora

Ao avaliar a Presteza do serviço, os entrevistados consideraram com maior relevância a disposição dos funcionários a ajudar e a coerência das informações repassadas pelos mesmos, como evidenciam as Figuras 24 e 26. Ainda assim, é válido ressaltar que a rapidez com a qual os funcionários se dispõem a atender pedidos e solucionar dúvidas, mesmo não sendo tida como ponto principal desta dimensão, merece uma atenção, assim como a disponibilidade destes funcionários (Figuras 23 e 25).

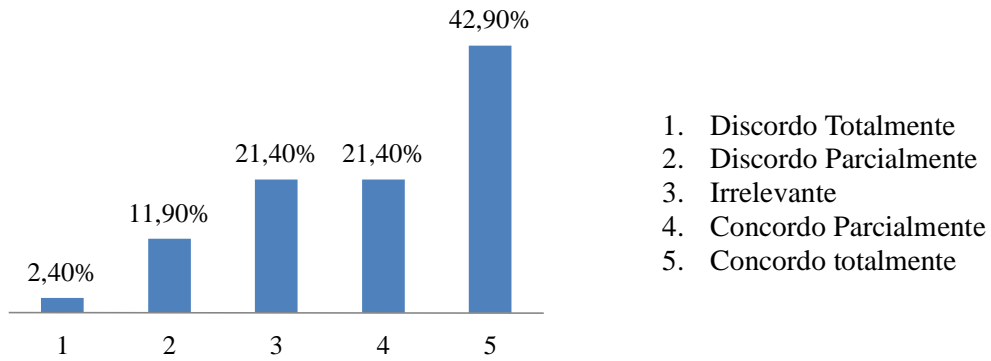
Figura 24: Presteza 1

Funcionários rápidos

1. Discordo Totalmente
2. Discordo Parcialmente
3. Irrelevante
4. Concordo Parcialmente
5. Concordo totalmente

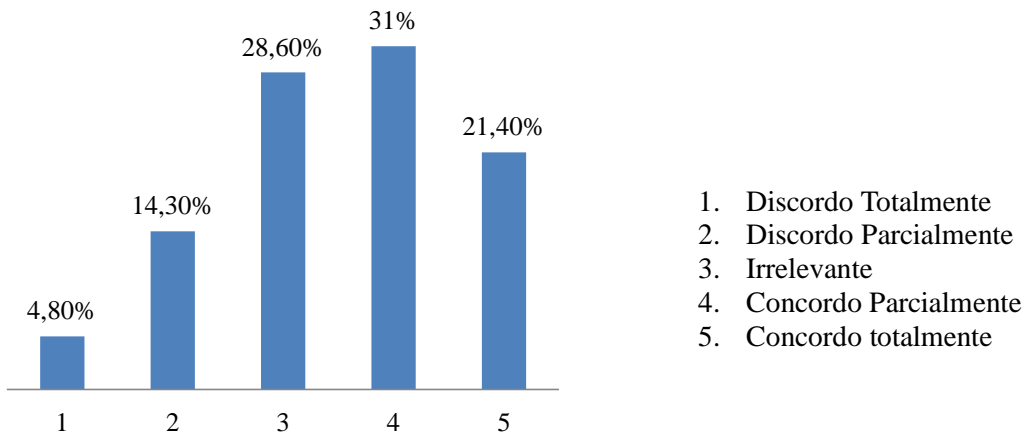
Fonte: Análise da Autora

Figura 25: Presteza 2

Funcionários sempre dispostos a ajudar

Fonte: Análise da Autora

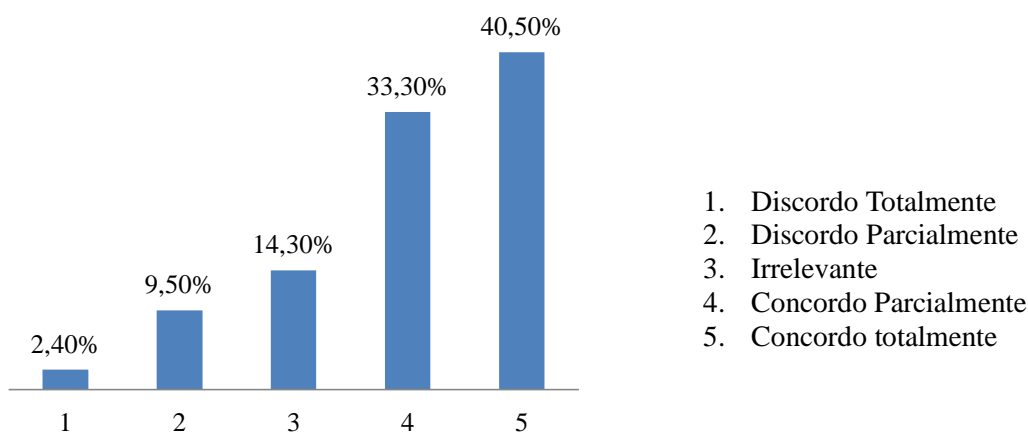
Figura 26: Presteza 3

Funcionários sempre livres para atendê-lo

Fonte: Análise da Autora

Figura 27: Presteza 4

Funcionários repassarem informações corretas.



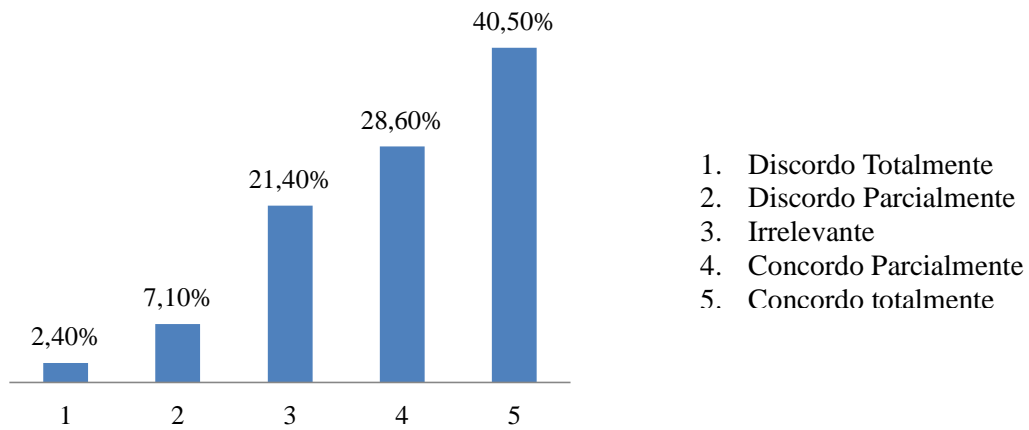
Fonte: Análise da Autora

Ao analisar a dimensão Segurança, as afirmações com maior número de concordância foram a confiança passada pelos funcionários e os conhecimentos apresentados por estes em relação ao serviço ofertado, mostrados nas Figuras 27 e 29, respectivamente. Ou seja, para o consumidor final é necessário que o colaborador conheça bem o serviço que oferece, repassando esse conhecimento ao hóspede, deixando-o mais seguro de suas escolhas.

Já a Figura 30, demonstra que o fato de o funcionário saber responder às perguntas do consumidor, embora com um pouco menos de evidência, também é considerado pelo usuário como um atributo que o leva e se decidir por sua hospedagem.

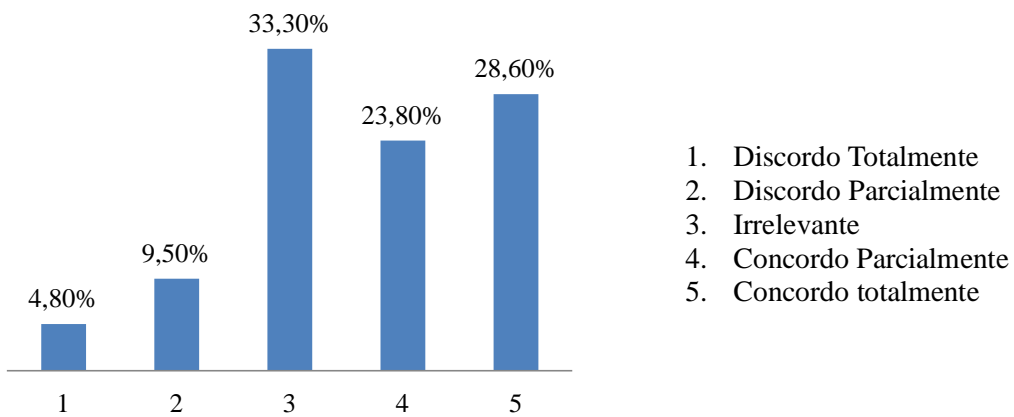
Finalizando esta dimensão, a Figura 28, evidencia que 52,4% dos entrevistados concordam total ou parcialmente que a sinceridade do funcionário é considerada no momento da realização da reserva, porém, o restante a classifica como irrelevante ou discorda que tal fator interfira no ato da reserva do quarto.

Figura 28: Segurança 1

Funcionários passarem confiança

Fonte: Análise da Autora

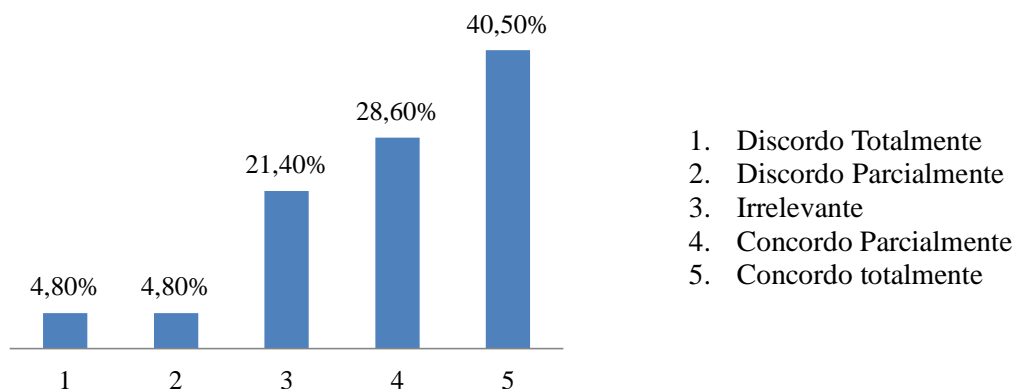
Figura 29: Segurança 2

Funcionários sinceros

Fonte: Análise da Autora

Figura 30: Segurança 3

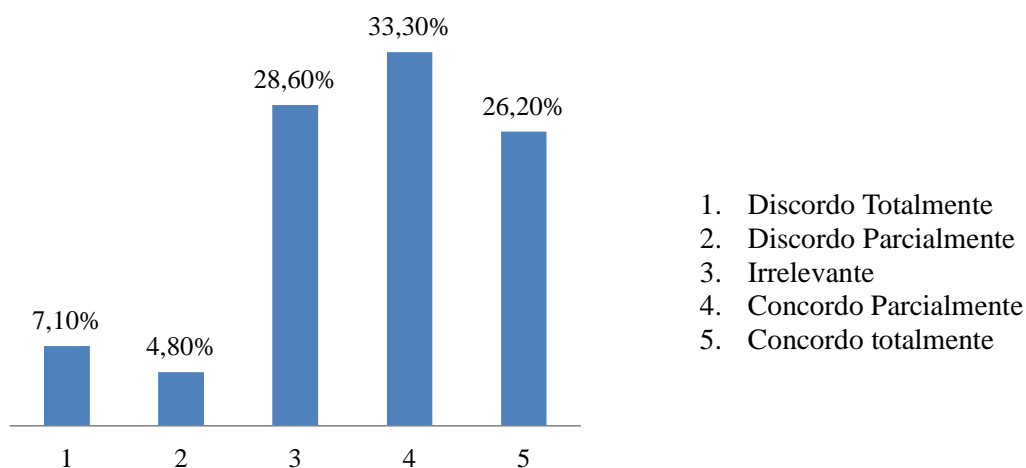
Funcionários demonstrarem conhecimento em relação ao serviço prestado



Fonte: Análise da Atora

Figura 31: Segurança 4

Funcionários que sabem responder às suas perguntas

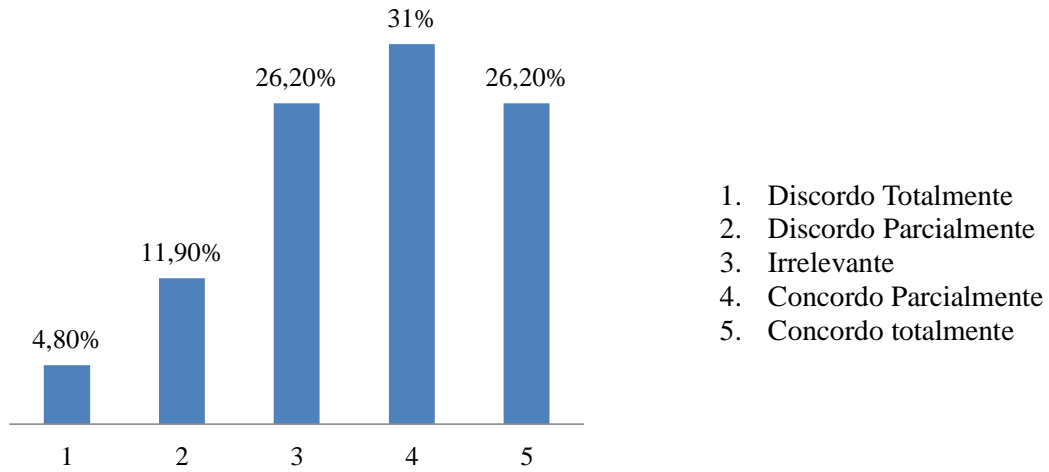


Fonte: Análise da Autora

Por fim, verificou-se a dimensão Empatia, demonstrando que os itens mais ponderados pelo consumidor são a atenção recebida por parte do funcionário e o horário de funcionamento do estabelecimento, mostrados nas Figuras 31 e 32. No entanto, as afirmativas destacadas pelas Figuras 33, 34 e 35 evidenciam que a personalização, prioridade de atendimento e o entendimento de necessidades específicas, respectivamente, são consideradas pela maioria dos hóspedes como irrelevantes no momento da reserva.

Figura 32: Empatia 1

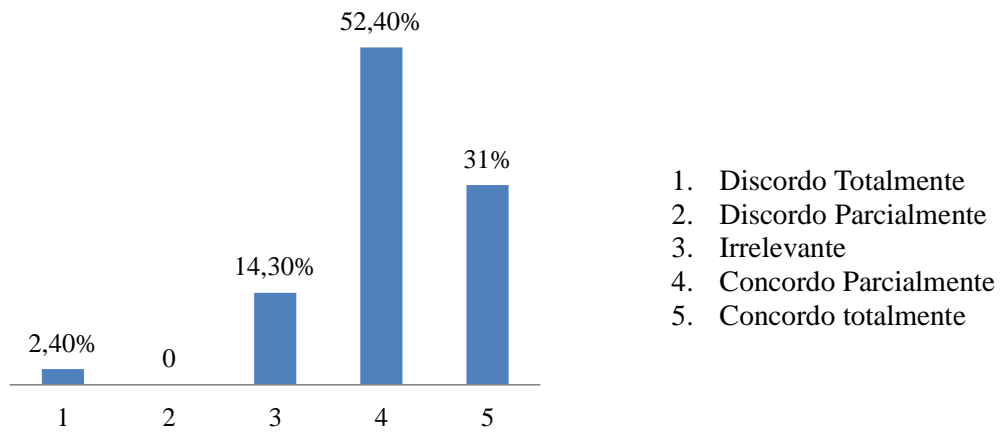
Funcionários lhe dão a devida atenção, individualizada



Fonte: Análise da Autora

Figura 33: Empatia 2

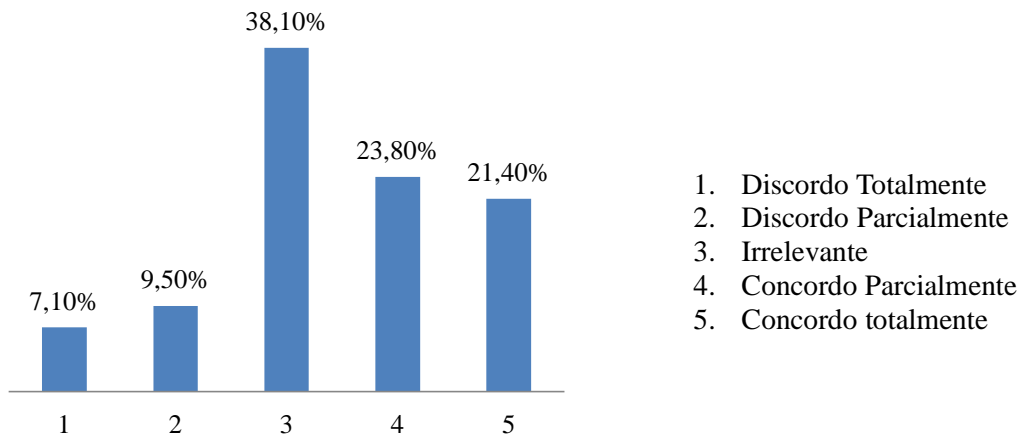
O horário de funcionamento do Hotel ser apropriado



Fonte: Análise da Autora

Figura 34: Empatia 3

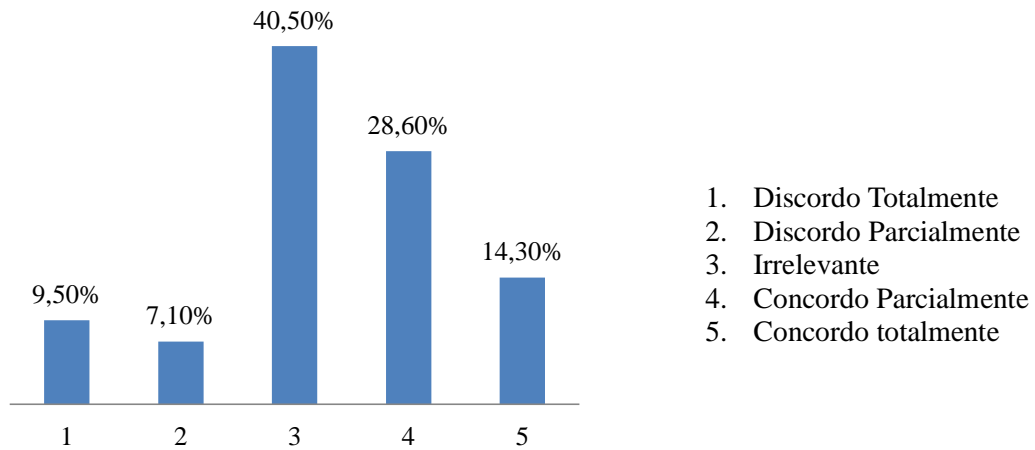
Os funcionários lhe atenderem de maneira personalizada



Fonte: Análise da Autora

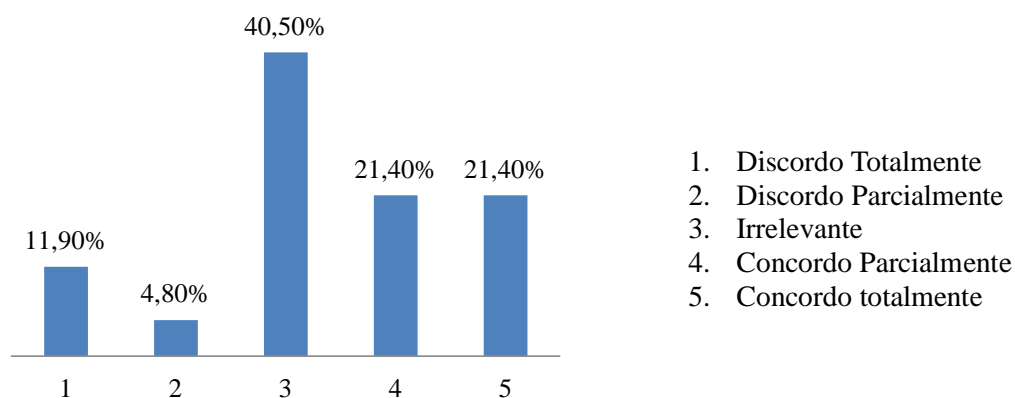
Figura 35: Empatia 4

Suas questões serem tratadas como prioridade



Fonte: Análise da Autora

Figura 36: Empatia 5

Os funcionários entenderem suas necessidades específicas

Fonte: Análise da Autora

Após a elaboração e análise dos gráficos apresentados, tornou-se possível identificar as principais características dos usuários do serviço hoteleiro prestado pelas instituições analisadas, além de traçar seu perfil, conhecendo suas preferências e percepções em relação aos atributos oferecidos pelos hotéis. Assim, a análise geral dos resultados obtidos é apresentada no capítulo a seguir.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste estudo foi identificar a real percepção dos consumidores finais em relação à qualidade dos serviços de hospitalidade prestados por hotéis independentes de pequeno porte situados na Zona Sul da cidade do Rio de Janeiro, identificando quais são os atributos que mais chamam a atenção do consumidor no momento de realização da reserva, e permitindo assim uma análise mais aprofundada sobre os serviços ofertados pelos estabelecimentos estudados e estabelecendo uma relação entre as informações coletadas e determinadas ferramentas utilizadas na Gestão da Qualidade, garantindo assim um serviço que se atinja e até ultrapasse as expectativas dos usuários.

A cidade do Rio de Janeiro apresenta um fluxo de viajantes bastante elevado, sendo um destino muito requisitado pelos turistas. No entanto, a cidade possui também um número significativo de grandes corporações, reconhecidas internacionalmente, além de eventos de diversas naturezas, recebendo assim, diversos viajantes a trabalho ou para participarem destes eventos, entre outros. Com isso, a cidade está equipada com hotéis de diversos portes e categorias, a fim de atender ao variado público, resultando em um mercado amplamente competitivo. Para que uma organização se destaque frente à concorrência, é necessário trabalhar sempre com a excelência, de maneira que esta atraia a atenção do usuário.

Através da pesquisa realizada foi possível traçar um perfil destes viajantes, identificando suas origens, assim como os motivos desta hospedagem. Dessa forma constatou-se que os atributos considerados essenciais no momento da reserva variam de acordo com as necessidades, ou seja, de acordo com a razão pela qual o hóspede está realizando a viagem.

Outras informações que variam de acordo com o motivo pelo qual o hóspede viaja são os motivos pelos quais este realiza a recompra, ou seja, os itens que chamam sua atenção durante a prestação do serviço e o leva a se hospedar no hotel em questão novamente, mas entre todos os motivos listados o que mais se destacou, independente do motivo da viagem foi o conforto do quarto, sendo citado por mais de 88% dos entrevistados como razão para uma nova hospedagem.

No que tange às dimensões do serviço, propostas por Cronin e Taylor (1992), observou-se que o que mais se destaca entre os usuários é a Confiabilidade no serviço prestado, sendo esta considerada de grande importância no momento da realização da reserva, vista como uma oportunidade de investimento e melhora a fim de atrair ainda mais usuários

do serviço, sem se esquecer das demais dimensões citadas na pesquisa.

Sendo assim, conhecendo os itens que mais interessam aos hóspedes no momento da reserva, é possível focar ainda mais na melhoria contínua e na qualidade dos serviços prestados, aprimorando os requisitos do serviço que já atraem os usuários, sem se esquecer daqueles que não se destacam tanto, a fim de que sejam identificados como um diferencial, atingindo um nível maior na expectativa do usuário, agregando mais valor ao produto final e se aproximando da excelência do serviço prestado.

Para que esta melhoria seja implementada, a utilização do ciclo PDCA pode ser uma boa alternativa, fazendo-se necessária a identificação clara de quais serão os aspectos abordados, realizando antes de tudo um planejamento, o estágio P da elaboração do ciclo. Nesta etapa ocorre um estudo de todo o funcionamento da organização analisando a realidade atual e delimitando os problemas apresentados, que é feito através do estudo dos dados coletados. Assim, torna-se possível a elaboração de um plano de ação, com definição de metas e estabelecendo os métodos através dos quais estas serão alcançadas.

Posteriormente, com o plano bem definido e os principais quesitos identificados, a organização pode focar no passo seguinte, a implementação do plano de ação à realidade do estabelecimento, aderindo às sugestões elaboradas durante a análise dos dados e buscando um resultado de acordo com as metas pré-estabelecidas. Após esta etapa, a empresa deve apurar os resultados, verificando se foram satisfatórios, para então, caso necessário, continuar agindo de maneira que as soluções que resultaram de maneira positiva sejam padronizadas e novas metas sejam implementadas, a fim de garantir melhoria contínua dos processos avaliados. Este processo pode ser realizado com o auxílio do SDCA, que permite que uma meta padrão, estabelecida durante o ciclo PDCA, possa ser mantida, mantendo a qualidade do serviço prestado e garantindo que os atributos que agradam os usuários continuem atendendo às suas necessidades.

Desta forma, após a realização da pesquisa, tornou-se possível identificar os itens que mais se destacaram, na percepção do usuário, na prestação do serviço de hospedagem, viabilizando assim a construção de planos de ação para melhorar o atendimento ao consumidor. Tais aspectos estão evidenciados na tabela a seguir, acompanhados de sugestões de melhorias para os itens evidenciados.

Quadro 2: Pontos de Aprimoramento

Pontos de destaque	Possíveis melhorias
1. Conforto do Quarto, Estrutura do Hotel e Tangibilidade	Quartos e banheiros sempre limpos; roupas de cama e banho sempre limpas e com boa aparência; colchões novos e confortáveis; móveis com boa aparência; equipamentos em perfeito estado de conservação e funcionamento.
2. Café da Manhã	Variedade de opções; produtos frescos; servido em local apropriado e agradável; adequação às necessidades do hóspede;
3. Serviços Oferecidos	Maior variedade; adaptação às necessidades do cliente;
4. Confiabilidade, Presteza, Segurança e Empatia	Conscientização da importância do hóspede para todos os funcionários; treinamento dos funcionários; organização interna; valorização dos funcionários.

Fonte: Elaboração da própria autora

A Tabela 1 evidencia os requisitos que mais se destacaram durante a análise dos resultados obtidos através da pesquisa aplicada, mostrando tantos os itens que se sobressaíram na visão do usuário final do serviço, como também aqueles que não foram considerados relevantes na opinião do entrevistado. Assim, foram sugeridos planos de ação que buscam a melhoria contínua não só para o que já está em evidencia para o cliente como também o que está fora de sua percepção, a fim de transformar tais tópicos em vantagem competitiva.

Os primeiros pontos destacados foram o conforto do quarto, a estrutura do hotel e a dimensão Tangibilidade. Sendo assim, para que os itens em questão continuem a se destacar a sugestão é o investimento em sua manutenção e aprimoramento. Consequentemente, os cômodos e dependências do estabelecimento devem estar sempre limpos, com roupas de cama, toalhas e demais acessórios com aparência nova, assim como os colchões e os móveis, que devem sempre estar em excelentes condições. Além disso, aparelhos de televisão, ar-condicionado e telefone não devem ultrapassar quatro anos de utilização, sendo submetidos à manutenção regular, a fim de garantir seu bom funcionamento. Consequentemente o usuário do serviço se sentirá confortável e satisfeito com a boa aparência das acomodações selecionadas.

Outro item que se sobressaiu nos resultados apresentados foi o café da manhã disponibilizado pelos hotéis, tido também como um dos principais atrativos para os hóspedes.

Assim, a sugestão da autora é manter a variedade de opções, com produtos sempre frescos e de qualidade, servidos em um ambiente calmo e agradável. Além disso, considerando os motivos distintos de viagens e as necessidades dos hóspedes, o serviço pode ser oferecido individualmente no conforto do quarto, com opções simples que atendam tanto aqueles que precisam começar o dia cedo quanto aos que não necessitam cumprir horários, desta maneira o estabelecimento amplia sua opção de serviços e conseqüentemente, cria uma vantagem competitiva, o que nos leva ao próximo item da pesquisa.

Os serviços oferecidos pelas organizações avaliadas foram considerados relevantes apenas para uma pequena parcela dos respondentes, assim, é possível identificar esse fator como um ponto de melhoria a ser observado. A ideia sugerida é a ampliação das ofertas, com opções que vão do simples serviço de café da manhã básico no quarto do cliente até a disponibilidade de passeios turísticos personalizados pela cidade. Desta forma o hotel estaria abrangendo ainda mais às necessidades do viajante e agregando valor à sua estadia.

Por fim, foram abordadas as dimensões Confiabilidade, Presteza, Segurança e Empatia. Para tais categorias, o foco principal está no reconhecimento do hóspede, por parte dos funcionários, como a principal ferramenta na prestação de serviços, sendo este o aspecto central dos objetivos da organização. Com isso, as recomendações de melhoria para tais itens envolvem diretamente os funcionários do hotel. A realização de treinamentos é vital para o aprimoramento do serviço, de modo que fique clara a importância do consumidor final, principalmente pelo fato de se tratarem de empresas de pequeno porte, onde o contato entre o funcionário e o consumidor é ainda mais intenso. Além disso, faz-se necessário que o colaborador tenha total conhecimento sobre o funcionamento das atividades do hotel, estando apto a repassar ao hóspede qualquer tipo de informação solicitada.

Assim sendo, é possível concluir que a percepção do hóspede deve ser sempre considerada na prestação de serviços, de maneira a buscar que suas necessidades sejam atendidas e suas expectativas superadas. O reconhecimento do perfil e das preferências dos usuários tornou-se essencial durante a realização do presente trabalho, permitindo assim a identificação de suas percepções, resultando na sugestão de melhorias dos serviços através da aplicação de ferramentas da Gestão da Qualidade.

Vale ressaltar ainda que esta pesquisa se restringiu a apenas três estabelecimentos de pequeno porte localizados na Zona Sul da cidade do Rio de Janeiro, destacando a presença significativa de hóspedes residentes da região Sudeste do Brasil que viajam a passeio. Entretanto, visto que o mercado hoteleiro carioca é bastante diversificado e amplo, sugere-se

que tal estudo seja expandido, abrangendo os demais estabelecimentos de hospedagem na cidade, a fim de comparar os resultados e aprimorar o conhecimento sobre os usuários do setor que se deslocam ao Rio de Janeiro, permitindo assim uma melhoria constante na prestação do serviço.

REFERÊNCIAS

BATESON, J. E. G. e HOFFMAN, K. D. **Marketing de Serviços**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GILBERT, J.; HARDING, R.; WEBB, S. **Rediscovering continuous improvement**. Technovation, v. 14, n. 1, p. 17-29, 1994.

BRANDÃO JUNIOR A.; LIRA W. S.; GONÇALVES G. A. C. **A Satisfação do Cliente como Base Para a Qualidade em Serviços: O caso de um supermercado de pequeno porte**. Qualit@s - Revista Eletrônica - ISSN 1677- 4280 - Volume 3 - 2004 / número 1. Disponível em <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/37/29> Acesso em 27/05/2016.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento Pelas Diretrizes**. 4ª Ed. Belo Horizonte : Indg Tecnologia E Serviços Ltda, 2005.

_____. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte : UFMG – Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; FYALL, A.; GILBERT, D.; WANHILL, S. **Turismo: princípios e práticas**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. **Measuring service quality: A reexamination and extension**. Journal of Marketing, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

FERNANDES W. A. **O Movimento da Qualidade no Brasil**. 1ª ed. São Paulo: Essential Idea, 2011. Disponível em http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pdf/Livro_Qualidade.pdf Acesso em 20/05/2016.

FERRELL, O. C; HARTLINE, **Estratégia de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FORD, H. **Minha Vida e Minha Obra**. Rio de Janeiro: Nacional, 1922.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e Competitiva**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: A competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GURGEL JÚNIOR, G. D.; VIEIRA, M. M. F. **Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções conceituais**, 2002 Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csc/v7n2/10251.pdf> Acesso em: 07 jun. 2015.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, Estratégias e Casos**. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2009.

IRANI, Z.; BESKESE, A.; LOVE, P. E. D. **Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellence**. Technovation, v. 24, p. 643- 650, 2004.

JLL's Hotels & Hospitality Group. **Hotelaria em Números Brasil 2015**. São Paulo, 2015. Disponível em http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2015/08/Hotelaria-em-n%C3%BAmeros_2015.pdf Acesso em 20/06/2016.

JURAN, M. J.: **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1990.

JURAN, M. J.; GRZYNA, F. **Controle da Qualidade Handbook**. São Paulo: Makron Books-McGraw-Hill, 1991.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1988.

LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. Archives of Psychology, v. 22, n. 140, p. 44-53, 1932.

LOBO, A. C. O. **Qualidade e produtividade**, 2003. Disponível em <http://repositorios.inmetro.gov.br/handle/10926/760> Acesso: 25/05/2016

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. 3ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINISTERIO DO TURISMO. **Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem**. 2011. Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=1>> . Acesso: 17/10/2016.

_____. **Destinos preferidos pelos turistas receberam investimento de R\$ 725 mi**. Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/turismo/2016/04/destinos-preferidos-pelos-turistas-receberam-investimentos-de-r-725-mi>>. Acesso em 20/11/2016

MOURA, L. R. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NETO, V. **Turismo Contribui com 9% do PIB mundial**. EMBRATUR, 2015. Disponível em http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/salaImprensa/artigos/arquivos/Turismo_contribui_com_9_do_PIB_mundial.html Acesso em :19/06/2016

OLSEN, M. D.; TSE, E. C.; WEST. J. J. **Strategic management in the hospitality industry**. 2.ed. New York: John Wiley e Sons, 1998

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. **Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990.

_____. **A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. Journal of Retailing, v.64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PINE, J.; GILMORE, J. **The experience economy: work is theatre and every business is a stage**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E. **The Service Organization: Human Resources Management is Crucial**. Organizational Dynamics, v.21, n.4, p.39-52, 1993.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE

Questionário

Informações gerais

Favor marcar com um X somente em uma única resposta que melhor se apresente para você.

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Faixa de idade:

Até 25 anos

De 25 a 35 anos

De 35 a 45 anos

De 45 a 60 anos

Acima de 60 anos

3. Em qual região do Brasil você reside atualmente?

Norte

Nordeste

Sul

Sudeste

Centro-Oeste

4. Renda familiar:

Até 4 salários mínimos

Entre 4 e 8 salários mínimos

Entre 8 e 12 salários mínimos

Entre 12 e 16 salários mínimos

Acima de 16 salários mínimos

5. Quantas pessoas dependem dessa renda:

1 pessoa

2 pessoas

3 pessoas

4 pessoas

Mais de 4

6. Qual foi o motivo da sua estadia neste estabelecimento:

Trabalho

Turismo

Eventos

Saúde

- Estudos
- Outros

7. Quantas vezes utilizou serviços de hospedagem no último ano por este mesmo motivo:

- Apenas 1 vez
- Entre 2 e 4 vezes
- Entre 5 e 7 vezes
- Entre 8 e 10 vezes
- Mais de 10 vezes

8. Você se hospedaria novamente no último hotel em que esteve?

- Sim Não

9. Por qual (ou quais) desses motivos? (Esta questão pode conter mais de uma resposta)

- Café da manhã
- Conforto do quarto
- Estrutura do hotel
- Serviços oferecidos
- Preços
- Localização
- Outros (favor especificar no campo abaixo)

10. Por favor, leia as afirmações a seguir e marque um “X” no número que representa a sua opinião em relação a relevância que você dá para os aspectos descritos ao fazer uma reserva em um determinado hotel. Lembre-se, não existe resposta certa ou errada. Estamos interessados apenas em sua sincera opinião.

Legenda: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 – Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo totalmente;

Quando realizo uma reserva em um determinado hotel, os itens a seguir são avaliados por mim e me ajudam a tomar a decisão:

Item	Tangibilidade	1	2	3	4	5
1.	Aparência dos equipamentos.					
2.	Aparência das instalações.					
3.	A aparência dos funcionários.					
4.	Aparência dos materiais relacionados aos serviços (site, folhetos, sinalização).					
	Confiabilidade					
5.	O Hotel cumprir, no período combinado, o que prometeu.					
6.	O Hotel se mostrar interessado em solucionar seus problemas.					
7.	Os serviços fornecidos estarem de acordo com o combinado.					
8.	O hotel cumprir os prazos combinados					
9.	Suas informações são registradas sem erros.					
	Presteza					
10.	Os funcionários são rápidos.					
11.	Os funcionários estão sempre dispostos a ajudar.					
12.	Os funcionários estão sempre livres para atendê-lo.					
13.	Os funcionários repassam informações corretas.					
	Segurança					
14.	Os funcionários te passam confiança.					
15.	Os funcionários são sinceros com você.					
16.	Os funcionários demonstram conhecimento para atendê-lo.					
17.	Os funcionários sabem responder às suas perguntas.					
	Empatia					
18.	Os funcionários lhe dão a devida atenção, individualizada.					
19.	O horário de funcionamento do Hotel é apropriado.					
20.	Os funcionários lhe atendem de maneira personalizada.					
21.	Suas questões são tratadas como prioridade.					
22.	Os funcionários entendem suas necessidades específicas.					